



Avaliação do Programa Nacional de Alimentação Escolar: desenvolvimento de um protocolo de indicadores

Flávia Verônica Marques Calasans¹ e Sandra Maria Chaves dos Santos²

Este artigo objetiva apresentar o processo de desenvolvimento de uma proposta metodológica para avaliação do desempenho municipal do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) a partir de um protocolo de indicadores. As etapas do processo incluíram: (1) abordagem teórico-metodológica sobre a política e sobre avaliação e decisões conceituais para construção da imagem-objetivo do PNAE e definição das dimensões de análise, a saber: gestão; participação e controle social e eficiência alimentar e nutricional; (2) a seleção dos indicadores, definição de parâmetros e o plano de análise, considerando estudos existentes e as normas vigentes. O protocolo resultante consta de 35 indicadores, parâmetros, meios de verificação e premissas. Uma escala de desempenho na implementação do programa com quatro condições foi proposta para análises dos resultados, por dimensão e global, sendo possível a identificação de fatores que constroem e/ou favorecem a execução do programa na direção da imagem-objetivo. A metodologia de avaliação apresentada permite o diagnóstico inicial da execução do programa e o monitoramento de suas ações, mediante a replicação sistemática do protocolo de indicadores pela equipe de gestão. Esta metodologia poderá contribuir para a redução da lacuna na área de avaliação e aperfeiçoamento da execução do Programa.

Palavras-chave: alimentação escolar, avaliação de programas, programas de nutrição, projetos de saúde.

An evaluation of the National School Meal Program: development of a protocol of indicators

This article presents the development process of a methodology designed for evaluating the performance of The National School Meals Program (PNAE) at a municipal level by a set of indicators. The process comprised the following steps: (1) consider the theoretical and methodological aspects and the conceptual decisions to construct the image-objective of the programs and the dimensions for analysis, i.e., management, social participation and control, and food and nutrition efficiency; (2) selection of indicators, parameters and the analysis plan considering the assumptions that underlie the results achieved from existing studies and present legislation. The protocol constructed have 35 indicators, parameters, means of verification and premises. A performance assessment scale was elaborated with four conditions to analyse the results, for each dimension and in a global way, with the possibility for each result to identify the factor that constrained and/or promoted better program execution. The evaluation methodology presented, allows both the initial diagnosis of the program, as in the monitoring of their actions through the systematic replication of protocol indicators by the management team. This methodology could therefore contribute to reducing the gap in the area of evaluation and improvement of the implementation of the Program.

Key-words: school feeding, program evaluation, nutrition programs, health projects.

¹ Nutricionista. Mestre em Alimentos, Nutrição e Saúde, Universidade Federal da Bahia (UFBA). Pesquisadora do Núcleo de Nutrição e Políticas Públicas (Escola de Nutrição da UFBA). Correspondência: Av. Araújo Pinho, 32, Canela. CEP 40 110-150, Salvador, BA. Fone: (71) 3283 7727. E-mail: calasans.flavia@gmail.com.

² Professor Associado do Programa de Pós-Graduação em Alimentos, Nutrição e Saúde, UFBA.

INTRODUÇÃO

O Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) é a mais antiga e ininterrupta política pública brasileira objetivando, segundo as normas vigentes mais recentes, contribuir para o crescimento, desenvolvimento, aprendizagem e rendimento escolar dos alunos da educação básica, incluindo a educação de jovens e adultos, por meio da complementação alimentar, a partir da transferência de recursos financeiros federais para instâncias locais ^[1,2].

A partir de 1994, o PNAE passou a ser descentralizado na direção dos Estados e Municípios, a exemplo do ocorrido com outras políticas e programas à época, visando a melhoria do seu desempenho e alcance das metas de forma contínua, economicamente sustentável e com a participação da comunidade local ^[3].

Assim, sendo crescente o volume de recursos investidos para implementação do programa, bem como o quantitativo de estudantes beneficiados anualmente, torna-se relevante a avaliação do PNAE a fim de respaldar as decisões direcionadas ao aperfeiçoamento e alcance das metas do programa.

Entretanto, não se tem conhecimento de instrumentos avaliativos sistemáticos e globais, pautados em metodologias validadas, destinados exclusivamente a essa política. Com isso existem limites para o reconhecimento do alcance dos objetivos do PNAE em diferentes cenários. Portanto, o desenvolvimento da proposta metodológica aqui apresentada para avaliação do desempenho municipal do PNAE, originalmente elaborada por Silva ^[4], se propõe a contribuir para o preenchimento da lacuna existente no processo de avaliação.

Este modelo teórico-metodológico foi concebido a partir de decisões conceituais que orientaram a construção da imagem-objetivo do programa. Para a atualização do protocolo de indicadores foram considerados os estudos referentes à avaliação do PNAE, embora sobre aspectos parciais, a legislação vigente, o entendimento das peculiaridades da execução do programa no Município, a partir do relato de diferentes atores sociais envolvidos, e novas propostas de metodologias avaliativas da área, elaboradas por pesquisadores de outras universidades brasileiras.

Os momentos que antecederam a atualização do protocolo de indicadores foram fundamentais para supressão, manutenção e/ou definição de novos indicadores, em virtude da especificidade dos diferentes modelos de gestão que podem ser adotados para a implementação local do programa, quais sejam a autogestão, terceirização e escolarização.

Assim, importou considerar também nessa atualização a imagem-objetivo do PNAE e as dimensões de análise definidas por Silva ^[4], sendo a primeira baseada nos princípios, diretrizes e objetivos estabelecidos na legislação vigente e a segunda com vistas a contemplar, independentemente da modalidade adotada, os aspectos mais relevantes na execução do programa, a saber: a) gestão; b) participação e controle social; c) eficiência alimentar e nutricional.

De maneira semelhante, foi realizada a atualização e elaboração das premissas, parâmetros, fórmulas para obtenção dos resultados, pontuação e meios de verificação. Na sequência, foi revisto o plano de análise, cuja proposta torna possível obter duas espécies de resultados avaliativos com a aplicação dessa metodologia, a saber: a) por dimensão de análise; b) por desempenho global do PNAE no Município.

A seguir apresenta-se a metodologia para avaliação do desempenho do PNAE, em nível local, estruturada em três momentos. Inicialmente são dispostos os aspectos teórico-metodológicos orientadores da proposta de avaliação, assim como as decisões conceituais adotadas para definição da imagem-objetivo do PNAE e das dimensões de análise. Em seguida, explicita-se o processo de atualização do protocolo de indicadores. Ao final, descreve-se o plano de análise elaborado para traduzir de forma objetiva as premissas que fundamentam os resultados. A seção Considerações finais encerra o artigo.

METODOLOGIA

ASPECTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS DA AVALIAÇÃO

O Espaço da avaliação

A mais antiga e permanente política social de intervenção do Governo Federal para complementação alimentar e nutricional direcionada à população escolar completou 58 anos de existência, em 2013, prevendo beneficiar 45 milhões de estudantes da educação básica

matriculados em escolas públicas e filantrópicas com orçamento federal de 3,3 bilhões de reais [5].

Inicialmente criado sob forma de Campanha da Merenda Escolar vinculado à Comissão Nacional de Alimentação e integrado ao Primeiro Plano Nacional de Alimentação e Nutrição (PNAN), o PNAE pode ser considerado o resultado concreto da preocupação governamental com a alimentação de grupos vulneráveis, especialmente escolares, por influência de nutrólogos-pesquisadores sociais, dentre os quais se destaca Josué de Castro [6].

O alcance dessa campanha relacionava-se, à época, a poucas escolas dos Estados da Bahia, Pernambuco, Pará e Espírito Santo, objetivando a suplementação alimentar sob gestão centralizada. Entre 1965 e 1980, o programa adquiriu abrangência nacional na Campanha Nacional de Alimentação Escolar (CNAE) [3].

Entretanto as transformações sociais e políticas ocorridas em território brasileiro resultaram na necessidade de redefinição do perfil das políticas sociais. Ocorreu então a extinção da CNAE e a criação do Instituto Nacional de Assistência ao Educando (INAE), em 1981, o qual foi substituído pela Fundação da Assistência ao Estudante/Ministério da Educação (FAE/MEC), em 1983. Com a promulgação da Constituição de 1988 enfatizou-se a descentralização de responsabilidade do ente Federal para Estados e Municípios na gestão de programas sociais, com impacto sobre o PNAE [3,7].

Apesar das alterações no cenário político e administrativo brasileiro, a continuidade do sistema centralizado para aquisição de alimentos do PNAE obstaculizava o alcance do desempenho satisfatório do programa, uma vez que os complexos sistemas de fornecimento e armazenamento dos produtos, a cartelização dos fornecedores, os elevados custos, além dos cardápios padronizados e não condizentes com os hábitos alimentares dos estudantes comprometiam a eficácia dos resultados [3].

A descentralização do PNAE vinha sendo experimentada desde 1983, ainda que timidamente, nos Estados do Rio de Janeiro e São Paulo. No entanto, devido ao grande interesse das indústrias alimentícias de formulados e industrializados, beneficiadas pelo sistema de compra centralizado e, portanto, resistentes às mudanças que estariam por vir, o processo de

descentralização foi paralisado, sendo retomado a partir de 1994, de forma gradual, respaldado pela Constituição de 1988 e pela crise do PNAE, em 1990, resultante das manifestações de gestores públicos municipais quanto à ineficiência do sistema centralizado de gestão do programa [3,7]. A partir desse período, o poder decisório foi sendo transferido do âmbito nacional para outras esferas de Governo, com redefinição da estrutura de gestão, inclusive financeira, resultando em nova divisão de poder e responsabilidades entre níveis Federal, Estadual e Municipal [3,8-10].

A continuidade do processo de descentralização do programa foi realizada pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), órgão que substituiu a FAE, extinta em 1997, objetivando, principalmente, o alcance da autonomia municipal; planejamento das aquisições de alimentos viabilizado pela transferência de recursos financeiros complementares de forma sistemática; melhoria da qualidade das refeições e regularidade da oferta; diminuição dos custos operacionais; atendimento aos hábitos alimentares regionais; incentivo ao desenvolvimento da economia local; estímulo à participação da comunidade local na execução e controle do Programa [9,11-15].

Assim, progressivamente, os recursos financeiros que inicialmente eram transferidos aos Estados e Municípios por meio de convênios passaram a ser enviados a estes, a partir de 1998, sem a necessidade de instrumentos legais, e com o atributo de serem destinados exclusivamente à compra de alimentos. Ademais, os entes federados assumiram a responsabilidade por todas as etapas de implementação do programa, a saber: recebimento, complementação e administração dos recursos financeiros, elaboração dos cardápios, aquisição dos alimentos, preparo e distribuição da alimentação, controle de qualidade, avaliação e prestação de contas ao FNDE, além da criação do Conselho de Alimentação Escolar (CAE) [1,5].

Importa destacar que ao CAE – órgão colegiado de caráter fiscalizador, deliberativo e autônomo segundo as normas vigentes – foram atribuídas tarefas de fiscalização da aplicação dos recursos e ampliação da participação social na gestão governamental, sendo, posteriormente, responsável por, junto à entidade executora, realizar o monitoramento da qualidade da alimentação quanto às

condições higiênicas e aceitabilidade das preparações dos cardápios oferecidos [1,4,7].

Entretanto, contrariamente ao pensamento otimista da época sobre a descentralização de programas e políticas públicas, Arretche [16] sinaliza que o simples deslocamento de recursos e responsabilidades pode não garantir a concretização dos ideais democráticos, pois esse novo cenário poderia se configurar em uma alternativa aos limites e vícios postos pelas instituições em nível federal, assim como constituir-se, em certa medida, em instrumento de dominação em outros níveis da administração pública. De maneira equivalente, Souza & Carvalho [17] alertam para as contradições e limites da descentralização, principalmente, pela existência de aspectos heterogêneos, complexos e específicos nos Estados e Municípios brasileiros que podem influenciar na capacidade de execução das políticas sociais descentralizadas.

Assim, apesar de toda estrutura instituída, a ausência de dados oficiais sobre avaliações globais, regulares e sistemáticas do PNAE, em nível municipal, vem impossibilitando a verificação do alcance das mudanças propostas, a partir da descentralização do programa, e dificultando a tomada de decisões para subsidiar as correções necessárias ou manter as ações adotadas de maneira que os resultados correspondam aos investimentos realizados. Por isso, na perspectiva de contribuir para a diminuição da lacuna existente na área de avaliação, apresenta-se uma proposta metodológica para avaliação do desempenho municipal do PNAE.

O Foco da avaliação

Avaliação é um conceito em evolução, modificado pela incorporação de diferentes perspectivas ao longo do tempo, embora pareça haver consenso da sua utilização como processo sistemático de obtenção de informações confiáveis para formação de juízo de valor sobre o objeto investigado e útil à tomada de decisões racionais e inteligíveis com vistas à melhoria das situações estudadas ou observadas [18,19].

A inclusão da avaliação de políticas e programas sociais na agenda pública brasileira somente ocorreu a partir dos anos 80 do século passado, em meio às mudanças no cenário político-econômico caracterizado pelos movimentos de redemocratização do Estado e descentralização de programas e políticas

públicas para outros níveis de Governo [20-22]. A recente notoriedade alcançada pelos processos avaliativos deve-se à capacidade de respaldar a alocação racional de recursos no orçamento público diferentemente da função legitimadora que a avaliação assumiu na década de 1990 [23].

Entretanto, a incipiência e o caráter parcial e assistemático das avaliações das políticas e programas públicos são características praticamente consensuais entre estudiosos brasileiros [12,21], apesar do reconhecimento destes sobre a relevância e pertinência desta ferramenta de gestão no processo de implementação das políticas sociais na administração pública [24]. Ademais, a carência de estudos direcionados aos processos e às metodologias de avaliação pode ser atribuída a pouca utilização desse instrumento de gestão pelo setor público brasileiro, em todas as esferas do Governo [24-26].

No que se relaciona aos aspectos metodológicos, a avaliação de programas utilizada por diferentes países e organismos internacionais pode ser sistematizada em três principais categorias. A primeira, avaliação de metas, tem o propósito de medir o grau de êxito de um programa em relação ao alcance das metas previamente estabelecidas atribuindo-lhes valores, em função do nível de cumprimento do que foi proposto. A segunda, denominada avaliação de impacto, objetiva detectar as mudanças ocorridas nas condições de vida de um grupo-alvo ou comunidade, como resultado da implementação do programa, e se estas aconteceram na direção desejada. A terceira categoria, intitulada avaliação de processos ou formativa, refere-se à investigação sistemática do desenvolvimento de programas sociais com o propósito de detectar obstáculos e oportunidades durante a sua execução e gerar dados importantes para sua reprogramação ou permanência, por meio do registro de eventos e atividades [18,21,27].

Assim, com intuito de contribuir para o aperfeiçoamento do processo de implementação do programa, optou-se pela avaliação de processos como orientadora da presente proposta metodológica tendo em vista a imagem-objetivo definida.

A Construção da imagem-objetivo do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE)

Na construção do modelo teórico-metodológico para avaliação do desempenho municipal do PNAE elaborado originalmente por Silva ^[4], foi necessária a definição da imagem-objetivo do programa, ou seja, o nível ótimo de execução deste, considerando os princípios, diretrizes e objetivos estabelecidos na legislação vigente.

Nesse aspecto, importou na tomada de decisão a descentralização do programa visando à autonomia administrativa municipal; o incentivo ao desenvolvimento sustentável da economia local; o acompanhamento da execução financeira e operacional do programa por meio da participação e controle social do CAE; além da oferta da alimentação escolar com vistas à promoção da universalidade, equidade, sustentabilidade e continuidade. Ademais, considerou-se a capacidade do programa no atendimento às necessidades nutricionais específicas dos estudantes, respeitando-se os hábitos, práticas e preferências alimentares por meio do emprego da alimentação saudável e adequada com a inclusão de ações para Educação Alimentar e Nutricional.

Portanto, a imagem-objetivo que serviu de referência para a construção e atualização do protocolo de indicadores e plano de análise foi a seguinte: o PNAE deve ser implementado em nível municipal com autonomia, participação e controle social, visando garantir a cobertura universal e o atendimento regular da população alvo na direção de somar para a Segurança Alimentar e Nutricional (SAN) entre escolares ^[4].

As dimensões da proposta de avaliação

A partir da definição da imagem-objetivo e para contemplar as nuances do PNAE, foram identificados três aspectos inerentes e relevantes a quaisquer modalidades de gestão do programa, os quais foram articulados em dimensões. A primeira, dimensão de gestão, refere-se ao conjunto de fatores administrativos, técnicos e financeiros que incidem na decisão e execução do PNAE. A dimensão de participação e controle social refere-se ao exercício da participação social e controle no acompanhamento das ações para implementação do programa. E a terceira, intitulada dimensão de eficiência alimentar e nutricional, refere-se ao conjunto de condições necessárias para que a oferta alimentar do programa atenda às necessidades nutricionais dos escolares, de acordo com os parâmetros estabelecidos pelo PNAE.

Isto implica em avaliar desde as condições estruturais para produzir e distribuir as refeições, de acordo com o perfil nutricional e de saúde da população alvo, como a qualidade do que é ofertado, em termos técnicos e na perspectiva dos sujeitos de direito, via avaliação da aceitabilidade.

Dessa maneira, sendo as dimensões intercomplementares, o conjunto de resultados obtidos traduz o grau de aproximação da execução do Programa à imagem-objetivo assumida, embora separadamente contemple dois tipos de resultados, a saber: 1. Resultados de processo – relacionados à norma vigente do programa e atributos técnicos, administrativos, operacionais e de participação social no controle e acompanhamento das ações que dão sustentabilidade e possibilitam aproximações com o *modus operandi* na implementação do PNAE, em âmbito municipal; 2. Resultados finalísticos – voltados ao alcance dos objetivos e metas esperados, contribuindo para ações de promoção de SAN entre os escolares.

ATUALIZAÇÃO DO PROTOCOLO DE INDICADORES

Na proposta metodológica de avaliação do desempenho municipal do PNAE elaborada por Silva ^[4] foram propostos 28 indicadores, dispostos nas dimensões de análise anteriormente citadas. Neste estudo a atualização do protocolo de indicadores original foi realizada considerando os mesmos critérios utilizados pela referida autora. Assim, foram consideradas as modificações da legislação do programa no período compreendido entre a socialização do protocolo de indicadores original (2009 a 2011), bem como o desenvolvimento de outras investigações de natureza semelhante disponibilizadas por pesquisadores de universidades brasileiras.

A partir dessas informações realizou-se a revisão, supressão e elaboração de indicadores com base nas seguintes características ou propriedades: validade – para que o indicador pudesse refletir o que pretendia avaliar; factibilidade e confiabilidade – a fim de tornar as informações disponíveis, acessíveis e confiáveis para o seu cômputo; inteligibilidade – característica de ser compreensível a todos os agentes participantes do processo avaliativo; e reprodutibilidade – a fim de garantir a aplicação do instrumento em outras realidades ^[4,28,29].

No processo de revisão dos indicadores ficou evidente o caráter incipiente e parcial das proposições metodológicas para avaliação do PNAE, dificultando a reunião ou adaptação de indicadores e parâmetros já testados. Dessa maneira, no modelo proposto, os indicadores e parâmetros para avaliação dos resultados, os quais delimitam critérios de sucesso para cada um dos indicadores, foram definidos a partir do arcabouço normativo do PNAE, que projeta uma imagem-objetivo para o desempenho do programa no Município.

Protocolo de indicadores para avaliação

Na sequência, os 35 indicadores resultantes desse processo de atualização foram organizados nas dimensões de análise propostas, a saber: 13 indicadores na dimensão de gestão; 08 indicadores na dimensão de participação social e controle e 14 indicadores na dimensão de eficiência alimentar e nutricional. A distribuição dos indicadores nas dimensões de análise permaneceu não equitativa, o que também ocorria no protocolo original, devido às características e grau de evolução das normas do programa, sendo, no entanto, igualmente relevantes em seu conjunto para o alcance da imagem-objetivo do PNAE.

Os indicadores dispostos nos Quadros 1 a 3 podem ser lidos em dois sentidos: horizontalmente, da esquerda para a direita, o leitor encontrará a definição do indicador, a fórmula ou critério de obtenção (cálculo a ser realizado de forma a garantir sua inteligibilidade), o parâmetro de classificação (critérios previamente estabelecidos a fim de permitir ao avaliador atribuição de valor analisando o resultado obtido), a pontuação indicada para cada resultado parcial (em referência ao parâmetro estabelecido permitindo a classificação dos resultados) e o meio de verificação de dados (fonte de obtenção dos dados pela qual os dados para o cálculo dos indicadores são obtidos). Finaliza a linha a apresentação da premissa associada ao indicador, a qual justifica sua permanência no protocolo e estabelece o diálogo dos resultados obtidos com a imagem-objetivo. No sentido inverso, visando o fechamento de um ciclo integrado, os resultados de cada indicador devem ser lidos em relação às premissas fundadoras ^[4,29].

O PLANO DE ANÁLISE

Considerando o conceito de avaliação assumido nesse estudo e tendo atualizado o protocolo de indicadores com vistas ao alcance da imagem-

objetivo proposta para o PNAE, apresenta-se o plano de análise dos dados que evidencia distâncias e proximidades entre o observado nas dimensões propostas e a imagem-objetivo construída.

O modelo de análise de dados desse estudo foi elaborado objetivando dois tipos de resultados: os de processo (abrangendo as dimensões de gestão e participação e controle social) e os finalísticos (referentes à dimensão de eficiência alimentar e nutricional). Para tanto, apesar de todos os indicadores apresentarem um valor máximo de dez pontos e um valor mínimo de zero, para alguns deles foi previsto resultado parcial (Quadros 1 a 3). Isto porque alguns indicadores expressam condições passíveis de adaptações gradativas, enquanto outros apresentam resultados dicotômicos. Assim, o somatório máximo da pontuação dos indicadores por dimensão é: 130 pontos – dimensão de gestão; 80 pontos – dimensão de participação e controle social; e 140 pontos – dimensão de eficiência alimentar e nutricional.

A partir do somatório de pontos em cada indicador por dimensão de análise e considerando a escala de categorias de resultados adotada, apresentada no Quadro 4, poderão ser obtidos resultados referentes ao: a) desempenho na implementação do programa por dimensão – possibilitando o entendimento dos principais entraves e avanços ao melhor desempenho esperado em cada dimensão; b) desempenho global na implementação do programa – objetivando traçar o panorama situacional da execução do PNAE.

Para análise dos resultados dos indicadores foi construída uma escala de categorias, a partir da pontuação obtida, de forma a expressar diferentes gradientes de desempenho tendo como referência a imagem-objetivo construída. O Quadro 4 apresenta as categorias adotadas, a pontuação relacionada a cada uma delas e sua descrição.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo objetivou apresentar o processo de construção de um protocolo de indicadores para avaliação da execução descentralizada, em âmbito municipal, do PNAE, visando preencher lacuna existente no campo da avaliação do referido programa, tendo em vista que os estudos realizados e/ou disponibilizados são pontuais e assistemáticos. Por outro lado, o processo de construção da metodologia

Quadro 1. Protocolo de indicadores para avaliação do desempenho municipal do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) na dimensão de gestão, Salvador, Bahia, 2012

Indicador	Fórmula ou critério	Parâmetro	Pontuação	Meio de verificação	Premissa
Regularidade no repasse dos recursos do FNDE para o município	Liberação das dez parcelas mensais transferidas pelo FNDE à entidade executora, em 12 meses	Sim Não	10 0	Site público FNDE http://www.fnde.gov.br	A regularidade no repasse dos recursos é importante para garantir a plena implementação do PNAE em âmbito municipal, para toda a população alvo, por 200 dias letivos, sem interrupção.
Volume dos recursos repassados ao município pelo FNDE	Enunciação avaliativa do gestor máximo quanto ao volume de recursos repassados	Satisfação total Satisfação regular Insatisfação	10 5 0	Informante-chave: gestor máximo do PNAE no município	A referência avaliativa positiva do gestor máximo quanto ao volume de recursos financeiros transferidos pelo FNDE se relaciona com a maior viabilidade e operacionalização do Programa no município.
Existência de complementação financeira por parte do município na implementação do PNAE	Enunciação do gestor máximo sobre a existência de complementação financeira na implementação do PNAE	Sim Não	10 0	Informante-chave: gestor máximo do PNAE no município	A existência do compartilhamento da responsabilidade financeira na oferta da alimentação escolar entre o FNDE e a entidade executora reafirma o compromisso com o PNAE, o que soma para melhores resultados.
Avaliação da gestão do PNAE no município pelo CAE	Enunciação avaliativa do CAE a respeito da gestão do PNAE no município	$\geq 75\%$ satisfação total $< 75 - \geq 50\%$ satisfação total $< 50\%$ satisfação total	10 5 0	Informante-chave: membros titulares e suplentes do CAE	A referência avaliativa positiva do CAE quanto à gestão do PNAE no município valida uma implementação com transparência, participação e controle social.
Existência de equipe adequada para gestão do PNAE no município	Enunciação do gestor máximo sobre a existência de uma equipe adequada pela gestão do PNAE no município	Sim Não	10 0	Informante-chave: gestor máximo ou RT pelo PNAE no município	Quanto mais o município se organiza tecnicamente e administrativamente para a gestão do PNAE, garantindo condições suficientes e adequadas para realização das atividades dos profissionais envolvidos maiores serão as condições do Programa de alcançar os seus objetivos e metas.

Continua

Quadro 1. Continuação

Indicador	Fórmula ou critério	Parâmetro	Pontuação	Meio de verificação	Premissa
Aplicação de pelo menos 30% do total de recursos transferidos pelo FNDE para o PNAE na aquisição de alimentos da Agricultura Familiar e Empreendedor Familiar Rural no ano anterior	Enunciação do responsável técnico do PNAE sobre a aplicação de pelo menos 30% do total de recursos transferidos pelo FNDE para compra de produtos regionais no ano anterior	Sim	10	Informante-chave: RT do PNAE no município	A aplicação de pelo menos 30% do total de recursos transferidos pelo FNDE para compra de gêneros da agricultura familiar e empreendimentos familiares rurais contribui para apoiar o desenvolvimento local sustentável.
		Não	0		
Existência de articulação local entre os setores educação e saúde para execução do programa	Enunciação do responsável técnico do PNAE sobre a existência de ações articuladas entre os setores de educação e saúde no âmbito municipal	Sim	10	Informante-chave: RT do PNAE no município	O desenvolvimento de ações e projetos articulados e intersetoriais na perspectiva da atenção integral à saúde dos estudantes colaboram para a implementação da educação alimentar e nutricional no ambiente escolar.
		Não	0		
Percentual de membros do CAE que referem utilização exclusiva dos gêneros distribuídos às escolas na alimentação escolar	Número de conselheiros do CAE com respostas positivas $\times 100 \div$ total de membros do CAE entrevistados	$\geq 75\%$ de respostas positivas	10	Informante-chave: membros titulares e suplentes do CAE	Quanto maior o percentual de membros do CAE que referem a devida utilização dos gêneros alimentícios distribuídos às unidades escolares na alimentação escolar, mais transparente tende a ser a gestão operacional do PNAE.
		$< 75 - \geq 50\%$ de respostas positivas	5		
		$< 50\%$ de respostas positivas	0		
Existência de um sistema de monitoramento da produção de refeições nas unidades escolares	Enunciação sobre a existência de um sistema de monitoramento capaz de controlar a produção de refeições nas unidades escolares	Existência de um sistema	10	Informante-chave: RT do PNAE no município	O maior controle na produção de refeições nas unidades escolares, por meio de um sistema de monitoramento com funcionalidade, implica num acompanhamento transparente, refletindo a capacidade de gestão municipal na implementação do PNAE.
		Ausência de um sistema	0		

Continua

Quadro 1. Continuação

Indicador	Fórmula ou critério	Parâmetro	Pontuação	Meio de verificação	Premissa
Avaliação dos diretores das unidades escolares sobre gestão municipal do PNAE	Questionar aos diretores sobre a gestão do PNAE nas escolas	$\geq 75\%$ satisfação total $< 75 - \geq 50\%$ satisfação total $< 50\%$ satisfação total	10 5 0	Informante-chave: diretores de escolas atendidas pelo PNAE em âmbito municipal	A enunciação avaliativa dos gestores sobre a gestão municipal do programa soma para a avaliação do contexto local de execução, sendo estes atores aqueles que administram o cotidiano do programa na unidade escolar.
Conhecimento das normas do PNAE pelos diretores das escolas	Número de diretores entrevistados que referem conhecer as normas do programa	Todos os diretores entrevistados referem conhecer as normas do programa Um ou mais diretores referem desconhecer as normas do programa	10 0	Informante-chave: diretores de escolas atendidas pelo PNAE em âmbito municipal	O melhor entendimento sobre as normas e metas do PNAE pelos gestores do Programa no âmbito escolar auxilia para uma operacionalização eficiente que contemple os usuários.
Existência de auxiliares de alimentação escolar, exclusivas para a função, em pelo menos dois turnos de funcionamento da escola	Número de escolas onde há auxiliares de alimentação escolar exclusivas para a função em pelo menos 2 turnos	Todas as escolas contam com auxiliares de alimentação para atender a pelo menos dois turnos Um ou mais escolas sem auxiliares de alimentação para atender a pelo menos dois turnos	10 0	Informante-chave: diretores de escolas atendidas pelo PNAE em âmbito municipal	A existência de um profissional responsável unicamente pelo preparo da alimentação escolar demonstra a organização operacional do PNAE.
Avaliação dos membros do CAE sobre regularidade na oferta das preparações nas escolas	Enunciação avaliativa dos membros do CAE sobre regularidade na oferta das preparações nas escolas	$\geq 75\%$ dos membros do CAE referem regularidade na oferta $< 75\%$ dos membros do CAE referem irregularidade na oferta	10 0	Informante-chave: membros titulares e suplentes do CAE	A maior regularidade na oferta da alimentação escolar, considerando os 200 dias letivos, soma para a imagem-objetivo do programa.

Fonte: Adaptado de Silva ¹⁴.

Nota: Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE); Conselho da Alimentação Escolar (CAE); Responsável Técnico (RT).

Quadro 2. Protocolo de indicadores para a avaliação do desempenho municipal do Programa Nacional de Alimentação Escolar na dimensão de participação e controle social, Salvador, Bahia, 2012

Indicador	Fórmula ou critério	Parâmetro	Pontuação	Meio de verificação	Premissa
Existência de marco legal para atuação do CAE	Enunciação do presidente do CAE sobre a existência de regimento interno	Sim Não	10 0	Informante-chave: presidente do CAE	O regimento interno organiza a atuação do CAE, validando a existência formal de controle social sobre o PNAE.
Frequência anual de reuniões do CAE	Número de reuniões do CAE ao longo do ano letivo	≥ 5 reuniões ao ano 2 – 4 reuniões ao ano ≤ 1 reunião ao ano	10 5 0	Informante-chave: presidente do CAE	Quanto maior o número de reuniões realizadas pelo CAE, maior a mobilização e a expressão da sua participação social no controle da implementação do PNAE.
Percentual de membros do CAE que referem conhecer as normas e metas do PNAE	Número de membros do CAE com respostas positivas $\times 100 \div$ total de membros do CAE entrevistados	≥ 75% de respostas positivas < 75 – ≥ 50% de respostas positivas < 50% de respostas positivas	10 5 0	Informante-chave: membros titulares e suplentes do CAE	O melhor entendimento dos membros do CAE sobre as normas e metas do PNAE auxiliam num controle social pleno e participativo.
Percentual de membros do CAE que referem adequação quanto às condições oferecidas pelo município na viabilização de suas atividades	Número de membros do CAE que referem adequação $\times 100 \div$ total de membros do CAE entrevistados	≥ 75% de respostas positivas < 75 – ≥ 50% de respostas positivas < 50% de respostas positivas	10 5 0	Informante-chave: membros titulares e suplentes do CAE	A garantia ao CAE de uma infraestrutura adequada, necessária à plena execução das atividades de sua competência, assim como a disponibilização de documentos e informações referentes à execução do PNAE, em todas as suas etapas, é função obrigatória do município, assegurando o controle social na implementação do Programa.

Continua

Quadro 2. Continuação

Indicador	Fórmula ou critério	Parâmetro	Pontuação	Meio de verificação	Premissa
Percentual de membros do CAE capacitados para a supervisão da qualidade da alimentação escolar	Número de membros do CAE capacitados $\times 100 \div$ total de membros do CAE entrevistados	$\geq 75\%$ dos membros	10	Informante-chave: presidente do CAE	Quanto maior o número de membros capacitados sobre a adequada verificação da qualidade da alimentação oferecida pelo PNAE, maior a eficiência na operacionalização e alcance dos objetivos e metas do Programa.
		$< 75 - \geq 50\%$ dos membros	5		
		$< 50\%$ dos membros	0		
Percentual de unidades escolares visitadas pelo CAE nos últimos dois anos	Número de escolas visitadas pelo CAE nos últimos 2 anos $\times 100 \div$ total de unidades escolares avaliadas	$\geq 75\%$ das unidades	10	Informante-chave: presidente do CAE	A plena execução das ações do CAE refletem o nível de controle social na implementação do PNAE.
		$< 75 - \geq 50\%$ das unidades	5		
		$< 50\%$ das unidades	0		
Percentual de membros do CAE que referem participar da análise da prestação de contas do programa	Número de membros do CAE que participam da análise da prestação de contas $\times 100 \div$ total de membros do CAE entrevistados	$\geq 75\%$ dos membros	10	Informante-chave: membros titulares e suplentes do CAE	A apreciação das contas do Programa pelo CAE assim como o registro do resultado da análise em ata contribui para maior transparência da gestão operacional do PNAE.
		$< 75 - \geq 50\%$ dos membros	5		
		$< 50\%$ dos membros	0		
Percentual de membros do CAE que referem acompanhar a execução do contrato de gestão da alimentação escolar	Número de membros do CAE que referem acompanhar o contrato de gestão $\times 100 \div$ total de membros do CAE entrevistados	$\geq 75\%$ dos membros	10	Informante-chave: membros titulares e suplentes do CAE	O acompanhamento de documentos (contrato de gestão, editais de licitação, extratos bancários, cardápios, notas fiscais de compras) necessários ao desempenho das atividades do CAE corrobora para operacionalização responsável do Programa no município.
		$< 75 - \geq 50\%$ dos membros	5		
		$< 50\%$ dos membros	0		

Fonte: Adaptado de Silva ^[4].

Nota: Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE); Conselho da Alimentação Escolar (CAE); Responsável Técnico (RT).

Quadro 3. Protocolo de indicadores para avaliação do desempenho municipal do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) na dimensão de eficiência alimentar e nutricional, Salvador, Bahia, 2012

Indicador	Fórmula ou critério	Parâmetro	Pontuação	Meio de verificação	Premissa
Percentual de escolas em condições para o armazenamento da alimentação escolar	Número de escolas em condições adequadas para o armazenamento da alimentação escolar, segundo a Resolução da ANVISA nº 216/2006 $\times 100 \div$ total de unidades escolares avaliadas	$\geq 75\%$ das escolas $< 75 - \geq 50\%$ das escolas $< 50\%$ das escolas	10 5 0	Aplicação de formulário de inspeção nas escolas	Um ambiente adequado para o armazenamento da alimentação escolar contribui para produção de refeições seguras, sob o ponto de vista higiênico-sanitário.
Percentual de escolas em condições desejáveis para o preparo da alimentação escolar	Número de escolas com condições desejáveis para o preparo da alimentação escolar $\times 100 \div$ total de unidades escolares avaliadas	$\geq 75\%$ das escolas $< 75 - \geq 50\%$ das escolas $< 50\%$ das escolas	10 5 0	Aplicação de formulário de inspeção nas escolas	Um ambiente adequado para o preparo da alimentação escolar contribui para produção de refeições seguras, sob o ponto de vista higiênico-sanitário.
Percentual de escolas em condições desejáveis para a distribuição da alimentação escolar	Número de escolas com condições desejáveis para a distribuição da alimentação escolar $\times 100 \div$ total de unidades escolares avaliadas	$\geq 75\%$ das escolas $< 75 - \geq 50\%$ das escolas $< 50\%$ das escolas	10 5 0	Aplicação de formulário de inspeção nas escolas	Um ambiente adequado para a distribuição da alimentação escolar contribui para produção de refeições seguras, sob o ponto de vista higiênico-sanitário.
Adequação do número de nutricionistas para o PNAE, segundo o quantitativo de estudantes e modalidade de ensino	Número de nutricionistas por número de estudantes, por modalidade de ensino, segundo a Resolução do Conselho Federal de Nutrição (CFN) nº 465/2010	Adequado Inadequado	10 0	Informante-chave: RT do PNAE no município	As ações desenvolvidas pela equipe técnica especializada na supervisão da implementação do PNAE pode contribuir para oferta de refeições quantitativa e qualitativamente adequadas, cumprindo os objetivos e metas do programa.
Percentual de escolas visitadas por nutricionistas no ano de referência.	Número de escolas visitadas pelo menos uma vez no último ano $\times 100 \div$ total de unidades escolares	$\geq 75\%$ das escolas $< 75 - \geq 50\%$ das escolas $< 50\%$ das escolas	10 5 0	Informante-chave: RT do PNAE no município	A supervisão periódica da execução do PNAE por uma equipe técnica especializada poderá garantir a adequada operacionalização das etapas do programa no âmbito escolar, convergindo para a promoção da Segurança Alimentar e Nutricional (SAN) entre os usuários.

Continua

Quadro 3. Continuação

Indicador	Fórmula ou critério	Parâmetro	Pontuação	Meio de verificação	Premissa
Percentual de escolares avaliados nutricionalmente no ano de referência	Número de escolares avaliados nutricionalmente no último ano $\times 100 \div$ total de escolares	$\geq 75\%$ dos escolares $< 75 - \geq 50\%$ dos escolares $< 50\%$ dos escolares	10 5 0	Informante-chave: RT do PNAE no Município	As ações desenvolvidas pela equipe técnica especializada do PNAE podem contribuir para o alcance dos objetivos e metas do Programa.
Percentual de auxiliares de alimentação escolar capacitados para exercer as suas funções	Número de profissionais capacitados $\times 100 \div$ total de auxiliares de alimentação escolar no município	$\geq 75\%$ dos auxiliares $< 75 - \geq 50\%$ dos auxiliares $< 50\%$ dos auxiliares	10 5 0	Informante-chave: RT da empresa terceirizada	Quanto melhor o entendimento das atribuições e responsabilidades dos atores sociais envolvidos na execução do PNAE, melhor a operacionalização das etapas do programa na unidade escolar, assim como o atendimento aos seus objetivos e metas.
Avaliação dos diretores de escolas quanto à execução do cardápio proposto pela entidade executora para a alimentação escolar	Número de diretores de escolas que referiram executar o(s) cardápio(s) proposto(s) nos últimos 30 dias $\times 100 \div$ total de unidades escolares avaliadas	$\geq 75\%$ dos diretores $< 75 - \geq 50\%$ dos diretores $< 50\%$ dos diretores	10 5 0	Informante-chave: diretores de escolas	A adequada gestão e operacionalização do PNAE devem incluir o planejamento e o real oferecimento da alimentação escolar sugerida pela equipe técnica que assessora a entidade executora.
Avaliação da adequação qualitativa dos cardápios propostos pela entidade executora	Avaliação da adequação dos cardápios propostos pela entidade executora pelo método de Avaliação Qualitativa das Preparações do Cardápio (AQPC)	$\geq 75\%$ dos itens de avaliação adequados $< 75 - \geq 50\%$ dos itens de avaliação adequados $< 50\%$ dos itens de avaliação adequados	10 5 0	Avaliação dos cardápios propostos pela entidade executora no período de quatro semanas pelo método AQPC	A alimentação escolar planejada de modo a atender às necessidades nutricionais dos estudantes, na forma de refeições atrativas e saudáveis e atendendo às práticas e preferências alimentares dos escolares favorece o consumo mais regular do benefício, contribuindo para o alcance dos objetivos e metas do PNAE.

Continua

Quadro 3. Continuação

Indicador	Fórmula ou critério	Parâmetro	Pontuação	Meio de verificação	Premissa
Avaliação da adequação dos cardápios para escolares que necessitam de atenção específica	Enunciação do RT do programa sobre a existência de cardápios adequados para escolares que necessitam de atenção específica	Sim Não	10 0	Informante-chave: RT do PNAE no município	Os cardápios do PNAE devem ser diferenciados para os estudantes que necessitem de atenção específica (estado de saúde, estudantes de áreas remanescentes de quilombos e indígenas) contribuindo para um melhor alcance dos objetivos e metas deste programa.
Existência de iniciativas e atividades educativas de relevância para a alimentação escolar	Enunciação dos diretores sobre a existência de iniciativas e atividades de relevância para a alimentação escolar	Todos referem Um ou mais referem não existência	10 0	Informante-chave: diretores de escolas	A existência de ações e atividades educativas de relevância para a alimentação escolar sugere uma comunidade escolar socialmente mobilizada e mais atuante na participação social sobre o PNAE, contribuindo para um melhor alcance dos objetivos e metas deste programa.
Inserção do tema alimentação saudável no currículo escolar	Enunciação do RT do programa sobre a existência da inserção do tema alimentação saudável no currículo escolar	Sim Não	10 0	Informante-chave: RT do PNAE no município	A gestão municipal deve propor a inserção do tema alimentação saudável no currículo escolar monitorando o cumprimento desta atividade nas escolas sob sua responsabilidade convergindo para a promoção da SAN entre os usuários
Adesão dos escolares ao PNAE	Percentual de estudantes que referiram consumir a alimentação escolar três ou mais vezes na semana	≥ 75% dos escolares entrevistados < 75 – ≥ 50% dos escolares entrevistados < 50% dos escolares entrevistados	10 5 0	Informante-chave: público usuário	A maior adesão do público usuário ao PNAE reflete o efeito esperado na contribuição do programa à promoção de ações que somem à SAN entre os escolares.
Percentual de escolares que participaram de testes de aceitabilidade de preparações da alimentação escolar	Número de escolares que participaram dos testes de aceitabilidade de preparações/total de escolares matriculados x 100	≥ 85% dos escolares < 85% dos escolares	10 0	Informante-chave: RT do PNAE no município	O estudo de aceitabilidade, preconizado pela legislação do PNAE, procura investigar a aceitação dos alunos sobre a alimentação oferecida, o que é fundamental para o alcance dos objetivos e metas do programa.

Fonte: Adaptado de Silva ^[4].

Nota: Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE); Conselho da Alimentação Escolar (CAE); Responsável Técnico (RT).

Quadro 4. Escala de categoria para análise dos resultados obtidos na aplicação do protocolo de indicadores para avaliação do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). Salvador, 2012

Categorias	Pontuação	Descrição
Desempenho ótimo	Atinge $\geq 75\%$ do total de pontos possíveis em cada dimensão e na pontuação global	Significa que o PNAE no Município atinge a maior parte dos resultados esperados para as dimensões avaliadas, convergindo para uma implementação que favorece o alcance dos resultados processuais e finalísticos, de acordo com a imagem-objetivo proposta.
Desempenho Satisfatório	Atinge $\geq 50\%$ a $< 75\%$ do total de pontos possíveis em cada dimensão e na pontuação global	Significa que o PNAE no Município atinge parcialmente os resultados esperados em pelo menos uma das dimensões avaliadas, o que pode dificultar o alcance dos resultados processuais e finalísticos de acordo com a imagem-objetivo proposta.
Desempenho insatisfatório	Atinge $\geq 26\%$ a $\leq 49\%$ do total de pontos possíveis em pelo menos uma das dimensões em cada dimensão e na pontuação global	Significa que o PNAE no Município atinge minimamente os resultados esperados em pelo menos uma das dimensões avaliadas, o que torna insuficiente o alcance dos resultados processuais e finalísticos de acordo com a imagem-objetivo proposta.
Sem desempenho	Atinge $\leq 25\%$ do total de pontos possíveis em pelo menos uma das dimensões em cada dimensão e na pontuação global	Significa que a implementação do PNAE no Município não alcança resultados processuais e finalísticos de acordo com a imagem-objetivo proposta.

Fonte: Adaptado de Silva ^[4].

Nota: Imagem-objetivo adotada: “o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) deve ser implementado em nível municipal com autonomia, participação e controle social, visando garantir a cobertura universal e o atendimento regular da população alvo na direção de somar para a Segurança Alimentar e Nutricional entre escolares” (SILVA, 2009, p. 55) ^[4].

pode ser apreendido e adaptado para outros programas e contextos.

No processo de atualização da metodologia, as decisões conceituais visaram contemplar as exigências da pesquisa acadêmica e atender a requisitos de viabilidade de aplicação, devido à necessidade de avaliação se tornar, a curto ou médio prazo, uma prática sistemática na gestão pública.

Especificamente para o PNAE, apesar de não ser necessária a existência de uma equipe distinta à existente para implementação do programa para adequação dessa metodologia à modalidade de gestão

local – quanto aos indicadores específicos, parâmetros, fórmula de obtenção, pontuação e meio de verificação, sugere-se que os ajustes sejam realizados pelo nutricionista responsável técnico pelo PNAE devido à sua qualificação técnica e visão ampliada sobre a magnitude do programa.

Assim, os resultados obtidos com a aplicação dessa metodologia para avaliação do desempenho municipal do PNAE poderão nortear as ações dos nutricionistas e dos gestores públicos municipais na implementação e avaliação do programa, além de respaldá-los em situações de auditorias e fiscalizações da execução do programa. Nota-se que isso ampliará as

responsabilidades e atribuições dos nutricionistas, sendo necessário de um lado, o atendimento dos parâmetros numéricos mínimos estabelecidos pelo Conselho Federal de Nutricionistas dispostos na legislação vigente e, de outro, a criação de mecanismos de avaliação e monitoramento do programa pelo FNDE.

Pela característica da avaliação de programas e políticas sociais ser um processo em evolução, ressalta-se a necessidade de atualizações periódicas em decorrência das alterações da normativa do programa, bem como de adaptações em relação às especificidades locais para execução do programa. Disso decorre a necessidade de realização de novos estudos, assim como a capacitação dos gestores públicos municipais envolvidos no processo de implementação do programa, a fim de instrumentalizá-los, esclarecê-los e motivá-los sobre a importância da avaliação e utilização dessa metodologia.

REFERÊNCIAS

- [1] Brasil. Ministério da Educação. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE). Resolução nº 38, de 16 de julho de 2009. Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar aos alunos da educação básica no Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) [acesso em 20 jan 2013]. Disponível em: <http://www.fnde.gov.br/programas/alimentacao-escolar/alimentacao-escolar-legislacao>
- [2] Hoffman R. Determinantes do consumo da merenda escolar no Brasil: análise dos dados da PNAD de 2004 e 2006. *Seg Alim Nutr.* 2012;19(1):33-45.
- [3] Spinelli MAS, Canesqui AM. O Programa de Alimentação Escolar em Mato Grosso: centralização à descentralização (1979-1995). *Rev Nutr.* 2002;15(1):105-17.
- [4] Silva AV. Avaliação do Programa Nacional de Alimentação Escolar em âmbito municipal: subsídios para o desenvolvimento de uma metodologia [dissertação]. Salvador: Universidade Federal da Bahia; 2009. 129 p.
- [5] Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Alimentação escolar (FNDE). 2013 [acesso em 12 ago 2013]. Disponível em: <http://www.fnde.gov.br/programas/alimentacao-escolar/alimentacao-escolar-apresentacao>
- [6] Vasconcelos FAS. Combate à fome no Brasil: uma análise histórica de Vargas a Lula. *Rev Nutr.* 2005;18(4):439-57.
- [7] Pipitone MAP, Ometto AMH, Silva MV, Sturion GL, Furtuoso MCO, Oetterer M. Atuação dos conselhos municipais de alimentação escolar na gestão do programa de alimentação escolar. *Rev Nutr.* 2003;16(2):143-54.
- [8] Guimarães L, Giovanella L. Entre a cooperação e competição: percursos da descentralização do setor saúde no Brasil. *Rev Panam Salud Públ.* 2004;16(4):283-88.
- [9] Pipitone MAP. Programa de Alimentação Escolar: um estudo sobre a descentralização, escola e educadores [tese]. Campinas: Universidade Estadual de Campinas; 1997. 176 p.
- [10] Stefanini MLR. Merenda escolar: história, evolução e contribuição no atendimento das necessidades nutricionais da criança [tese]. São Paulo: Universidade de São Paulo; 1997. 105 p.
- [11] Nogueira RM. O Programa Nacional de Alimentação Escolar como uma política pública: o caso de Campinas – SP [dissertação]. Campinas: Universidade Estadual de Campinas; 2004. 170 p.
- [12] Santos SMC, Santos MPS. Avaliação de políticas públicas de Segurança Alimentar e combate à fome no período de 1995 – 2002. 1 – Abordagem metodológica. *Cad Saúde Pública.* 2007;23(5):1029-40.
- [13] Sturion GL. Programa de alimentação escolar: avaliação do desempenho em dez municípios brasileiros [tese]. Campinas: Universidade Estadual de Campinas; 2002. 269 p.
- [14] Universidade Estadual de Campinas. Projeto: desenho e implantação de estratégia de avaliação. *In: Núcleo de Estudos de Políticas Públicas. Programa de Apoio à Gestão Social no Brasil.* Unicamp; 1999 [acesso em 12 jun 2011]. Disponível em: <http://www.gestaosocial.org.br/conteudo/parceiros/fapesb/referencia/manual-aval-politicas-publicas-mog-nepp-parte-1.doc>
- [15] Vieira MNM, Ferriani MGC, Gomes R, Vieira GVB, Marchi EMM. Gestão de um programa de alimentação escolar em um município paulista. *Seg Alim Nutr.* 2008;15(1):29-48.
- [16] Arretche MTS. Mitos da descentralização: mais democracia e eficiência nas políticas públicas? *Rev Bras Ci Soc.* 1996;31:44-56.
- [17] Souza C, Carvalho I. Reforma do estado, descentralização e desigualdades. *Lua Nova.* 1999;48:187-44.

- [18] Chaves-dos-Santos SMC, Sampaio MFA. Diagnóstico e Avaliação em Segurança Alimentar e Nutricional. Salvador, 2008. 23 f. Material didático.
- [19] Guimarães MCL, Santos SMC, Melo C, Sanches Filho A. Avaliação da capacidade de gestão de organizações sociais: uma proposta metodológica em desenvolvimento. Cad Saúde Pública. 2004;20(6):1642-50.
- [20] Campos MFH, Menezes AMF, Barreto Neto JF, Farias MAO. Avaliação de políticas e programas governamentais: experiências no mestrado profissional. Revista Avaliação de Políticas Públicas. 2008;1(1):49-58.
- [21] Costa FL, Castanhar JC. Avaliação de programas públicos: desafios conceituais e metodológicos. Rev Adm Pública. 2003;37(5):969-92.
- [22] Pereira LCB, Spink P, Serra MG. Reforma do Estado e administração pública gerencial. Rio de Janeiro: Fund. Getúlio Vargas, 2006. 134 p.
- [23] Derlien H. Una comparación internacional en la evaluación de las políticas públicas. Revista do Serviço Público. 2001;52(1):105-22.
- [24] Trevisan AP, Bellen HM. Avaliação de políticas públicas: uma revisão teórica de um campo em construção. Rev Adm Públ. 2008;42(3):529-50.
- [25] Faria CAP. A política da avaliação de políticas públicas. Rev Bras Ci Soc. 2005;20(59):97-109.
- [26] Souza C. Políticas públicas: uma revisão da literatura. Sociologias. 2006;16:20-45.
- [27] Carvalho SN. Avaliação de programas sociais: balanço das experiências e contribuição para o debate. Sao Paulo Perspec. 2003;17(4):185-97.
- [28] Jannuzzi PM. Indicadores sociais no Brasil: conceitos, fontes de dados e aplicações. 3ª ed. Campinas: Alínea; 2001.
- [29] Panelli-Martins B. Análise de método de avaliação de segurança alimentar e nutricional: uma contribuição à política municipal de SAN [dissertação]. Salvador: Universidade Federal da Bahia; 2007. 138 p.