

Efetividade, a palavra-chave

Instituições públicas buscam aprimorar mecanismos de medição do impacto de suas ações para a sociedade, garantindo assim melhores investimentos. Especialistas apresentam diferentes formas de avaliar a *performance* de um projeto e explicam por que essa virou uma questão central hoje. **POR CARMEN NERY**

As crises fiscal e econômica colocaram na ordem do dia a medição e avaliação de resultados e do impacto gerado pelos projetos de uma maneira geral. Efetividade é a palavra em voga e significa apurar se os investimentos resultam em benefícios mensuráveis e se foram ou serão realizados de forma eficaz, eficiente e com pertinência. Luiz Antonio Joia, professor da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas (FGV-Ebape), trabalhou no Banco Mundial em projetos de avaliação de impacto e ressalta que o conceito de efetividade não é novo.

Ele conta que, ainda nos anos 1950, começou a ser discutida a questão dos impactos dos projetos, e o cientista de administração britânico Peter Checkland, professor emérito de Sistemas na Universidade de Lancaster, criou uma metodologia para avaliar a *performance* de projetos, principalmente da área pública. “Os projetos privados podem ser mensurados calculando-se o retorno sobre o investimento ou o *payback*. Projetos públicos têm uma avaliação mais complexa pela quantidade de intangibilidade associada”, diz Joia. Em 2001, ele escreveu um artigo sobre governo eletrônico, que estava começando. Usando a metodologia de Checkland, ele e os demais autores definiram quatro medidas para projetos da área pública: eficiência, eficácia, efetividade e *accountability*.

“Eficiência é fazer mais com menos. A eficácia é saber se chegou efetivamente onde se pretendia chegar. Muitas vezes pode ser muito eficiente mas pouco eficaz; gastando poucos recursos, mas não chegando onde deveria. Por outro lado, pode-se ser muito eficaz, alcançando os objetivos, mas a um custo alto e consumindo-se muito tempo”, define Joia.

Ele ressalta que surgiu uma nova medida, a *accountability*, que envolve prestação de contas, mas não apenas isso, incluindo também saber quem é o

responsável pelo projeto e seu resultado. “Entre os dois primeiros conceitos e a *accountability*, está a efetividade, um conceito muito complexo pois diz respeito a saber se o projeto deveria ter começado, se fazia sentido para a comunidade e para os públicos de interesse (*stakeholders*), e se os recursos eram prioritários para o projeto. É um conceito moral porque os recursos públicos são escassos e deve-se avaliar até que ponto se deveria ter priorizado o projeto em detrimento de outros”, explica o professor da FGV. A efetividade, em outras palavras, significa fazer certo as coisas certas e de forma justificada.

Ele dá como exemplo os gastos com a Copa do Mundo e as Olimpíadas. Para o professor, do ponto de vista da efetividade, precisaria ter sido avaliado se o Brasil devia ter sediado esses grandes eventos e se os projetos fariam parte de um portfólio de prioridades em relação a outros empreendimentos. Na sua avaliação, o legado olímpico do Rio de Janeiro se constituiu como uma tragédia composta por uma série de empreendimentos que estão se deteriorando. “Efetividade avalia esses pontos, por isso é um conceito moral”, critica Joia.

Para o especialista, no Brasil a análise de efetividade tem sido feita depois que o empreendimento é realizado. Mas deveria ser feita antes, pois o conceito serve para definir se o projeto deve ser realizado ou não. Posteriormente, podem-se avaliar os resultados obtidos após a conclusão e comparar as duas análises. Ele explica que, para melhor avaliação, trabalha-se com cenários variados: sociais, políticos, econômicos, ambientais e tecnológicos.

“Também trabalhamos com riscos, pois as coisas mudam. Por isso, ao final do projeto, faz-se uma auditoria e analisam-se os impactos. No Banco Mundial, avaliávamos as iniciativas financiadas, fazendo um monitoramento durante a execução para verificar se os recursos estavam sendo bem usados e até que ponto »

estava dando resultados. Ao final, fazíamos uma medição do impacto gerado. Efetividade é um conceito que falta muito em países em desenvolvimento, que gastam dinheiro em projetos que nem sempre são o que a sociedade demanda”, analisa Joia.

Ele enfatiza que, na área pública, é preciso avaliar a efetividade dos programas em que se vai investir, em detrimento de outros empreendimentos. “O Brasil é um país muito frágil em efetividade, porque temos prioridades malucas. Neste momento, discute-se a construção de um outro autódromo no Rio de Janeiro para sediar a Fórmula 1. O estado e o município estão em crise fiscal, qual o sentido e a efetividade deste projeto? Mas como a efetividade é um conceito moral, depende de como a sociedade vê isso”, resume o professor da FGV.

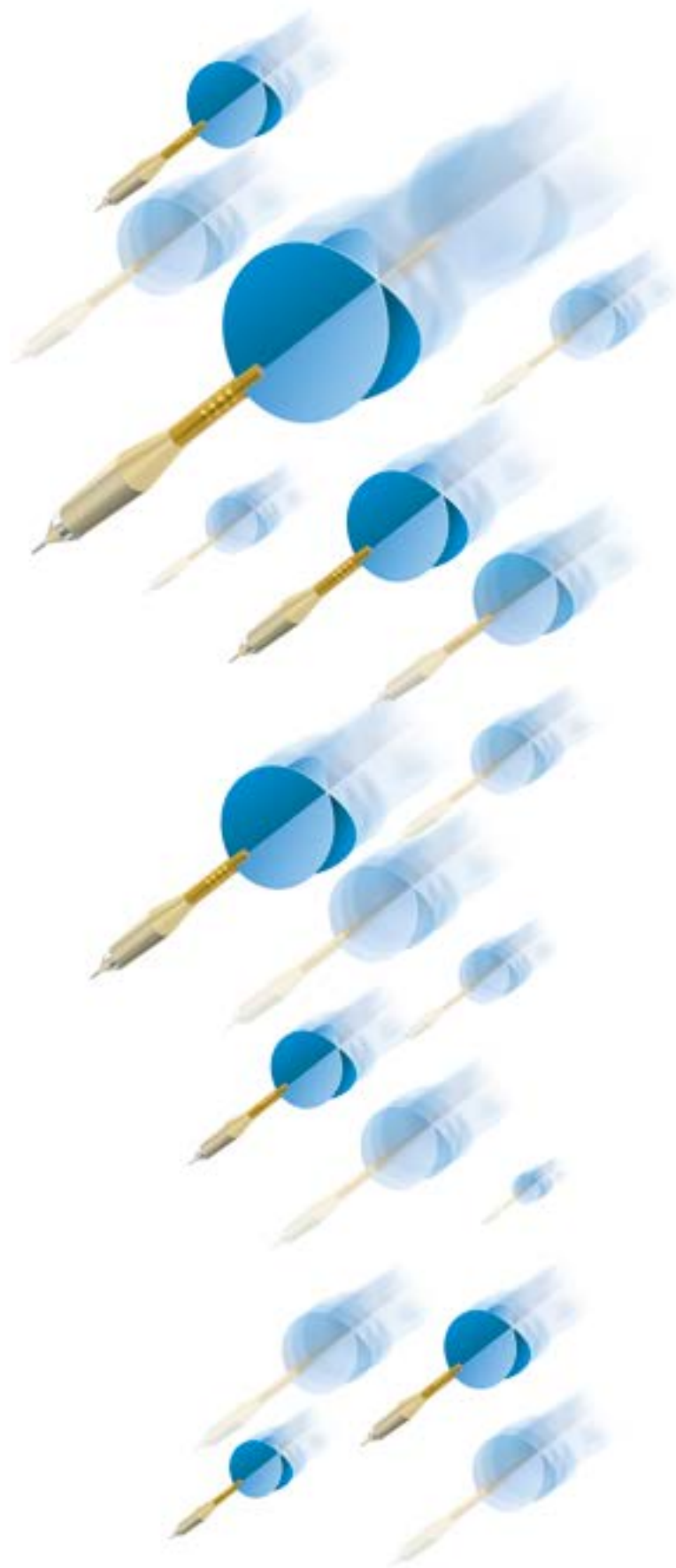
Existem várias metodologias de monitoramento e análise, desde as matemáticas que avaliam retorno do investimento até as que medem retorno dos intangíveis, como a Teoria do Capital Intelectual. Pode-se realizar, ainda, análise com grupos focais, no caso da avaliação da efetividade *ex-ante*, ou seja, antes de a iniciativa ser executada, e inclusive chamar a sociedade a avaliar o projeto.

“Entre as empresas, existe também uma preocupação com questões ambientais, haja vista os casos da Samarco, em Mariana, e da Vale, em Brumadinho. Na mineração, se fôssemos avaliar a efetividade, talvez não se investisse em nada, porque é o setor econômico mais poluidor em qualquer lugar. No entanto, sem mineração não há minério; e sem minério, não há uma série de coisas que promovem o progresso”, pondera.

POLÍTICAS PÚBLICAS

Aristides Monteiro Neto, diretor de Estudos e Políticas Regionais, Urbanas e Ambientais do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), diz que a partir de 2018 o governo começou a publicar guias práticos para avaliação de políticas públicas. Ele foi um dos autores do guia *Avaliação de Políticas Públicas - Guia Prático de Análise Ex-ante - Volume 1*, lançado pelo instituto no final de 2017. No ano passado, foi lançado um segundo volume sobre análise *ex-post*, aquela realizada após a conclusão do projeto.

“Nós tínhamos passado por um período muito auspicioso de recursos até 2014, em que foram criados e implementados muitos tipos de políticas públicas pelos governos petistas. Quando veio a



crise e os recursos se tornaram escassos, foi necessário organizar um conjunto muito grande de iniciativas que haviam sido lançadas. Seria preciso reduzir algumas, cortar outras e fazer avaliações mais circunstanciadas”, justifica Monteiro.

Ele explica que, até então, essa prática de avaliação não era um grande objetivo de todos os governos. Eventualmente, um ministro queria avaliar a política que estava implementando e contratava o Ipea ou alguma universidade. O que mudou no governo federal, a partir de 2016, é que foi criada uma área de avaliação de políticas, o Centro de Monitoramento e Avaliação de Políticas (CMAP), hoje ligado ao Ministério da Economia.

“Em face de uma conjuntura mais restritiva de recursos, era preciso ter elementos de avaliação de políticas mais sistemáticos. No governo Temer, qualquer política nova deveria passar por um escrutínio desses guias que foram publicados, para então ser avaliada pelo núcleo de governo. Nessas avaliações, para novos projetos são feitas análises antes. Foi proposta uma racionalidade nessas análises, especialmente quanto ao custo-benefício”, explica Monteiro.

Outro caso são as análises de projetos já em andamento, como o Bolsa Família e o Minha Casa, Minha Vida. No caso do segundo, havia problemas quanto à titularidade urbana. E os projetos tinham demoras, dependendo do local. Havia também o monitoramento do trabalho das construtoras. As avaliações eram feitas durante a obra ou após o término. “A avaliação passou a ser feita já em 2011. Assim como as obras das hidroelétricas – Belo Monte e Jirau –, que também começaram a dar problemas e passaram a ser monitoradas durante a construção a partir de 2013”, explica Monteiro.

Ele observa que a avaliação de projetos passa por ciclos, assim como as políticas públicas. Entre 1980 e 1994, até o Plano Real, havia restrição fiscal para se planejarem políticas. A partir de 2000, quando o Brasil retoma um fôlego fiscal, o país recupera sua capacidade de implementar programas. “Agora, neste momento, não há recursos e é preciso se avaliar para priorizar”, resume Monteiro.

FERRAMENTAS

A avaliação de políticas e projetos também faz parte da operação dos bancos de desenvolvimento e organismos multilaterais de fomento. O Banco Mundial utiliza algumas ferramentas de monitoramento e avaliação de impacto inclusive no Brasil (ver box). »



Agência Brasil

A avaliação de políticas públicas, como as de moradia, é essencial para verificar a efetividade do investimento público.

Os projetos privados podem ser mensurados calculando-se o retorno sobre o investimento ou o *payback*. Projetos públicos têm uma avaliação mais complexa pela quantidade de intangibilidade associada.

Luiz Antonio Joia (FGV)



A educação é uma das áreas em que o Banco Mundial realiza estudos de impacto atualmente no Brasil.

A unidade de avaliação de impacto do Banco Mundial, sediada em Washington (EUA), até bem pouco tempo era ligada ao departamento de pesquisa e agora foi desmembrada para tornar-se também um departamento.

Caio Piza, economista da unidade de avaliação, conta que a área foi criada em 2004, mas apenas a partir de 2007 teve uma abordagem mais intensa para avaliar os projetos do banco e como a instituição poderia se beneficiar das avaliações das políticas apoiadas. Hoje a unidade está presente em mais de 50 países e conta com um estoque de mais de 200 avaliações de impacto concluídas ou em andamento.

Ele informa que a metodologia utilizada é baseada no modelo que nasceu nas ciências biológicas, em que se separam potenciais participantes entre grupo de tratamento, que vai receber a política, e um grupo de controle, que não é atingido pela política. “Há discussões se este método é ético, pelo fato de se considerar benefício o efeito de uma política que ainda não foi implementada. A melhor resposta é que nunca se avalia o que já se sabe ser um caso de sucesso. Como não sabemos o resultado da política, avaliamos um piloto para medirmos sua eficácia e quem mais se beneficia. Então é feita a expansão da política, que na área de educação pode ser escola em tempo integral, merenda, plano de cargos e salários. Criamos indicadores e monitoramos o desenvolvimento do aprendizado nos dois grupos e também medimos o impacto, que é o efeito causal exclusivo da política”, explica Piza.

No estoque de 200 avaliações, há projetos de diversos setores, uma vez que a unidade está dividida em grupos temáticos. Há iniciativas na área de desenvolvimento humano, basicamente educação, saúde e proteção social; projetos que focam mais nas ações voltadas para o desenvolvimento e aumento de produtividade no setor privado; agricul-

tura, com ações para aumentar a produtividade agrícola e o acesso ao mercado pelos produtores; grupos que trabalham em estados em situação frágil e de conflito; projetos de governança no setor público; energia e meio ambiente, com foco em energias renováveis; e transporte e mobilidade urbana.

“O maior desafio é a área de infraestrutura, na qual não temos muita liberdade para sortear onde será feita a obra e onde será o grupo de controle. Geralmente usamos métodos de avaliação de impacto rigorosos, mas que prescindem desse sorteio para definir o que será grupo de tratamento e grupo de controle. Temos de usar estatísticas para identificar o grupo de controle”, ressalva Piza.

Ele recomenda já se embutir uma avaliação de impacto na concepção do programa, para que ele comece como um piloto, a fim de se testar a eficácia da política e fazer ajustes necessários na fase de expansão. Dificilmente a área de avaliação faz análise retrospectiva de programas já concluídos.

“Se o projeto acabou, não importa muito o que se avalie, pois não há muito o que fazer. O máximo que dá para dizer é evitar a experiência, caso o programa não tenha funcionado muito bem. Em geral, fazemos essas avaliações quando nosso parceiro solicita para saber se o que fez funcionou ou porque vai fazer algo semelhante e quer saber se pode seguir o mesmo caminho”, pondera Piza. “Quando se começa uma conversa com gestores públicos, o início é de muita desconfiança, pois a primeira impressão é de que a avaliação de impacto é uma espécie de auditoria, mas não se trata disso. Ela é uma ferramenta que pode ajudar na gestão do programa e, ao se fazer isso, é possível, em tempo real, monitorar indicadores e interpretar se a política de fato está entregando o que foi prometido”, complementa.

Piza observa que o monitoramento é uma análise ao longo do tempo por meio

de indicadores que definem os pontos de partida e de final. E cita um exemplo: se o Banco Mundial faz um empréstimo a um estado para controlar a epidemia de dengue, parte-se do número de pessoas infectadas no último ano. Com o apoio do banco, o estado pretende reduzir esse número para a metade nos próximos dois anos. Foi estabelecida uma meta, um ponto de partida e a análise de monitoramento vai avaliar o número de pessoas infectadas nesse período e verificar se caiu pela metade e se a meta, portanto, está sendo atingida.

“O monitoramento não vai dizer nada sobre a eficácia: se o número de infectados caiu por causa do apoio do banco ou porque a população está tomando cuidado. O que a avaliação de impacto faz é isolar os outros fatores que poderiam contribuir para a queda no número de pessoas infectadas para poder dizer que a redução foi, de fato, explicada pela política que o banco apoiou”, exemplifica Piza.

O Banco Mundial não faz esta análise em todos os projetos. No Brasil, ele conta que hoje há em andamento cerca de 20 avaliações de impacto, nos estados do Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, São Paulo, Ceará e Bahia. Os estudos compreendem áreas como micro e pequenas empresas, educação e agricultura. “O que chamamos de efetividade, no fim das contas, é saber se a política teve sucesso. Se tivermos o privilégio de tentar diversas maneiras de se atingir o mesmo objetivo para tentar melhorar o ensino, vamos descobrir qual a mais efetiva”, diz Piza.

RESULTADOS

Há mais de 12 anos, o Sebrae adota como metodologia a gestão de projetos orientada para resultados. Rogério Lot, gerente da Unidade de Gestão Estratégica da instituição, afirma que todo o planejamento e execução de projetos é feito à luz dessa metodologia. Respeitando o conceito de regionalidade, cada Sebrae possui um leque de indicadores para garantir qualidade no atendimento e aplicação dos recursos.

Atualmente, alguns indicadores são feitos via sistemas internos e *Business Intelligence* (BI), e outros são realizados mediante pesquisas amostrais. O indicador de efetividade, por exemplo, é levantado em pesquisa, por meio de amostras de clientes atendidos pelo Sistema Sebrae em todo o país. Atualmente, esse levantamento tem periodicidade semestral, mas a organização irá contratar uma ferramenta que faça avaliação da experiência do cliente automaticamente, permitindo que tenha resultados em tempo

A primeira impressão é de que a avaliação de impacto é uma espécie de auditoria, mas não se trata disso. Ela é uma ferramenta que pode ajudar na gestão do programa e, ao se fazer isso, é possível, em tempo real, monitorar indicadores e interpretar se a política de fato está entregando o que foi prometido.

Caio Piza (Banco Mundial)

real. “Ajustes de rota poderão ser feitos prontamente”, justifica Lot.

Ele diz que, para o Sebrae, efetividade é o impacto gerado pelo produto, serviço ou projeto, por isso o órgão utiliza o conceito como sinônimo de resultado. Lot ressalta que não adianta apenas identificar se o cliente ficou satisfeito com o atendimento recebido. “Queremos saber se o atendimento impactou positivamente na empresa; ou seja, se o curso ou consultoria proporcionou resultado, se foi efetivo para o negócio do cliente”, resume.

Lot explica que o Sebrae usa outros indicadores como o *Net Promoter Score* (NPS), que mede a *performance* de lealdade, refletindo a satisfação e a experiência do cliente. O NPS é levantado com uma simples pergunta: se o usuário recomenda a instituição em uma escala de 0 a 10. Daí identifica-se se estão plenamente satisfeitos (atribuem nota 9 ou 10), em posição neutra (7 ou 8) ou se podem ser considerados detratores (atribuem notas de 0 a 6). “Essa classificação é muito importante, pois orienta esforços de atendimento e marketing conjuntamente. No Sebrae, temos o histórico de medição da efetivida- »



Efetividade no BNDES

O BNDES possui uma unidade para avaliação da efetividade dos projetos apoiados com recursos do banco. Victor Pina, chefe do Departamento de Avaliação e Promoção de Efetividade, diz que em 2009 o banco já mantinha uma gerência dedicada a avaliar os programas setoriais da instituição, como Profarma, Prosoft e Procult. Ao longo do tempo, a instituição produziu uma série de relatórios e, em 2016, a unidade tornou-se um departamento. Desde então, a questão da efetividade foi alçada a projeto corporativo e entrou numa prioridade estratégica de alto nível.

“Passamos a sistematizar o processo de monitoramento e avaliação. A partir de 2017, em toda operação aprovada pela diretoria temos de dizer, no momento da aprovação, quais os efeitos que se espera do projeto para a sociedade, quais são os indicadores e valores previstos. A diretoria passa a aprovar as operações não só olhando a sustentabilidade econômico-financeira dos projetos, mas também os benefícios que serão apropriados pela sociedade. São avaliações *ex-ante*, ou seja, antes de iniciar os projetos defino os benefícios que se espera para a sociedade”, explica Pina.

Daniel Grimaldi, gerente da equipe de avaliação de impacto do BNDES, diz que o conceito de Monitoramento e Avaliação (M&A) não é consensual. Ele observa que a literatura de M&A vem crescendo no país, mas não há ainda uma definição de consenso nem em nível global. Até mesmo instituições de referência como Banco Mundial e Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) muitas vezes não concordam com os termos, sobretudo quanto a impacto.

“Para nós, efetividade é tudo o que ocorre de transfor-

mação social, a partir das entregas diretas do projeto. Quando fazemos um projeto de saneamento, por exemplo, um indicador de entrega imediata é quantas casas foram atendidas. A efetividade é tudo o que ocorre a partir dessa entrega. Pode ser que as doenças muito ligadas à falta de saneamento despenquem naquela localidade. Isso é uma mudança social promovida pela entrega de um projeto”, define Grimaldi.

Já o impacto é uma parte do efeito do projeto que se consegue inferir causalidade de forma clara. Ele explica que não apenas observa-se uma queda das doenças relacionadas à falta de saneamento, como, por meio de algum exame sistemático e algumas metodologias, é possível afirmar, categoricamente, que a mudança foi causada pelo projeto.

Victor Pina diz que, desde que foi criado o novo departamento, ao se analisar um projeto de saneamento, por exemplo, o processo de aprovação não implicará apenas discussão sobre taxas de juros e garantias, mas também qual o tamanho da população atingida, se se espera uma redução das doenças, se é ambicioso o suficiente para reduzir as taxas de mortalidade infantil, entre outros indicadores.

“Essas discussões ocorrem previamente. Aprovada a operação, o projeto passa a rodar. Depois que ele é concluído, fazemos outra análise, para verificar se o que se esperava foi atingido, comparando o que foi realizado com o que era esperado. Dentro desse sistema, escolhemos alguns projetos para fazer uma avaliação de impacto. Vamos tentar isolar a causalidade do apoio do BNDES em relação aos efeitos medidos”, informa Pina.

Ele conta que para estruturar uma avaliação de impacto é

de/NPS desde 2012. Já são sete anos de monitoramento e da apuração de bons resultados”, comemora Lot.

Para ele, a melhor forma de se medir a efetividade dos projetos é seguir a metodologia de gestão orientada a resultados, elaborando iniciativas junto às partes interessadas e às empresas do setor, identificando fragilidades, potencialidades, problemas que o segmento enfrenta, definindo objetivos e resultados a serem alcançados. Entretanto, cada caso deve ser estudado separadamente. Também é indicado realizar pesquisa prévia para verificar a real situação do negócio. A partir daí, será possível definir metas e ações.

MEDIÇÃO E AVALIAÇÃO

O Inesper Metricis é um núcleo de pesquisas do Inesper que realiza projetos em parceria com entidades bilaterais e empresas para realizar pesquisas. O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) é um dos clientes do núcleo, que também realiza estudos sobre estratégias organizacionais e práticas de gestão em iniciativas com alto potencial de impacto socioambiental, além de gerar materiais e ferramentas para avaliação de impacto de projetos (ver box).

José Geraldo Setter Filho, gestor executivo do Inesper Metricis, explica que a unidade não realiza »

necessária uma série de atividades e instrumentos, como uma boa base de dados, equipe treinada em metodologias econômicas e acesso ao executor do projeto para que ele passe informações relevantes. Em função desse rigor, não é possível fazer a avaliação de impacto para todos os projetos.

“A boa prática internacional determina que se escolham os projetos mais relevantes. Já a avaliação de efetividade passou a ser feita em todos os projetos a partir de 2017. Neste ano e em 2020 teremos uma entrega maior de projetos avaliados, porque o apoio do BNDES é de médio e longo prazo. No final desse semestre, já teremos alguma avaliação de impacto”, sinaliza Pina.

Grimaldi explica que o sistema de avaliação desenvolvido pelo banco é baseado em três camadas. A primeira cobre todas as operações da instituição em análises *ex-ante*, que envolve definir o que se espera do projeto, monitorar os indicadores, e por fim uma autoavaliação *ex-post*. Isso é importante para criar a cultura de avaliação nas equipes do banco.

A segunda camada é a avaliação de impacto. Como todo o sistema de avaliação é novo, estão ocorrendo análises de impacto de projetos que sequer passaram pela primeira camada de avaliação. Um exemplo são os projetos de mobilidade apoiados pelo BNDES. “Vamos fazer uma grande avaliação de impacto para verificar os benefícios gerados para a sociedade. Vamos em busca de benefícios como redução do tempo de deslocamento; ou se os projetos geraram um adensamento do comércio; ou mais empregos em torno das estações. O exemplo da mobilidade é bom porque os projetos começaram antes do início das avaliações”, enumera Pina.

Grimaldi explica que a terceira camada do sistema visa a definir como serão usadas as informações que as duas primeiras produziram. O objetivo é dar concretude dos efeitos dos recursos desembolsados pelo banco, além de permitir produtos de melhor impacto. Para cada ano, estão sendo escolhidos de cinco a oito projetos para passarem por avaliação de impacto.

Pina diz que o Brasil é bem avançado em avaliação de programas na área de educação, com o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), criado em 2007. E também de programas sociais como o Bolsa Família, que é muito avaliado pelo Ministério da Cidadania, que tem um departamento de avaliação.

“Para o BNDES, a análise dos projetos tem como primeiro pilar a prestação de contas, no sentido de mostrar para a sociedade o impacto do banco e manter a legitimidade da instituição, de forma muito atrelada à nossa agenda de transparência. O segundo pilar é o aprendizado organizacional, porque se monitora, se avalia para ver o que deu certo e o que não deu. Isso gera aprendizado para a reformulação da estratégia do banco e reposicionamento dos produtos”, elenca Pina.

O próximo passo é estruturar melhor a organização desse aprendizado. A equipe está produzindo um relatório de recomendações após analisar tudo o que se monitorou e avaliou. Boa parte das avaliações são externas. O relatório servirá para criar um banco de conhecimento e direcionar o que é mais importante para reformulação da estratégia e dos produtos do banco.



Questões sociais e ambientais também são levadas em consideração para se avaliar a efetividade de um projeto.

a medição, mas ajuda a elaborar o projeto de medição e avaliação. Ele diz que há uma visão mais antiga de crescimento econômico, mas há uma consciência mais nova focada no desenvolvimento de forma mais ampla. Não basta um investimento que gere a produção do resultado econômico, mas também outros aspectos que podem ser afetados pelo investimento.

“Quando se fala em desenvolvimento refere-se a todos os grupos de interesse que orbitam um projeto e a região onde ele se instala. Os bancos de desenvolvimento e organismos multilaterais estão cada vez mais atentos a essa questão multidisciplinar. Não basta a geração de emprego e renda e resultado econômico, há também as questões sociais e ambientais. Qualquer projeto tem impactos positivos e negativos. É preciso ver se as práticas de avaliação de impacto permeiam a estratégia das empresas”, analisa Setter.

Ele sugere que ao se desenhar uma nova política devem-se implementar as melhores práticas de monitoramento e avaliação desde o seu início. Não dá para saber *a priori* se a efetividade esperada será alcançada, então o recomendável é realizar um piloto e comparar a população atingida com outra que, no primeiro momento, não teria acesso ao programa.

“Neste piloto é possível já fazer um acompanhamento, porque pode ser que o impacto social imaginado não foi con-

Banco Mundial desenvolve sistema próprio

A International Finance Corporation (IFC), braço corporativo do Banco Mundial, desenvolveu um sistema abrangente para orientar as operações a fim de alcançar um impacto no desenvolvimento e melhorar o desempenho da instituição, que financia projetos privados. O sistema consiste em quatro partes interligadas com base nos Objetivos de Desenvolvimento da IFC.

O primeiro é o Sistema Antecipado de Medição e Monitoramento de Impacto (AIMM). Trata-se de uma ferramenta que permite estimar o impacto do desenvolvimento de projetos de consultoria e investimento propostos antes que eles sejam implementados.

O segundo é o Monitoramento, ferramenta que fornece dados de medição de resultados em tempo real das operações de investimento e consultoria da IFC nos níveis do projeto e do mercado. Isso garante que os projetos tenham os resultados pretendidos e alimentem o design e o aprendizado do projeto. Já o terceiro é o Diagnóstico do País e do Setor Privado (CPSD), que ajuda a instituição a identificar restrições específicas ao investimento do setor privado e identificar os setores com maior potencial de impacto.

E, por fim, a área de Avaliações atua para que projetos maduros ou completos sejam validados pelo Grupo de Avaliação Independente. Formam a base das avaliações de desempenho da IFC, incluindo avaliações setoriais, temáticas e regionais. Eles fornecem evidências da eficácia e promovem a responsabilidade.

A instituição está atualmente desenvolvendo modelos pilotos que buscam ampliar a compreensão da natureza integrada do desenvolvimento e, portanto, mostrar o verdadeiro impacto do investimento privado no crescimento econômico, na criação de empregos e nos melhores resultados de desenvolvimento.

Os bancos de desenvolvimento e organismos multilaterais estão cada vez mais atentos a essa questão multidisciplinar. Não basta a geração de emprego e renda e resultado econômico, há também as questões sociais e ambientais.

José Geraldo Setter Filho (Insper)

forme o que se imaginava. E toma-se a decisão de se reformular ou abandonar o projeto, adotando outra linha de pensamento. Muitas vezes há a visão de que ao se criar uma política pública, liga-se uma chave e, automaticamente, está todo mundo atendido e há um impacto positivo na vida das pessoas”, critica Setter.

Ele alerta que se deve tomar cuidado também para que o viés ideológico não atrapalhe e alguém considere que esses pilotos são “experimentações sociais”. O que se quer é avaliar como evoluiu a população atendida na primeira onda e corrigir parâmetros para a segunda onda.

Para o gestor do Insper, o quanto antes se pensar no monitoramento, melhor. Ele conta que muitas vezes o instituto é procurado por empresas e órgãos que querem avaliar o impacto de projetos já realizados. “A avaliação tem de ser um processo pensado, e estar na pauta do cronograma do projeto o quanto antes. A mensuração exige um ferramental econométrico. A partir do momento da entrada em funcionamento de um projeto é possível medir a variação no tempo da população atendida em relação à população de controle”, esclarece Setter.

Ele explica que há vários níveis de sofisticação de medição de impacto. Comparar um dado hoje com o passado não significa muito, pois está se comparando com ele mesmo. Isso não é medição de impacto. É preciso comparar duas amostras. “Todos esses conceitos estão no guia do Insper Metricis, que é a nossa contribuição para a geração de conhecimento na área. Qualquer empresa ou órgão pode usar essas práticas, desde governos para avaliação de políticas públicas; empreendedorismo social; terceiro setor; e grandes empresas. A capacidade de organização de cada instituição é que acelera a adoção dessas práticas ou tornam um pouco mais lenta”, conclui. —

BRDE busca avançar na medição do impacto

O Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE) há anos realiza medição e avaliação de projetos antes mesmo que eles entrem em operação. Luiz Corrêa Noronha, vice-presidente e diretor de Planejamento e Financeiro, observa que a avaliação de projetos não está, necessariamente, vinculada à restrição de recursos.

“No BRDE, realizamos uma avaliação bem consistente da efetividade, ou se o projeto realizou o que se propôs a fazer – como construir um trecho de rodovia, uma certa extensão de canos de água, aumentar leitos em hospitais. Em relação à eficiência, ou gestão, medimos, por exemplo, o tempo gasto. O que ainda não fazemos é medir a eficácia ou impacto, com o alcance dos objetivos macro, como aumentar o IDH da região que o projeto vai atingir”, explica Noronha, que também é diretor da ABDE.

Ele observa que o projeto pode ser efetivo, mas não atingir o objetivo geral, ou impacto. Cada instituição utiliza os diferentes conceitos e metodologias. O BRDE avalia todos os projetos antes de sua execução; alguns são avaliados durante a execução, mas o banco ainda precisa realizar a avaliação final. “Nós estamos muito bem nas avaliações *ex-ante* e durante a execução, mas ainda precisamos avançar nas avaliações *ex-post*”, reconhece Noronha.

Quando o projeto entra no banco são feitas as avaliações para o enquadramento e análise do tomador, para identificar se ele tem as condições básicas. Ao ser enquadrada a iniciativa, é feita a avaliação propriamente dita. Após a contratação, ela passa a ter o acompanhamento dos indicadores de efetividade para a realização do pagamento. As avaliações são feitas pela área de contratação e liberação.

“O próximo passo é fazer as análises *ex-post*, para se medir o impacto. O Banco Mundial, nossa referência em termos de metodologia, exige avaliações dos programas. Hoje a maior parte de nossas operações é feita com recursos internos, mas os projetos realizados com recursos externos são avaliados como um todo”, sinaliza Noronha.

No ano passado, o BRDE traçou uma trajetória consistente para atingir níveis elevados de aderência aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, comparando os projetos ao alcance desses objetivos.