



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS INTERDISCIPLINARES
CURSO DE GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

KÁTIA CILENE FEITOSA DOS SANTOS

**ANÁLISE DOS INDICADORES DE PROGRAMAS DA PROTEÇÃO SOCIAL BÁSICA
NA POLÍTICA DA ASSISTÊNCIA SOCIAL: UM ESTUDO DE CASO DO PPA 2022 -
2025 DE FORTALEZA - CEARÁ**

FORTALEZA

2023

KÁTIA CILENE FEITOSA DOS SANTOS

ANÁLISE DOS INDICADORES DE PROGRAMAS DA PROTEÇÃO SOCIAL BÁSICA NA
POLÍTICA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL: UM ESTUDO DE CASO DO PPA 2022 - 2025 DE
FORTALEZA – CEARÁ

Monografia apresentada ao Curso de Gestão de Políticas Públicas do Departamento de Estudos Interdisciplinares da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharelado em Gestão de Políticas Públicas.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Helena Stela Sampaio.

FORTALEZA

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- S235a Santos, Kátia Cilene Feitosa dos.
Análise dos indicadores de programas da proteção social básica na política da assistência social : Um estudo de caso do PPA 2022 - 2025 de Fortaleza - Ceará / Kátia Cilene Feitosa dos Santos. – 2023.
75 f. : il. color.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Centro de Ciências Agrárias, Curso de Gestão de Políticas Públicas, Fortaleza, 2023.
Orientação: Profa. Dra. Helena Stela Sampaio.
1. Indicadores. 2. Políticas públicas municipais. 3. Gestão por resultados. 4. Assistência social. 5. Plano plurianual. I. Título.

CDD 320.6

KÁTIA CILENE FEITOSA DOS SANTOS

ANÁLISE DOS INDICADORES DE PROGRAMAS DE PROTEÇÃO SOCIAL BÁSICA NA
POLÍTICA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL: UM ESTUDO DE CASO DO PPA 2022 - 2025 DE
FORTALEZA - CEARÁ

Monografia apresentada ao Curso de Gestão de Políticas Públicas do Departamento de Estudos Interdisciplinares da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharelado em Gestão de Políticas Públicas.

Aprovada em: 06/07/2023.

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Dra. Helena Stela Sampaio (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^ª. Dra. Suely Salgueiro Chacon
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^ª. Dra. Maria de Nazaré Moraes Soares
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Aos meus pais Helena Maria e Antônio Pereira.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela minha vida, e por me permitir com fé ultrapassar todos os obstáculos ao longo desse percurso acadêmico.

Ao grande amor da minha vida, Rodrigo Mendes, que sempre me apoiou sendo meu porto seguro. Sem ele, não teria conseguido chegar até aqui, tão pouco almejar conquistas ainda maiores.

Aos meus pais, Helena e Antônio, por toda dedicação de vida, meus alicerces em todos os momentos.

Ao meu filho, Cosmo Arthur, pela encantadora compreensão nos momentos de ausência.

Aos meus irmãos, Katilene e Kaio, pela vida que compartilhamos juntos e por todo apoio nos momentos que precisei.

A minha sogra, Diva Maria, por toda rede de apoio. A minha cunhada, Renata Maria, pelas trocas de experiências de vida e incentivo aos estudos.

Aos meus colegas de trabalho na Sepog, ao meu coordenador, Diogo Matos, pela confiança e oportunidade na secretaria após o estágio do curso, em especial a servidora Isabella Veloso por todo acolhimento e paciência nos momentos de discussões acerca deste trabalho, agregando conhecimentos e de tantas outras reflexões sobre a vida.

Aos meus colegas do curso de Gestão de Políticas Públicas da UFC, por cada momento de partilha e aprendizado em coletivo sobre políticas públicas para minorias, minhas amigas de curso Karol, Maiane e Camilla, em especial à minha amiga Denise Vieira, gestora de políticas públicas, por todo conhecimento compartilhado ao longo do curso e total atenção no percurso deste trabalho.

A todos os professores do curso de Gestão de Políticas Públicas da UFC, em especial às professoras, mulheres que admiro e respeito por toda inteligência, excelência e primazia no ensinamento sobre políticas públicas, Profa. Dra. Suely Salgueiro Chacon e Profa. Maria de Nazaré Moraes Soares.

À minha orientadora, Profa. Dra. Helena Stela Sampaio, pela postura, competência, orientação esclarecedora e confiança. A todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho

RESUMO

A avaliação da efetividade das políticas públicas é fundamental para aprimorar a governança, promover a transparência, responsabilizar os envolvidos, avaliar as políticas, e otimizar a alocação de recursos visando obter resultados melhores para a sociedade. Os indicadores desempenham um papel importante nesse processo, fornecendo uma base objetiva, comparável, e mensurável para avaliar o desempenho, comunicar resultados, monitorar o progresso e orientar o aprimoramento contínuo das políticas públicas. Portanto, é necessário analisar a qualidade e construção dos indicadores tanto para os gestores responsáveis que precisam de indicadores claros, relevantes e precisos para avaliar as políticas públicas implementadas, quanto para os cidadãos que são diretamente afetados pelas políticas e têm o direito de conhecer e avaliar o seu impacto através da transparência e publicidade. Neste estudo, temos como objetivo geral analisar os indicadores de quatro programas da política de assistência social no Plano Plurianual (PPA) 2022 - 2025 do município de Fortaleza, no Ceará. Para alcançar esse objetivo, adotamos uma abordagem qualitativa, com pesquisa aplicada e exploratória, baseada nas perspectivas da Gestão por Resultados (GPR) e critérios SMART. Além disso, buscou-se verificar se esses indicadores de programas estão em conformidade com os requisitos dessas ferramentas, a fim de identificar se eles são capazes de medir os resultados dos objetivos estratégicos propostos pelo PPA. Concluiu-se que a criação e avaliação de indicadores de desempenho para programas de políticas públicas que asseguram direitos sociais requer a adoção de abordagens que considerem a perspectiva social, envolvendo os diversos atores e levando em conta aspectos quantitativos e qualitativos. Recomenda-se a utilização de uma combinação de metodologias, como a Gestão por Resultados (GPR) e os critérios SMART, para garantir uma avaliação abrangente e precisa dos resultados e impactos dos programas. Além disso, é importante considerar outros fatores, como a qualidade dos serviços, o impacto na vida das pessoas, o acesso e a equidade, e a participação da comunidade, para verificar se as necessidades da população estão sendo atendidas de forma efetiva. Essas conclusões fornecem diretrizes para aprimorar a construção e avaliação dos indicadores dos programas de Proteção Social Básica no contexto do PPA.

Palavras-chave: Indicadores; Políticas públicas municipais; Gestão por resultados; Assistência social; Plano plurianual.

ABSTRACT

The evaluation of the effectiveness of public policies is essential to enhance governance, promote transparency, hold accountable those involved, assess policies, and optimize resource allocation to achieve better outcomes for society. Indicators play a crucial role in this process by providing an objective, comparable, and measurable basis to evaluate performance, communicate results, monitor progress, and guide continuous improvement of public policies. Therefore, it is necessary to analyze the quality and construction of indicators both for responsible managers who need clear, relevant, and precise indicators to evaluate implemented public policies, and for citizens who are directly affected by the policies and have the right to know and assess their impact through transparency and publicity. In this study, our general objective is to analyze the indicators of four social assistance policy programs in the Multi-Year Plan (PPA) 2022 - 2025 of the municipality of Fortaleza, in Ceará, Brazil. To achieve this objective, we adopted a qualitative approach with applied and exploratory research, based on the perspectives of Results-Based Management (RBM) and SMART criteria. Additionally, we sought to verify if these program indicators comply with the requirements of these tools to identify if they are capable of measuring the results of the strategic objectives proposed by the PPA. It was concluded that the creation and evaluation of performance indicators for public policy programs that ensure social rights require the adoption of approaches that consider the social perspective, involving various actors, and taking into account quantitative and qualitative aspects. The use of a combination of methodologies, such as Results-Based Management (RBM) and SMART criteria, is recommended to ensure a comprehensive and accurate evaluation of program results and impacts. Moreover, it is important to consider other factors such as service quality, impact on people's lives, access and equity, and community participation to verify if the population's needs are effectively being met. These findings provide guidelines to improve the construction and evaluation of indicators for Basic Social Protection programs within the context of the PPA.

Keywords: Indicators; Municipal public policies; Results-based management; Social assistance; Multi-year plan.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	- Percurso da Pesquisa	20
Figura 2	- Ciclo de Políticas Públicas	23
Figura 3	- Fluxograma do Modelo de Gestão Pública Tradicional	27
Figura 4	- Fluxograma do Modelo de Gestão Pública por Resultados	27
Figura 5	- Fluxograma do Processo de Gestão Pública por Resultados	29
Figura 6	- Critérios SMART	29
Figura 7	- Bases Conceituais, Diretrizes do PPA e Eixos Estratégicos	36
Figura 8	- Relação entre eixos e resultados estratégicos	37
Figura 9	- Ícones dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	38
Figura 10	- Modelo GPR na PMF	41
Figura 11	- Organograma SDHDS	44
Figura 12	- Valores planejados PPA 2022-2025 programas finalísticos por eixos e resultados estratégicos	46

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	- Dimensões de desempenho indicadores	33
Quadro 2	- Programas do FMAS da PMF	49
Quadro 3	- Critérios SMART e questões para análise de indicadores	60
Quadro 4	- Análise do indicador do programa da Proteção Social Básica - Cobertura da Proteção Social Básica - Critério SMART	60
Quadro 5	- Análise do indicador do programa Gestão e Fortalecimento do SUAS (Sistema Único da Assistência Social) - Trabalhadores do SUAS e Conselheiros Capacitados - Critério SMART	62
Quadro 6	- Análise do indicador do programa Gestão e Fortalecimento do SUAS (Sistema Único da Assistência Social) - Entidades socioassistenciais com termo de fomento ou colaboração acompanhadas - Critério SMART	64
Quadro 7	- Análise do indicador do programa Proteção Social Especial de Média Complexidade - Cobertura de Creas- Critério SMART	66
Quadro 8	- Análise do indicador do programa Proteção Social Especial de Alta Complexidade - Pessoas Que Superaram As Situações de Acolhimento- Critério SMART	67

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	- Indicadores dos Programas do FMAS	52
Tabela 2	- Análise do indicador do programa da Proteção Social Básica - Cobertura da Proteção Social Básica - GPR (Gestão por Resultados)	54
Tabela 3	- Análise do indicador do programa Gestão e Fortalecimento do SUAS (Sistema Único da Assistência Social) - Trabalhadores do Suas e Conselheiros Capacitados - GPR (Gestão por Resultados)	55
Tabela 4	- Análise do indicador do programa Gestão e Fortalecimento do SUAS (Sistema Único da Assistência Social) - Entidades socioassistenciais com termo de fomento ou colaboração acompanhadas - GPR (Gestão por Resultados)	56
Tabela 5	- Análise do indicador do programa Proteção Social Especial de Média Complexidade - Cobertura de Creas- GPR (Gestão por Resultados)	57
Tabela 6	- Análise do indicador do programa Proteção Social Especial de Alta Complexidade - Pessoas Que Superaram As Situações de Acolhimento - GPR (Gestão por Resultados)	58

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CMAS	Conselho Municipal de Assistência Social
COGERFOR	Comitê Municipal de Gestão por Resultados e Gestão Fiscal de Fortaleza
COIAS	Coordenadoria Especial de Gestão Integrada da Assistência Social
COPLAM	Coordenadoria de Planejamento, Orçamento e Monitoramento
FMAS	Fundo Municipal de Assistência Social
GPR	Gestão por Resultados
GRPOFOR	Gestão de Recursos e Planejamento de Fortaleza
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
LOAS	Lei Orgânica da Assistência Social
MAPPFOR	Monitoramento das Ações e Projetos Prioritários de Fortaleza
MBO	<i>Management by Objectives</i>
MBR	<i>Management by Results</i>
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
PE	Planejamento Estratégico
PMF	Prefeitura Municipal de Fortaleza
PNAS	Política Nacional de Assistência Social
PPA	Plano Plurianual
SDHDS	Secretaria Municipal dos Direitos Humanos e Desenvolvimento Social
SEPOG	Secretaria do Planejamento, Orçamento e Gestão

SMART	<i>Specific</i> (Específico), <i>Measurable</i> (Mensurável), <i>Achievable</i> (Alcançável), <i>Relevant</i> (Relevante) e <i>Time-bound</i> (Temporal)
SIOPFOR	Sistema Integrado de Orçamento e Planejamento
SUAS	Sistema Único de Assistência Social

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	18
3	REFERENCIAL TEÓRICO	21
3.1	O Planejamento Público	21
3.2	A relevância do Campo de Públicas para o Planejamento Público	22
3.3	Planejamento Estratégico (PE)	24
3.4	Gestão por Resultados (GPR)	25
3.5	Critério SMART	29
3.6	Indicadores	30
3.6.1	<i>Conceitos e fundamentos básicos para a construção de indicadores</i>	31
3.6.2	<i>Indicadores Sociais</i>	33
4	DOCUMENTOS LEGAIS E A POLÍTICA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL EM FORTALEZA	35
4.1	O PPA 2022-2025 do município de Fortaleza	35
4.1.1	<i>Fortaleza 2040</i>	36
4.1.2	<i>Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)</i>	38
4.2	Gestão por Resultados no âmbito da Prefeitura Municipal de Fortaleza	39
4.3	A política pública de Assistência Social em Fortaleza	42
5	ESTUDO DE CASO - INDICADORES DE PROGRAMAS DA PROTEÇÃO SOCIAL BÁSICA NO PPA 2022 – 2025	48
5.1	Conhecendo os programas do FMAS da política de Assistência Social	48
5.1.1	<i>Indicadores dos Programas do Fundo Municipal da Assistência Social (FMAS)</i>	51
5.2	Análise dos Indicadores de Programas	53
5.2.1	<i>Análise sob as perspectivas da Gestão por Resultados</i>	53
5.2.2	<i>Análise à luz dos critérios SMART</i>	59
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
	REFERÊNCIAS	72

1 INTRODUÇÃO

A Reforma do Aparelho do Estado de 1995 foi um marco importante no processo de transformação, que introduziu uma nova abordagem gerencial na gestão pública. Nesse novo paradigma administrativo, a burocracia foi substituída por uma gestão mais ágil, flexível e orientada para resultados, com ênfase no planejamento estratégico, na avaliação de desempenho e na transparência (BRASIL,1995).

Uma das principais mudanças foi o controle por resultados, que deixou de se concentrar apenas nos processos internos da Administração Pública, passando a valorizar mais os resultados e impactos das políticas públicas na vida dos cidadãos. Com essa nova abordagem, o desempenho dos órgãos e entidades públicas passou a ser medido por indicadores e metas, o que possibilitou uma gestão mais eficiente e eficaz dos recursos públicos (BRASIL, 2009b).

Além disso, o foco no cidadão também se tornou uma diretriz fundamental na gestão pública, reconhecendo que o cidadão é o verdadeiro cliente dos serviços públicos prestados. Essa mudança de perspectiva levou a uma maior preocupação com a qualidade do atendimento ao cidadão, trazendo para a gestão pública ferramentas utilizadas nas organizações privadas utilizadas na simplificação dos processos, na redução da burocracia e na melhoria dos serviços públicos.

Segundo Borges (2000) é possível notar esse processo de enfraquecimento ideológico gerencialista nas recomendações do Banco Mundial para a reforma do Estado em países em desenvolvimento. A perspectiva enfatiza que o cidadão, como usuário de serviços, pode expressar preferências de forma mais adequada através do mercado. A burocracia "orientada para o cliente" possibilita uma administração mais democrática, vinculando as preferências públicas à prestação de serviços. A participação do usuário em avaliações e pesquisas de satisfação complementam a garantia da qualidade dos serviços. No entanto, ao transferir funções estatais para entidades privadas, a reforma pode substituir a burocracia pública pela privada, o que pode afetar os mecanismos democráticos de controle (BLANCHARD *et al.*, 1998).

Assim tendo como parte essencial de um modelo de gestão voltado para o desempenho, a mensuração é uma etapa fundamental no modelo de gestão por resultados, pois é por meio dela que se pode avaliar o quanto a organização está progredindo em relação aos objetivos estabelecidos.

Assim, destaca-se a importância de utilizar sistemas ou conjuntos de indicadores que representem com precisão a realidade para a qual foram construídos, especialmente na avaliação de desempenho da gestão na Administração Pública (BRASIL, 2009b).

No entanto, é preciso que esses indicadores sejam adequados, para obter uma avaliação mais precisa e confiável do desempenho da gestão, o que, por sua vez, pode contribuir para o aprimoramento contínuo dos processos organizacionais, além de oferecer dados para a avaliação, ferramenta essencial para o monitoramento e aprimoramento das atividades desempenhadas no setor público. O uso de indicadores precisos é fundamental para garantir que essa avaliação seja confiável e útil (BRASIL, 2009b).

A construção de indicadores não é uma tarefa simples. Uma das principais razões para isso é que o conceito de desempenho pode ser entendido de diversas formas, o que gera controvérsias e diferentes abordagens na literatura técnica. Além disso, a mensuração do desempenho envolve uma série de decisões metodológicas que precisam ser cuidadosamente avaliadas para garantir a validade e a confiabilidade dos resultados.

Compreende-se que é importante adotar um processo metodológico para guiar a criação de indicadores confiáveis e de qualidade. Nesse sentido, neste trabalho são apresentadas duas ferramentas que auxiliam na construção de indicadores: a Gestão por Resultados e o método SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*).

Devido ao papel dos indicadores nas políticas públicas, é essencial assegurar sua qualidade na provisão de informações objetivas e mensuráveis. Esses indicadores ajudam na formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas públicas eficazes, especialmente quando se trata da Assistência Social, mais especificamente da área de Proteção Social, que tem como objetivo combater a pobreza e a exclusão social.

Borges (2000) destaca que as reformas gerenciais têm gerado impactos significativos na relação entre o Estado e a sociedade civil. A ênfase excessiva na burocracia instrumental e nos valores econômicos pode resultar em dificuldades para os administradores públicos lidarem de maneira efetiva com as intervenções sociais, prejudicando, assim, a resolução de questões sociais complexas. A política de assistência social requer uma atenção especial para que sejam adotadas estratégias que permitam enfrentar esses desafios de uma melhor forma.

Em 2021, de acordo com o Portal da Transparência do Governo Federal, o governo brasileiro destinou um total de cerca de R\$100 bilhões para programas de assistência social, um aumento significativo em relação ao ano anterior devido aos impactos econômicos da pandemia de COVID-19. No entanto, o Brasil enfrenta desafios significativos na área da Assistência Social. Um dos principais desafios é a demanda crescente por serviços e benefícios sociais, em um contexto de recursos limitados e desigualdades socioeconômicas. A desigualdade social e a pobreza são questões persistentes, afetando especialmente grupos como crianças, adolescentes, idosos, pessoas com deficiência, população em situação de rua e famílias em condições precárias.

Conforme a Constituição Federal de 1988, a assistência social é uma política de seguridade social não contributiva, de responsabilidade do Estado, que tem como objetivo garantir aos indivíduos, às famílias e aos grupos sociais a sobrevivência, a acolhida e o convívio familiar e comunitário, por meio de programas, projetos, serviços e benefícios de proteção social, hierarquizados em proteção básica e proteção especial (DO CIDADÃO, 2023).

Além da Constituição Federal de 1988, que fixa a assistência social como política pública integrante do tripé da Seguridade Social, a Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS) nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993, coloca a assistência social no campo do direito social, estabelecendo seus princípios e diretrizes, bem como define a proteção social a ser garantida por meio de programas, projetos, serviços e benefícios sociais.

Em Fortaleza, o SUAS (Sistema Único da Assistência Social), regulamentado pela Lei Municipal n.º 9.990, de 28 de dezembro de 2012 e o Plano Municipal de Assistência Social de Fortaleza (2022 - 2025) aprovado pelo conselho municipal de assistência social conforme a resolução nº 105/2021 em 22 de dezembro de 2021, tem o objetivo de organizar, regular e direcionar a execução da política municipal de assistência social, resgatando as propostas construídas no Fortaleza 2040, nas perspectivas do SUAS, alinhado com a PNAS - Política Nacional de Assistência Social.

A política pública de assistência social no município de Fortaleza é coordenada pela COIAS (Coordenadoria Especial de Gestão Integrada da Assistência Social), integrando a pasta da Secretaria Municipal dos Direitos Humanos e Desenvolvimento Social (SDHDS), que é responsável por planejar, coordenar, executar e monitorar as ações voltadas para a assistência social na cidade.

Assim como as demais políticas públicas, a política de assistência social materializa-se por intermédio de programas no Plano Plurianual (PPA). Em Fortaleza,

apesar de várias reformas administrativas ocorridas, a política de assistencial social mantém formalmente áreas essenciais como subdivisões: Proteção Social Básica, Proteção Social Especial, com subdivisão de Média e Alta Complexidade, Gestão Financeira e Orçamentária, Gestão de Benefícios Assistenciais e Transferência de Renda, Gestão do SUAS com competência de Gestão do Trabalho, Rede Privada e Vigilância Sócio Assistencial (PMAS, 2022).

Justifica-se a escolha devido à importância e complexidade dessa política. A assistência social é responsável por garantir direitos e promover a inclusão social de indivíduos e famílias em situação de vulnerabilidade e risco social.

Portanto, o tema escolhido para este trabalho é o estudo dos indicadores dos programas da Proteção Social Básica, que constitui uma área fundamental da política social. O foco será em quatro programas executados pelo FMAS (Fundo Municipal de Assistência Social), que estão contemplados no PPA (Plano Plurianual) em vigor, referente ao período de 2022 a 2025.

Este estudo teve como objetivo avaliar a qualidade dos quatro indicadores dos programas executados pelo FMAS (Fundo Municipal da Assistência Social) no município de Fortaleza, a partir do Plano Plurianual (PPA) 2022-2025. A análise se concentrou na verificação da aderência à abordagem de Gestão por Resultados e aos critérios SMART, além de verificar se esses indicadores refletem adequadamente os objetivos dos programas e atendem às necessidades da população beneficiária.

Além desta introdução, o trabalho está estruturado em mais seis capítulos. O capítulo dois do trabalho descreve os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. Foram adotadas abordagens qualitativas. Realizou-se uma pesquisa exploratória, coletando dados por meio de documentos oficiais da PMF. Também utilizou-se o método do estudo de caso, permitindo uma investigação detalhada e descritiva de uma unidade social específica.

Na sequência, no capítulo três, destacam-se os conceitos e discussões acerca da área de conhecimento relativa ao planejamento público, o Campo de Públicas, a Gestão por Resultados (GPR) e o critério SMART. Aborda-se os conceitos básicos de indicadores e sua importância na melhoria das políticas públicas.

O capítulo quatro apresenta como é estruturado o PPA 2022 - 2025 de Fortaleza, e os instrumentos institucionais do município que o norteiam. Logo em seguida, no capítulo cinco, o estudo de caso que analisa os quatro indicadores de programas do Fundo Municipal da Assistência Social (FMAS) sobre as perspectivas da

GPR e método SMART. No capítulo seis, encerra-se o documento com algumas reflexões conclusivas acerca do trabalho de pesquisa realizado, que indica combinar a Gestão por Resultados (GPR) e os critérios SMART integrados às perspectivas sociais, na construção e avaliação dos indicadores de programas de políticas públicas, que asseguram direitos sociais. Levando em consideração tanto aspectos quantitativos como qualitativos, visando o bem-estar e a efetividade desses programas na sociedade.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia adotada na pesquisa baseou-se na abordagem qualitativa. Utilizou-se da pesquisa exploratória, uma vez que a investigação do fenômeno se deu pelo levantamento de dados e informações que poderão levar o pesquisador a conhecer e se aprofundar mais a seu respeito (CRESWELL, 2007).

Foi utilizada a pesquisa documental através de documentos oficiais, disponibilizados nos sítios eletrônicos da PMF (Prefeitura Municipal de Fortaleza) e documentos produzidos pela Secretaria Municipal de Planejamento, Orçamento e Gestão (SEPOG) para o período de 2022 - 2025, destacando-se o PPA 2022 - 2025, as Mensagens de Governo e as legislações vigentes no período estudado.

Adicionalmente, foram coletados os documentos e informações pertinentes ao objeto de estudo tais como relatórios do Sistema Integrado de Orçamento e Planejamento (SIOPFOR), planos, manuais e legislação relacionada ao tema. Com relação à estratégia metodológica, foi utilizado o estudo de caso. Nas ciências sociais, o estudo de caso passou a ser considerado como uma forma de estudar, de forma exploratória, ou descritiva alguma unidade social.

“O estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões "como" e "por que" certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto da vida real” (GODOY, 1995, p. 25).

Além da observação participante, uma abordagem qualitativa de pesquisa que envolve a imersão do pesquisador no ambiente ou grupo que está sendo estudado (MAY, 2004). Essa abordagem envolve um período prolongado de tempo, permitindo que o pesquisador desenvolva relações e confiança com os participantes. Durante a observação participante, o pesquisador pode coletar dados através de anotações de campo, diários reflexivos, gravações em áudio ou vídeo e até mesmo participar de discussões e eventos relevantes.

Como estagiária por um ano na Coordenadoria de Planejamento, Orçamento e Monitoramento (COPLAM) da Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão da Prefeitura Municipal de Fortaleza (SEPOG), trabalhei na célula de Planejamento da coordenadoria, e atualmente ocupo um cargo na célula de Orçamento. A COPLAM é

responsável por articular as políticas de planejamento, monitoramento e avaliação da Agenda Estratégica do Governo, bem como suas metas. Dentre suas atribuições, destaco a elaboração dos instrumentos legais de planejamento, tais como o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA), além da coordenação do programa de Monitoramento das Ações e Projetos Prioritários de Fortaleza (MAPPFOR).

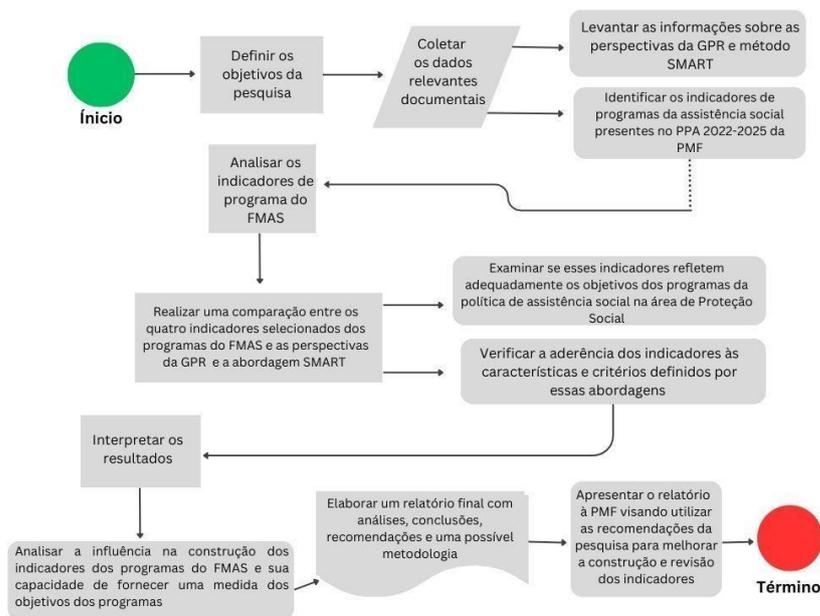
Durante minha experiência, pude participar de discussões, reuniões e processos onde foi observada a necessidade de melhorias na qualidade dos indicadores de programas do Plano Plurianual (PPA), e o seu alinhamento com a realidade das políticas públicas ofertadas pelos programas. O presente estudo objetivou responder a seguinte questão: Quais requisitos das técnicas mencionadas no trabalho foram atendidos pelos quatro indicadores de programas, executados pelo FMAS (Fundo Municipal da Assistência Social) do município de Fortaleza a partir do PPA 2022 - 2025?

Procura-se responder por meio da análise dos indicadores as seguintes questões: 1. Os indicadores de programas da Proteção Social no PPA possuem aderência ou não, com as perspectivas da Gestão por Resultados e critérios SMART? 2. Os indicadores traduzem se os objetivos dos programas da política de Assistência Social, de fato estão atendendo as necessidades da população?

A natureza da pesquisa é aplicada, tendo em vista o objetivo de sugerir a implementação futura dos resultados e reflexões obtidas com a pesquisa, buscando subsidiar melhorias no planejamento público da Prefeitura de Fortaleza.

Abaixo, é mostrado o fluxograma que descreve o percurso da pesquisa e sugere os próximos passos para uma possível colaboração durante a revisão dos indicadores de programa da PMF.

Figura 1 - Percurso da Pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Observa-se que a trajetória da pesquisa visa aprimorar os dois últimos passos, com o propósito de desenvolver uma metodologia que possa contribuir de maneira abrangente e precisa na construção de indicadores para políticas públicas.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção será feita uma breve revisão teórica sobre o planejamento público, destacando a importância do campo de políticas públicas para esse processo. Além disso, será abordada a aplicação do planejamento estratégico na administração pública, incluindo os conceitos e ferramentas utilizadas, como a Gestão por Resultados (GPR) e critérios SMART. Também serão discutidos os conceitos de indicadores e sua relevância nesse contexto.

3.1 O Planejamento Público

O planejamento tradicional tinha como base um pensamento de controle do ambiente interno e externo, dando pouca ênfase à possibilidade de mudanças das circunstâncias iniciais. Maximiano (2006) destaca que o planejamento tradicional tinha como base uma abordagem prescritiva, que se concentrava em estabelecer objetivos e metas a serem alcançados em um futuro determinado, sem considerar as mudanças de circunstâncias que poderiam ocorrer. Essa abordagem era baseada em um pensamento de controle, no qual o ambiente interno e externo era considerado passível de controle e previsão.

Diante dessas limitações, tornou-se necessário o desenvolvimento de novas abordagens de planejamento mais flexíveis e adaptativas, capazes de lidar com a complexidade e incerteza do ambiente em que as organizações operam. Essas abordagens valorizam a análise de cenários futuros, a consideração de múltiplas opções estratégicas e a realização de monitoramento e avaliação contínuos, permitindo que as organizações se adaptem e reajam a mudanças inesperadas no ambiente.

O planejamento no setor público evolui à medida que as funções estatais são incorporadas, transformadas ou extintas, de acordo com as legítimas necessidades da sociedade. Desse modo, a profissionalização do aparato público é indispensável para que as ações e serviços oferecidos sejam de qualidade a um custo que não sobrecarregue excessivamente os cidadãos e o setor produtivo (TCE SP, 2021).

Antes que qualquer outra função administrativa seja colocada em prática, as organizações precisam se planejar, isto é, estabelecer quais serão seus objetivos e os meios utilizados para alcançá-los. No planejamento, cabe definir de forma consciente como se deve reagir a situações futuras. Com um planejamento bem realizado, é possível

racionalizar as decisões, estabelecendo assim, formas de lidar com os riscos e ampliar a possibilidade de se atingir os objetivos traçados (TCE SP, 2021).

O planejamento se revela particularmente importante no âmbito do setor público, uma vez que a capacidade financeira do Estado é limitada, prioridades devem ser estabelecidas. Nesse contexto, o planejamento define um espaço decisório no qual são definidas quais políticas públicas terão a primazia na alocação de recursos (TCE SP, 2021).

3.2 A relevância do Campo de Públicas para o Planejamento Público

O planejamento público é imprescindível para direcionar as ações do governo e alcançar os objetivos estabelecidos para o bem-estar da sociedade. É um processo complexo que envolve a identificação de problemas e de necessidades da sociedade, a definição de objetivos e metas, a alocação de recursos e a implementação e avaliação de políticas públicas.

O campo de públicas fornece as ferramentas e habilidades necessárias para realizar essas tarefas de maneira eficaz e eficiente. De acordo com Jannuzzi (2012), o campo de políticas públicas é fundamental para garantir que as políticas sociais sejam planejadas e implementadas de forma eficaz e eficiente, com a participação ativa da sociedade civil e dos atores sociais envolvidos, pois fornece as ferramentas teóricas e metodológicas necessárias para a análise de políticas, a avaliação de políticas, a formulação de políticas e a gestão de políticas.

O campo de Políticas Públicas desempenha um papel crucial no planejamento público, pois oferece conhecimento e expertise necessários para analisar problemas, identificar soluções, envolver a sociedade, avaliar e monitorar resultados, e adotar uma visão holística e sustentável. Além de fornecer conhecimentos teóricos e práticos sobre políticas públicas, gestão de recursos, tomada de decisões e análise de políticas, entre outros, essas áreas de estudo são essenciais para garantir um planejamento público eficiente e bem fundamentado.

Uma ferramenta essencial para o planejamento público e o desenvolvimento de políticas públicas efetivas é o ciclo de políticas públicas, conforme descrito por Secchi (2003). Esse modelo teórico descreve as diferentes etapas pelas quais uma política pública passa, desde a identificação de um problema até a avaliação dos resultados alcançados. Ele proporciona uma conexão crucial ao auxiliar na organização das etapas da política,

garantindo que todas as fases sejam devidamente consideradas e integradas no processo de planejamento público. Ao seguir esse modelo, os profissionais de políticas públicas podem aumentar a eficácia das políticas públicas implementadas, promovendo um desenvolvimento mais estratégico e responsável.

Na figura abaixo, é apresentado o ciclo de políticas públicas e a interligação preconizada entre o planejamento, monitoramento e avaliação. Nota-se a fase de agenda que ajuda a identificar os problemas prioritários a serem abordados, o que é fundamental para orientar o planejamento. A fase de formulação que ajuda a definir os objetivos e as estratégias para a política, o que é essencial para o planejamento de recursos e orçamento. A fase de implementação é aquela na qual a política é colocada em prática, e a fase de avaliação que ajuda a medir os resultados e a determinar se a política foi eficaz ou não.

Figura 2 - Ciclo de Políticas Públicas



Fonte: SECCHI (2003).

Portanto, o campo de políticas públicas é de suma importância para a gestão eficaz de políticas sociais, pois os gestores públicos devem ter uma compreensão interdisciplinar das questões sociais e trabalhar em estreita colaboração com a sociedade civil e outros parceiros para alcançar resultados positivos (JANNUZZI, 2012). Ao levar em conta uma abordagem mais ampla, as políticas públicas podem ser concebidas de forma mais inclusiva, considerando soluções que envolvam parcerias e colaborações entre o governo e outros atores, em busca de um bem comum. Isso abre espaço para uma análise mais profunda das dinâmicas sociais, econômicas e culturais que influenciam a formulação e implementação das políticas (SOUZA, 2007).

O Campo de Políticas Públicas enfatiza a importância da participação cidadã e do diálogo entre os diferentes grupos de interesse. Isso significa que os profissionais de políticas públicas trabalham em estreita colaboração com as comunidades locais para garantir que as políticas e programas implementados atendam às necessidades reais da população. Em suma, é crucial reconhecer que as políticas públicas são complexas e permeadas por relações de poder, interesses diversos e possibilidades de cooperação. A visão holística permite uma compreensão mais completa desse cenário, permitindo que as políticas sejam mais efetivas, justas e sustentáveis para enfrentar os desafios da sociedade (SOUZA, 2007).

Portanto, como uma agente do Campo de Públicas, reconheço a relevância desse campo para o planejamento público efetivo. O Campo de Públicas engloba uma variedade de conhecimentos, habilidades e abordagens que são essenciais para o desenvolvimento e implementação de políticas públicas bem-sucedidas. O Campo de Públicas oferece uma perspectiva interdisciplinar, combinando elementos da ciência política, economia, administração pública, sociologia e outras disciplinas relevantes. Na prática é evidente que essa abordagem holística permite compreender as complexidades dos problemas sociais, econômicos e políticos que as políticas públicas visam abordar.

Como agente do Campo de Públicas, meu papel é contribuir ativamente para o planejamento público por meio da aplicação desses princípios e abordagens, trabalhando para promover a integração de diferentes perspectivas, incentivando a participação cidadã, buscando soluções inovadoras e garantindo a utilização de evidências sólidas na formulação e implementação de políticas públicas.

3.3 Planejamento Estratégico (PE)

Durante os anos 60, o planejamento estratégico nas organizações públicas começou a ser exigido como requisito para a captação, financiamento e liberação de recursos, fornecendo suporte ao desenvolvimento e à gestão dos governos estaduais e municipais. Ao longo desse percurso, o planejamento estratégico, em seus aspectos conceituais e metodológicos, tem passado por várias abordagens, buscando responder aos desafios da gestão pública, impulsionado por diferentes realidades e aspectos específicos relacionados ao planejamento governamental. Não existem conceitos únicos, soluções prontas ou formas universais de planejar. No entanto, é fundamental estabelecer uma

uniformidade de conceitos e um *design* básico para a implementação de um processo de planejamento.

Existem diversas denominações para o planejamento estratégico, que variam de acordo com diferentes abordagens metodológicas e a percepção de autores distintos. Essas denominações refletem a complexidade e a diversidade de perspectivas sobre o assunto. Alguns exemplos incluem o planejamento corporativo abrangente, o planejamento integrado abrangente e o planejamento estratégico situacional.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2009), o planejamento estratégico abrange a definição de metas e objetivos de longo prazo, juntamente com a identificação das estratégias mais adequadas para alcançá-los. No âmbito das organizações públicas, Bouckaert e Halligan (2008) afirmam que o planejamento estratégico é uma ferramenta crucial para a gestão do desempenho e a alocação eficiente de recursos, permitindo uma abordagem mais direcionada aos resultados.

Possuindo uma relação bem estreita com a administração pública gerencial, o planejamento estratégico fornece a visão de longo prazo e os objetivos da organização, enquanto a administração gerencial se concentra na implementação dessas diretrizes e no acompanhamento do desempenho (MINTZBERG, 2000).

O planejamento estratégico desempenha um papel fundamental na implementação eficaz de políticas públicas, uma vez que estabelece uma estrutura clara e orientação para alcançar os objetivos desejados. Ao definir metas claras e estratégias para alcançá-las, o planejamento estratégico facilita a identificação de indicadores relevantes para medir o progresso e a efetividade das políticas públicas.

Mintzberg (2000) destaca a importância de entender as características distintas do setor público, como os objetivos múltiplos e muitas vezes conflitantes, as restrições orçamentárias e as complexidades das políticas governamentais. Ele discute as diferentes abordagens e práticas de gestão que podem ser aplicadas no setor público, destacando a necessidade de flexibilidade e adaptabilidade.

3.4 Gestão por Resultados (GPR)

A Administração Pública Gerencial surgiu como uma alternativa adicional no processo evolutivo da organização do Estado, com o objetivo de buscar eficiência e eficácia na aplicação regular dos recursos públicos. Nesse contexto, foi introduzido o

conceito de GPR, conhecido como *Management by Objectives* (MBO) ou *Management by Results* (MBR), em inglês.

Nos últimos anos, o modelo de Gestão por Resultados tem sido objeto de intensas discussões no setor público brasileiro. De acordo com Holanda e Rosa (2004, p. 39), esse modelo envolve uma abordagem dinâmica, na qual o setor público passa a se orientar para o cidadão como cliente, buscando alcançar níveis ideais de eficiência, eficácia e efetividade, sempre pautados pela ética e transparência.

No modelo de gestão tradicional, os governos priorizaram o controle dos gastos, das atividades realizadas e dos produtos obtidos. Reconhece-se a importância de obter informações precisas nessas áreas, porém, isso por si só não é suficiente para concretizar a abordagem centrada em resultados proposta pela Gestão por Resultados (GPR). Uma administração orientada por resultados permite aos órgãos públicos oferecer um serviço mais eficiente aos cidadãos, ao identificar os pontos fortes e as limitações dos programas. Dessa forma, torna-se possível identificar aqueles que não estão obtendo bons resultados.

Um programa de administração moderno capacita os gestores a transcender suas atividades e a produção de resultados, direcionando sua atenção aos efeitos e às consequências reais de seus programas.

“A avaliação das políticas públicas desempenha um papel fundamental no contexto da GPR”. Como destacado por Cohen e Franco (1993, p. 16), a avaliação de programas governamentais e projetos sociais assume uma posição de destaque ao racionalizar o processo e constituir um elemento essencial no planejamento. A eficácia dessas iniciativas é intrinsecamente dependente da avaliação dos resultados obtidos durante sua implementação.

Conforme apontado por Gomes (2009), a GPR é um ciclo que inicia com a definição dos resultados desejados, através da tradução dos objetivos governamentais. Em seguida, estabelece a necessidade de monitorar e avaliar o desempenho da organização ou da política pública, com base no alcance desses resultados. Por fim, retroalimenta o sistema de gestão, proporcionando a implementação de ações corretivas com base nas conclusões dessa avaliação.

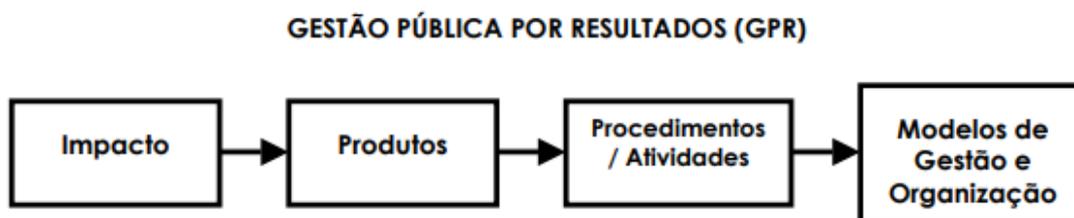
De forma concisa, os fluxogramas das Figuras 3 e 4 ilustram a lógica tanto do modelo tradicional quanto do modelo de Gestão por Resultados.

Figura 3 - Fluxograma do Modelo de Gestão Pública Tradicional



Fonte: Holanda e Rosa (2004, p. 7).

Figura 4 - Fluxograma do Modelo de Gestão Pública por Resultados



Fonte: Holanda e Rosa (2004, p. 7).

Observa-se nas figuras acima uma diferença fundamental entre o modelo de Gestão Pública Tradicional e o modelo de Gestão Pública por Resultados (GPR). No modelo tradicional, as entregas do setor público são condicionadas ao modelo de gestão preexistente. O foco principal é na entrega do produto ou serviço, sem uma preocupação final com o impacto de suas ações na sociedade. Por outro lado, na abordagem da GPR, há uma mudança de perspectiva. O ponto de partida é determinar, com um foco no atendimento ao cidadão, qual é o impacto desejado pela política pública.

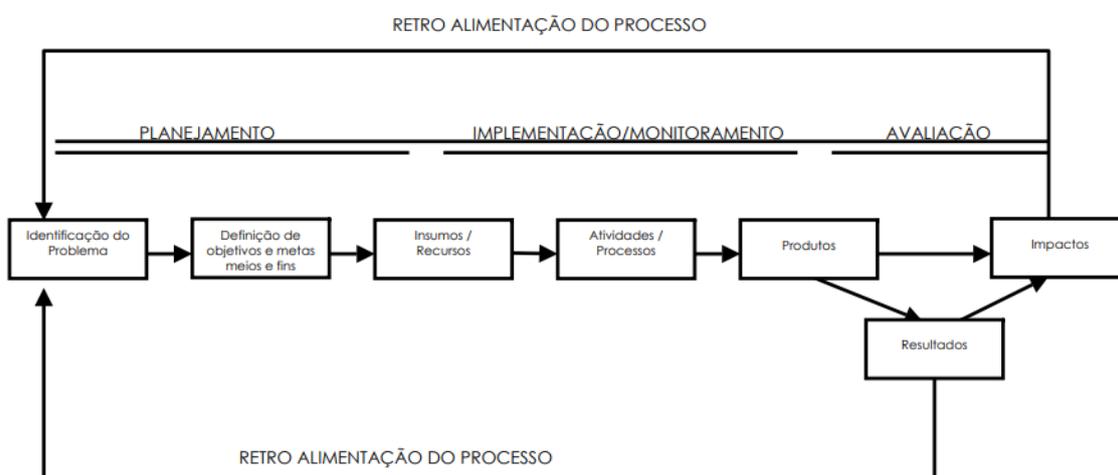
A partir dessa definição, são estabelecidos os produtos, procedimentos/atividades e até mesmo o próprio modelo de gestão e organização necessários para alcançar esses resultados desejados. Assim, a GPR prioriza o impacto social e a efetividade das ações do setor público. Em vez de apenas cumprir tarefas e entregar produtos, a gestão pública busca garantir que suas ações tenham um impacto positivo na vida dos cidadãos, priorizando seus resultados e benefícios para a sociedade como um todo.

É importante ressaltar que a adoção da Gestão por Resultados (GPR) requer uma mudança cultural significativa, mais do que uma mudança estrutural. Comprometimento, responsabilidade e envolvimento são fatores essenciais que devem guiar o comportamento dos agentes públicos em relação à administração pública, com o objetivo de buscar resultados concretos. A conscientização desses valores facilita o processo contínuo de busca por resultados no setor público. Portanto, é evidente que a

dimensão comportamental desempenha um papel fundamental na gestão por resultados, sendo um elemento essencial para o seu sucesso (OECD, 1994).

O fluxograma a seguir ilustra a interconexão recomendada entre planejamento, monitoramento e avaliação. É evidente que as avaliações dos resultados e impactos das políticas públicas devem retroalimentar todo o processo. Na Gestão por Resultados (GPR), o foco da administração pública não se limita mais à entrega de produtos tangíveis, como hospitais, postos de saúde ou contratação de professores. Em vez disso, concentra-se na entrega de resultados, como a redução da taxa de mortalidade infantil, por exemplo, que impactam diretamente a vida da população.

Figura 5 - Fluxograma do Processo de Gestão Pública por Resultados



Fonte: Holanda e Rosa (2004, p. 7).

A avaliação dos resultados das políticas, programas e serviços na administração pública desempenha um papel essencial ao identificar aspectos eficazes e ineficazes, fornecendo uma base sólida para aprimorar essas iniciativas. Nesse contexto, os indicadores desempenham um papel crucial na gestão por resultados, fornecendo informações objetivas e detalhadas sobre o desempenho e os resultados alcançados em relação aos objetivos estabelecidos. Esses indicadores permitem uma análise precisa do impacto das políticas e programas governamentais, gerando conhecimentos fundamentais para os gestores tomarem decisões mais eficientes e embasadas, visando aprimorar ainda mais as estratégias e resultados das iniciativas em curso (ZAPPELLINI, 2015).

3.5 Critério SMART

O critério SMART é amplamente utilizado como uma estrutura para definir metas claras e mensuráveis em vários campos de gestão e planejamento. A origem dos critérios SMART é atribuída a diferentes fontes, e atualmente também suas premissas vêm sendo utilizadas no auxílio da determinação de indicadores consistentes e eficientes em diversos campos, incluindo a gestão pública. Os critérios SMART são considerados por Doran (1981) como critérios inteligentes e significativos, tendo como objetivo atender metas com foco na filosofia do sucesso das organizações, proporcionando uma abordagem clara e mensurável para definição e acompanhamento dos objetivos. No entanto, eles são frequentemente usados em conjunto com o conceito de gerenciamento por objetivos (DRUCKER, 1954) para ajudar a estabelecer metas alcançáveis.

Os critérios dessa técnica sugerem que os indicadores devem ser claros e específicos, ou seja, descreverem exatamente o que será medido, os indicadores devem ser passíveis de mensuração quantitativa ou qualitativa, os indicadores devem ser realistas e alcançáveis dentro das condições e recursos disponíveis, os indicadores devem estar alinhados aos objetivos e metas estratégicas da organização, os indicadores devem ter prazos estabelecidos para a sua mensuração, possibilitando o acompanhamento do progresso ao longo do tempo.

A figura abaixo traz os critérios SMART, um acrônimo que representa cinco características que uma meta ou indicador deve ter: Específico (*Specific*), Mensurável (*Measurable*), Atingível (*Achievable*), Relevante (*Relevant*) e Temporal (*Time-bound*).

Figura 6 - Critérios SMART



Fonte: Google Imagens (2023).

Selvik *et al.* (2020) consideram os critérios SMART como uma abordagem simples para avaliar a qualidade das métricas de desempenho, pois eles fornecem benefícios ao estabelecer objetivos claros e mensuráveis, evitando a ambiguidade de objetivos abstratos difíceis de quantificar.

De acordo com Selvik *et al.* (2021), os critérios SMART são úteis para estabelecer indicadores de desempenho que auxiliam na tomada de decisões, abrangendo os principais aspectos de qualidade.

3.6 Indicadores

Segundo Jannuzzi (2002), indicadores são "variáveis quantitativas ou qualitativas que permitem observar e avaliar características ou aspectos de um fenômeno ou sistema, possibilitando a comparação, a análise e a tomada de decisão". Essas variáveis são selecionadas com base em critérios específicos e têm como objetivo fornecer informações relevantes para o monitoramento e a avaliação de políticas, programas, projetos ou ações.

Jannuzzi (2004) destaca que os indicadores podem ser classificados em diferentes tipos, como indicadores de resultado, indicadores de processo e indicadores de impacto. Os indicadores de resultado referem-se às mudanças ou efeitos produzidos pelo fenômeno em análise, sendo utilizados para medir a eficácia ou o desempenho alcançado. Os indicadores de processos estão relacionados às etapas ou atividades necessárias para alcançar os resultados desejados, servindo para avaliar a eficiência ou o progresso do trabalho realizado. Já os indicadores de impacto são usados para mensurar as consequências mais amplas e duradouras do fenômeno, indo além dos resultados imediatos.

Esses indicadores podem ser expressos de diferentes formas, como taxas, proporções, médias, índices, entre outros. Eles devem ser construídos de maneira objetiva, precisa e mensurável, além de estarem alinhados com os objetivos e metas estabelecidos. A seleção adequada dos indicadores é fundamental para garantir que as informações geradas sejam relevantes, confiáveis e úteis para o processo de tomada de decisão.

Portanto, de acordo com Jannuzzi (2004), os indicadores são instrumentos de análise que permitem medir, avaliar e comparar características ou aspectos de um

fenômeno ou sistema, fornecendo subsídios para a compreensão, monitoramento e tomada de decisão em diferentes contextos.

Os indicadores têm um papel crucial no contexto das políticas públicas, uma vez que fornecem informações objetivas e mensuráveis que são essenciais para a formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas públicas eficazes. Além disso, eles desempenham um papel fundamental na identificação de problemas e necessidades, destacando a importância da qualidade dos indicadores ao mensurar o desempenho da gestão, inclusive na área de assistência social.

No setor público, os indicadores são um termômetro dos resultados de eficiência e eficácia das políticas, programas e serviços governamentais. Eles ajudam os gestores públicos a tomar decisões informadas, monitorar o progresso em direção a metas e objetivos, e prestar contas aos cidadãos e aos órgãos de controle. Através dos indicadores, é possível refletir sobre diversos aspectos da gestão pública na sociedade e avaliar seu desempenho e progresso em diversas áreas relacionadas ao bem-estar social, qualidade de vida, saúde, educação, emprego, igualdade, justiça social e outros temas relevantes.

Municípios e agências governamentais estão se adaptando a um novo contexto institucional na formulação e avaliação de políticas públicas. Eles têm dedicado tempo, recursos humanos e financeiros para estabelecer sistemas de informações estatísticas municipais, muitas vezes com interfaces sofisticadas para sistemas de georreferenciamento, pacotes estatísticos e construção de indicadores sintéticos para diagnóstico social e focalização de políticas. Embora tenham feito esforços significativos para atualizar suas capacidades tecnológicas de armazenamento, processamento e consulta de indicadores sociais, parece que ainda falta um aprofundamento analítico efetivo no uso desses indicadores no processo de formulação e avaliação de políticas públicas (JANNUZZI, 2002).

3.6.1 Conceitos e fundamentos básicos para a construção de indicadores

Os indicadores são medidas quantitativas e/ou qualitativas que fornecem informações relevantes sobre o desempenho, progresso ou qualidade de um processo, projeto, produto ou serviço. Eles são ferramentas importantes para a gestão eficaz e a tomada de decisões informadas em diversos contextos, como negócios, organizações governamentais, instituições sem fins lucrativos, entre outros. Dentre os requisitos

importantes na construção de indicadores, de acordo com o Guia Referencial para a construção de indicadores (ENAP, 2021), destacamos quatro:

I - **Objetivos claros:** Os indicadores devem estar alinhados aos objetivos e metas estabelecidos, sendo capazes de medir o progresso em direção a esses objetivos. É importante que os objetivos sejam claros, específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais (critérios SMART).

II - **Fontes de dados confiáveis:** Os indicadores dependem de dados para sua construção e acompanhamento. É fundamental garantir que as fontes de dados sejam confiáveis, precisas, atualizadas e consistentes ao longo do tempo. A qualidade dos dados é crucial para a confiabilidade dos indicadores.

III - **Definição de indicadores adequados:** É importante selecionar os indicadores apropriados para medir o que é relevante para o contexto em questão. Os indicadores devem ser escolhidos com base em critérios como relevância, confiabilidade, facilidade de coleta e disponibilidade de dados. É fundamental que os indicadores sejam representativos dos aspectos-chave que se deseja medir.

IV - **Definição de fórmulas e metodologias:** Os indicadores precisam ter fórmulas e metodologias claras e bem definidas para seu cálculo. Isso pode envolver a definição de fórmulas matemáticas, procedimentos de coleta de dados, critérios de classificação, entre outros. A consistência e a padronização na construção dos indicadores são fundamentais para garantir a comparabilidade e a confiabilidade dos resultados.

Existem várias dimensões de desempenho que podem ser consideradas ao definir indicadores. No quadro abaixo estão algumas dimensões comuns de desempenho e a definição de cada uma delas:

Quadro 1 - Dimensões de desempenho indicadores

Dimensão	Definição
Economicidade	Minimização dos custos dos recursos utilizados na consecução de uma atividade, sem comprometimento dos padrões de qualidade
Eficiência	Relação entre os produtos (bens e serviços) gerados por uma atividade e os custos dos insumos empregados, em um determinado período de tempo
Eficácia	Grau de alcance das metas programadas, em um determinado período de tempo, independentemente dos custos implicados
Efetividade	Relação entre os resultados alcançados (impactos observados) e os objetivos (impactos esperados) que motivaram a atuação institucional
Equidade	Medida da possibilidade de acesso aos benefícios de uma determinada ação por parte dos grupos sociais menos favorecidos em comparação com as mesmas possibilidades da média do país

Fonte: Bittencourt (2004, p. 54).

Essas são apenas algumas dimensões de indicadores, a escolha dos indicadores depende dos objetivos e do contexto específico de cada organização ou projeto. É importante definir indicadores relevantes e alinhados aos objetivos estratégicos para medir e monitorar o desempenho de forma eficaz.

3.6.2 Indicadores Sociais

A noção de indicadores sociais surgiu como uma forma de medir e quantificar aspectos do bem-estar e qualidade de vida das pessoas em uma determinada sociedade. Durante o século XX, especialmente após a Segunda Guerra Mundial, houve uma crescente preocupação com o desenvolvimento social e econômico, levando os governos e organizações internacionais a buscar maneiras de monitorar e avaliar os resultados de suas políticas e programas.

Segundo Jannuzzi (2001), os indicadores sociais são importantes ferramentas para medir e analisar aspectos da realidade social, como as condições de vida e bem-estar da população, a desigualdade social, a pobreza, a educação, a saúde, entre outros. Eles

são usados tanto para fins acadêmicos como para formulação de políticas públicas, permitindo uma melhor compreensão dos fenômenos sociais e contribuindo para o planejamento e implementação de ações mais efetivas e adequadas às necessidades da população. Além disso, a monitorização desses indicadores ao longo do tempo pode auxiliar na identificação de tendências e mudanças na sociedade, orientando a tomada de decisões e ações futuras.

Os indicadores sociais, além de medir o impacto de políticas públicas, identificam os desafios e monitoram o progresso em direção a metas sociais estabelecidas. Alguns exemplos de indicadores sociais comuns são: índice de desenvolvimento humano (IDH), taxa de pobreza, taxa de desemprego, taxa de analfabetismo, índice de Gini, taxa de mortalidade infantil, etc. Eles são ferramentas importantes para se entender a situação social de uma comunidade, país ou região e auxiliam na tomada de decisões políticas e na formulação de políticas públicas voltadas para o desenvolvimento social e a melhoria da qualidade de vida das pessoas.

Jannuzzi (2002) enfatiza a importância de considerar múltiplas dimensões nos indicadores sociais, indo além dos aspectos econômicos como renda e produção. Ele argumenta que os indicadores devem abranger aspectos sociais, políticos e culturais, refletindo a qualidade de vida, desigualdades sociais, acesso a serviços básicos (saúde e educação) e participação política. Essa abordagem foi defendida como essencial para compreender a realidade social.

4 DOCUMENTOS LEGAIS E A POLÍTICA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL EM FORTALEZA

Neste capítulo, serão abordados os principais documentos legais e a política de assistência social em Fortaleza, considerando suas bases legais, seus objetivos, suas estratégias e seus resultados. São considerados os marcos legais que regem as ações do município, bem como as orientações para a implementação das políticas públicas em diferentes áreas, levando em conta os desafios enfrentados, os avanços conquistados e as perspectivas futuras.

4.1 O PPA 2022-2025 do município de Fortaleza

De acordo com a Constituição Federal (CF/88, Art. 165), o Plano Plurianual (PPA) é um dos instrumentos de planejamento do governo utilizado no Brasil para estabelecer as diretrizes, objetivos e metas de longo prazo de um governo. O PPA é elaborado a cada quatro anos e abrange um período de quatro anos fiscais consecutivos. Para o período de 2022 - 2025 em Fortaleza, capital do estado do Ceará, o PPA inclui diversas áreas prioritárias de atuação do governo municipal, com o objetivo de promover o desenvolvimento econômico, social e sustentável da cidade, melhorar a qualidade de vida da população e atender às demandas e necessidades da comunidade local.

Esse plano consolida os esforços da Prefeitura de Fortaleza na busca pelo fortalecimento da cultura de planejamento, consolidando a busca por resultados que impactem na vida do cidadão. A lógica do plano seguiu a idealização da agenda estratégica de governo composta de sete eixos, cada um deles abrangendo os resultados pretendidos para o período 2022 - 2025, juntamente com os respectivos indicadores sugeridos para avaliar a evolução de cada resultado e as respectivas metas a serem alcançadas até 2025. O artigo 2º do PPA 2022-2025 apresenta os Eixos e os Resultados Estratégicos a eles vinculados.

O Plano Plurianual 2022 - 2025 de Fortaleza foi elaborado considerando as diretrizes delineadas nesses sete eixos fundamentais. Esses eixos abrangem programas e ações que foram concebidos levando em conta o plano de longo prazo chamado Fortaleza 2040, bem como os objetivos estabelecidos na Agenda 2030. Nesse sentido, os programas e indicadores de resultados são definidos de forma a se conectarem com os objetivos e metas da Agenda 2030. Cada programa tem como propósito estar vinculado a um ou mais

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), refletindo o compromisso de Fortaleza em alcançar as metas estabelecidas nessa agenda global.

O objetivo principal dessas diretrizes é alcançar os resultados estratégicos a seguir relacionados na figura 7:

Figura 7 - Bases Conceituais, Diretrizes do PPA e Eixos Estratégicos



Fonte: PPA 2022 - 2025. Adaptado pela autora (2023).

Nesta pesquisa trabalhamos com os indicadores programáticos de 4 programas do FMAS (Fundo Municipal de Assistência Social) vinculado ao Eixo III – Vida comunitária, acolhimento e bem-estar, voltados para a política de Assistência Social. Esse Eixo possui três resultados estratégicos, sendo o segundo resultado estratégico o da política de assistência: **2-Comunidade acolhedora, inclusiva, com valorização e respeito à diversidade, fortalecendo a Política de Direitos Humanos**, sendo efetivado por meio da participação das políticas públicas de cidadania e direitos humanos, assistência social e segurança alimentar, coordenadas pela Secretaria Municipal de Direitos Humanos e Desenvolvimento Social (SDHDS).

4.1.1 Fortaleza 2040

Fortaleza 2040 é um planejamento estratégico de longo prazo elaborado pela Prefeitura de Fortaleza, com o objetivo de orientar o desenvolvimento da cidade até o ano

de 2040. O plano abrange uma visão ampla das transformações desejadas e do crescimento esperado ao longo das próximas décadas. Durante o processo de elaboração, houve a participação de diversas partes interessadas, como o governo municipal, especialistas em urbanismo, planejadores urbanos, arquitetos, comunidades locais e setores relevantes da sociedade civil.

O principal objetivo desse plano é considerar uma ampla gama de fatores, como desenvolvimento econômico, sustentabilidade ambiental, transporte, infraestrutura, qualidade de vida, habitação, educação, entre outros, para promover o progresso da cidade. Para alcançar isso, o plano estabeleceu metas e objetivos específicos em diversas áreas.

Entre as metas definidas para Fortaleza 2040, destacam-se a redução da pobreza, a melhoria da infraestrutura de transporte, o aumento da participação cívica, a promoção da sustentabilidade e o desenvolvimento de uma economia diversificada e resiliente. Essas metas refletem o compromisso em construir uma cidade mais inclusiva, com melhores condições de vida para todos os seus habitantes, ao mesmo tempo em que busca preservar o meio ambiente e impulsionar o crescimento econômico de forma sustentável.

Figura 8 – Relação entre eixos e resultados estratégicos



Fonte: Fortaleza 2040. Adaptado pela autora (2023).

Fortaleza 2040 é um plano abrangente, que busca orientar o desenvolvimento da cidade nos próximos anos, bem como os desafios e oportunidades que surgem em um mundo em constante transformação.

4.1.2 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) são uma iniciativa global liderada pelas Nações Unidas que visa abordar os desafios sociais, econômicos e ambientais enfrentados pelo mundo (IPEA, 2023). Os ODS foram adotados em setembro de 2015, pelos líderes mundiais durante a Cúpula das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável, e compõem uma agenda de 17 metas a serem alcançadas até 2030, cada uma dessas metas possui indicadores específicos para monitorar o progresso e medir o sucesso na sua implementação.

A Figura 9 apresenta os ícones correspondentes aos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), adotados pelas Nações Unidas como parte da Agenda 2030. Cada ícone representa um dos ODS e é uma representação visual simples e reconhecível do objetivo específico.

Figura 9 - Ícones dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



Fonte: Plataforma Agenda 2030 (2023).

Os ODS são uma continuação dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), que foram implementados de 2000 a 2015. No entanto, diferentemente dos ODM, que se concentravam principalmente nos países em desenvolvimento, os ODS são aplicáveis a todos os países, independentemente do seu nível de desenvolvimento. Eles

visam a inclusão social, a redução das desigualdades e a sustentabilidade ambiental em todo o mundo.

Portanto, é fundamental que os instrumentos de planejamento em âmbito municipal incorporem a Agenda 2030. Isso significa que as estratégias de desenvolvimento, planos de ação e programas municipais alinhados aos ODS visam promover o desenvolvimento sustentável em todas as suas dimensões.

A incorporação da Agenda 2030 nos instrumentos de planejamento municipal permitirá que as políticas públicas sejam direcionadas de forma mais efetiva para abordar questões como erradicação da pobreza, igualdade de gênero, acesso à educação de qualidade, proteção do meio ambiente, entre outros desafios globais.

4.2 Gestão por Resultados no âmbito da Prefeitura Municipal de Fortaleza

No início de 2013, a Prefeitura Municipal de Fortaleza (PMF) implementou o programa de Gestão por Resultados (GPR), representando um marco significativo no desenvolvimento da organização, com o objetivo de fortalecer sua estrutura institucional e aproveitar novas oportunidades no âmbito da gestão pública. Essas oportunidades incluíam parcerias com organismos internacionais, parcerias público-privadas e a utilização de uma ampla gama de tecnologias disponíveis para aplicação na cidade, entre outros benefícios.

A principal ideia era desenvolver soluções organizacionais que atendessem melhor às demandas das diversas áreas que compõem as Políticas Públicas de médio e longo prazo (PMF, 2023). Essa abordagem de gestão baseia-se na filosofia do planejamento estratégico, seguindo todas as fases e atividades metodológicas. As inovações implementadas pelo programa estavam relacionadas a mudanças na estrutura organizacional, com foco em resultados e satisfação do cliente, bem como na melhoria dos processos, incluindo a gestão dos instrumentos de planejamento, como o Plano Plurianual.

O Decreto Municipal nº 13.087 de 05 de março de 2013 foi promulgado para estabelecer o Comitê Municipal de Gestão por Resultados e Gestão Fiscal de Fortaleza - COGERFFOR. O principal propósito desse comitê é prestar assessoria ao Prefeito Municipal de Fortaleza, além de definir diretrizes e implementar medidas para toda a administração municipal, com o objetivo de estabelecer um modelo de gestão

fundamentado em resultados. Assim, esse decreto representa a criação da GPR (Gestão por Resultados) como o modelo de planejamento adotado pela Gestão Municipal.

Além da criação do COGERFOR, outras ações foram de grande importância para a consolidação da Gestão por Resultados na Prefeitura Municipal de Fortaleza (PMF). Destacam-se:

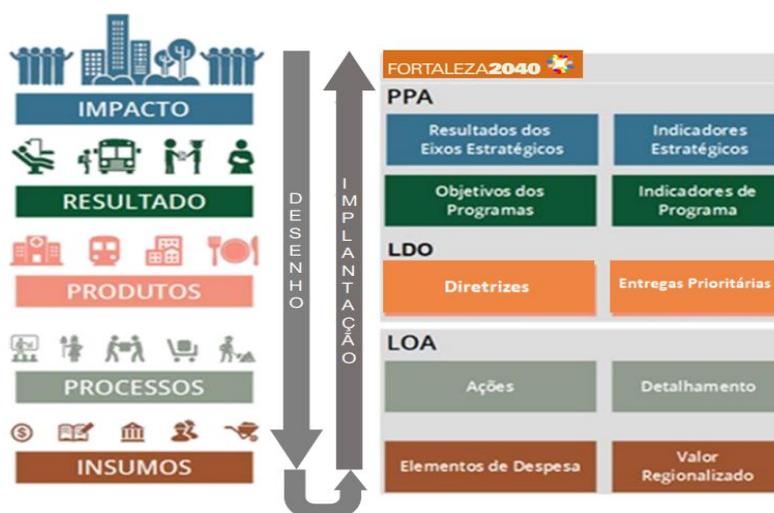
I. Implantação do Plano Fortaleza 2040: A adoção do Plano Fortaleza 2040 trouxe uma visão estratégica de longo prazo para o desenvolvimento da cidade. Esse plano estabeleceu metas e diretrizes para diferentes áreas, como mobilidade urbana, infraestrutura, educação, saúde e meio ambiente, visando melhorar a qualidade de vida dos cidadãos e promover o crescimento sustentável da cidade.

II. Desenvolvimento e integração dos sistemas de gestão: A implementação de sistemas como o SIOPFOR (Sistema Integrado de Orçamento e Planejamento), MAPPFOR (Monitoramento das Ações e Projetos Prioritários de Fortaleza) e GRPFOR (Gestão de Recursos e Planejamento de Fortaleza) foi fundamental para aprimorar a gestão dos recursos e o planejamento das ações da PMF. O intuito desses sistemas busca permitir uma maior transparência, eficiência e controle sobre as atividades desenvolvidas pela administração municipal.

III. Implementação dos Ciclos Participativos: Os Ciclos Participativos foram adotados como uma estratégia para envolver a população e os diversos atores sociais na definição das prioridades e no acompanhamento das políticas públicas. Por meio de consultas públicas, audiências e espaços de participação, a PMF buscou promover a inclusão e a colaboração da sociedade na tomada de decisões, tornando a gestão mais democrática e alinhada com as necessidades da população.

Em resumo, a figura 9 abaixo ilustra a relação entre os instrumentos de planejamento da PMF (Plano Plurianual) e a GPR (Gestão por Resultados). O PPA está associado aos impactos e resultados pretendidos, enquanto a LOA (Lei Orçamentária Anual) é responsável por concretizar as ações necessárias para alcançar tais resultados.

Figura 10 - Modelo GPR na PMF



Fonte: PPA 2022 - 2025. Adaptada pela autora (2023).

Em 17 de março, foi sancionado o Projeto de Lei nº 0440/2022, que estabelece a adoção da Gestão para Resultados como modelo de gestão no âmbito do Poder Executivo Municipal, que deu luz à nova Lei 11.349/2023, consolida os diversos instrumentos de planejamento já existentes, incluindo aqueles regulamentados por leis anteriores, bem como traz inovações, em um único modelo que orienta a gestão pública municipal.

A lei adota cinco premissas fundamentais. A primeira é o foco no cidadão, que orienta as ações no sentido de melhorar a qualidade de vida das pessoas. A segunda é a regionalização, que busca promover o desenvolvimento socioeconômico de forma mais equilibrada e descentralizada. A terceira é o governo aberto, que utiliza tecnologia e inovação para garantir maior participação social e transparência nas decisões governamentais. A quarta é a redução das desigualdades, fortalecendo o exercício da cidadania e combatendo qualquer forma de discriminação. Por fim, temos a sustentabilidade fiscal, que busca otimizar a aplicação dos recursos públicos, garantindo a sua utilização de forma responsável e eficiente.

A lei também traz a Plataforma de Desenvolvimento de Longo Prazo, concentrada no Fortaleza 2040, as Agendas Regionais (também conhecidas como Agendas Territoriais), que são 39 planos de políticas públicas setoriais, e o Acordo de Resultados. Além disso, são estabelecidos mecanismos como o Plano Diretor Participativo de Desenvolvimento Integrado, os Planos Setoriais de Políticas Públicas, o Plano Plurianual, a Lei de Diretrizes Orçamentárias e a Lei Orçamentária Anual.

Assim, com o objetivo de reunir esses elementos de ordenação legal municipal, intrinsecamente relacionados à formulação e ao monitoramento de políticas públicas, esta pesquisa assume uma posição de destaque no cenário acadêmico do Campo de Públicas. Isso ocorre devido à importância fundamental do Campo de Públicas no estudo e na compreensão da governança, gestão e implementação de ações governamentais, na análise crítica das políticas públicas, promovendo uma abordagem multidisciplinar que considera aspectos jurídicos, políticos, sociais e econômicos envolvidos na tomada de decisões e na busca por soluções efetivas para os desafios enfrentados pelos governos locais.

4.3 A política pública de Assistência Social em Fortaleza

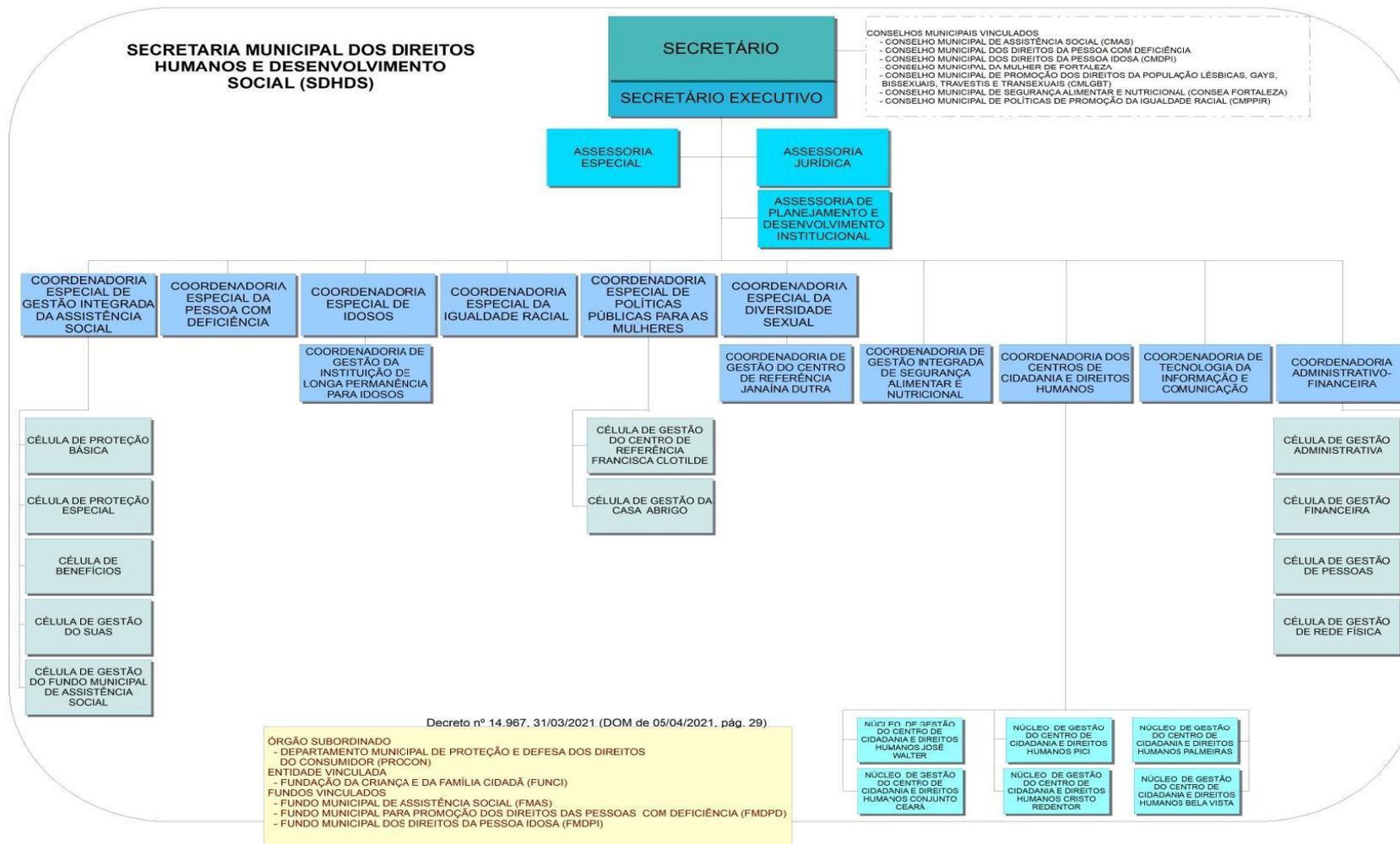
A Política de Assistência Social é um conjunto de medidas, programas e serviços desenvolvidos pelo Estado com o objetivo de garantir a proteção social dos cidadãos em situação de vulnerabilidade e risco social. Essa política tem como base a Constituição Federal de 1988 e a Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS) nº 8.742 de 7 de dezembro de 1993. O principal objetivo da política de assistência social é garantir o acesso aos direitos sociais básicos, como alimentação, saúde, moradia, educação e trabalho. Para isso, o Estado desenvolve programas e serviços que visam atender às necessidades básicas da população em situação de vulnerabilidade, como os idosos, as pessoas com deficiência, as crianças e os adolescentes em situação de risco, entre outros.

Em Fortaleza, a capital do estado do Ceará, a política pública de Assistência Social é implementada por meio da Secretaria Municipal dos Direitos Humanos e Desenvolvimento Social (SDHDS), que é responsável por planejar, coordenar, executar e monitorar as ações voltadas para a assistência social na cidade.

A Secretaria Municipal dos Direitos Humanos e Desenvolvimento Social (SDHDS) foi criada pela fusão da Secretaria Municipal do Trabalho, Desenvolvimento Social e Combate à Fome (SETRA) e da Secretaria Municipal da Cidadania e Direitos Humanos (SCDH), conforme estabelecido pela Lei Complementar nº 234, de 28 de junho de 2017. Sua competência foi redefinida de acordo com o Art. 44 da Lei Complementar nº 176, de 19 de dezembro de 2014, e suas alterações posteriores. A secretaria passou por uma reestruturação de acordo com o Decreto nº 15.082, de 09 de agosto de 2021. É um órgão da Administração Direta Municipal, regido por este regulamento, normas internas e legislação aplicável em vigor.

Logo abaixo na figura podemos ver a estrutura organizacional da Secretaria Municipal dos Direitos Humanos e Desenvolvimento Social (SDHDS) consiste nos seguintes elementos:

Figura 11 - Organograma SDHDS



Fonte: Canal Desenvolvimento Social, PMF (2021).

Esse órgão possui 7 Conselhos Municipais que são: Conselho Municipal de Assistência Social de Fortaleza, Conselho Municipal dos Direitos da Pessoa com Deficiência, Conselho Municipal dos Direitos da Pessoa Idosa (CMDPI), Conselho Municipal da Mulher de Fortaleza, Conselho Municipal de Promoção dos Direitos da População LGBTQIAPN+, Conselho Municipal de Segurança Alimentar e Nutricional de Fortaleza, Conselho Municipal de Políticas de Promoção da Igualdade Racial. Além disso, possui 3 fundos municipais vinculados ao Fundo Municipal da Assistência Social (FMAS), Fundo Municipal para promoção dos Direitos da Pessoa com Deficiência (FMDPD), e o Fundo Municipal dos Direitos da Pessoa Idosa (FMDPI).

Atualmente, o FMAS (Fundo Municipal de Assistência Social) executa quatro programas no eixo III da área temática Direitos Humanos, Acolhimento e Bem-Estar. Esses programas são: Programa 0141 - Proteção Social Básica; Programa 0171 - Gestão e Fortalecimento do Sistema Único de Assistência Social; Programa 0210 - Proteção Social Especial de Média Complexidade; Programa 02111 - Proteção Social Especial de Alta Complexidade; esses programas terão seus indicadores analisados por esta pesquisa.

Entre os principais ações e serviços oferecidos estão o Centro de Referência de Assistência Social (CRAS), que realiza atendimento e orientação a famílias em situação de risco e vulnerabilidade social; o Centro de Referência Especializado de Assistência Social (CREAS), que atende indivíduos e famílias em situação de violação de direitos; e o Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos (SCFV), que oferece atividades socioeducativas e culturais para crianças, adolescentes, jovens, pessoas idosas e pessoas com deficiência.

No Plano Plurianual 2022 - 2025, um conjunto de resultados estratégicos para cada área, abrangendo programas específicos e finalísticos, direcionados à conquista dos objetivos estratégicos. Os recursos alocados para os Programas Finalísticos (totalizando R\$ 27,58 bilhões) direcionados de acordo com as diretrizes estabelecidas em cada Eixo Estratégico, Resultado e Área Temática do Governo Municipal. Como dito anteriormente, a política de assistência social é contemplada no eixo III, sob o indicador estratégico, comunidade acolhedora, inclusiva, com valorização e respeito à diversidade.

A figura 12 apresenta os valores planejados para o período de 2022 a 2025, dos programas finalísticos, destacado o eixo III Vida Comunitária, Acolhimento e Bem-estar:

Figura 12 - Valores planejados PPA 2022-2025 programas finalísticos por eixos e resultados estratégicos

EIXO / Objetivo Estratégico	2022	2023 -2025	2022 - 2025	% 2022 -2025
Eixo I - Equidade Territorial e Social Territórios com redução das desigualdades sociais e integrados à sociabilidade urbana	544.989.013	1.163.505.432	1.708.494.445	6,19
Eixo II - Cidade Integrada, Acessível e Justa Melhoria da forma e acessibilidade urbana	693.377.901	2.334.389.178	3.027.767.079	10,98
Eixo III - Vida Comunitária, Acolhimento e Bem-Estar	2.358.987.174	7.899.753.889	10.258.741.063	37,19
Promover atenção integral à juventude com ênfase na inserção produtiva e social	59.895.948	162.950.302	222.846.250	
Melhoria da saúde da população	2.086.130.413	6.970.292.543	9.056.422.956	
Comunidade acolhedora, inclusiva, com valorização e respeito à diversidade	212.960.813	766.511.044	979.471.857	
Eixo IV - Desenvolvimento da Cultura e do Conhecimento	2.052.963.899	7.148.906.458	9.201.870.357	33,36
População com acesso à educação de qualidade, ao conhecimento e aos bens culturais				
Eixo V - Qualidade do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais	406.322.223	1.382.747.725	1.789.069.948	6,49
Recursos naturais protegidos e qualidade do meio ambiente assegurada				
Eixo VI - Desenvolvimento Econômico e Inclusão Produtiva	17.955.870	46.665.188	64.621.058	0,2
Desenvolvimento econômico sustentável, solidário, competitivo e dinamizado				
Eixo VII - Governança Municipal	356.619.047	1.180.147.625	1.536.766.672	5,57
Gestão planejada e participativa dos serviços públicos, com foco no acolhimento, equilíbrio fiscal e transparência				
TOTAL	6.431.215.127	21.156.115.495	27.587.330.622	100

Fonte: PPA 2022-2025. Adaptado e grifado pela autora (2023).

De acordo com o PPA-2022-2025, “Os eixos III - Vida Comunitária, Acolhimento e Bem-Estar e 0 IV - Desenvolvimento da Cultura e do Conhecimento receberão 70,54 % dos recursos no período de 2022 a 2025, nas áreas de saúde, assistência social e educação, que são prioridades”.

Uma das vulnerabilidades da política social do município de Fortaleza é evidenciada pela relevância dos programas de proteção social básica da assistência social, conforme constatado no Censo realizado entre os dias 19 e 23 de julho de 2021, contou 2.653 pessoas em situação de rua. O estudo revelou que praticamente a totalidade das pessoas em situação de rua almeja deixar essa condição, totalizando 2.502 pessoas (94,3 %). Para alcançar essa meta, elas apontaram 1.061 pessoas (40 %) que ter uma moradia permanente é o fator mais importante, seguido pela obtenção de um emprego estável de 777 pessoas (29,3 %) e pelo acesso a tratamento para a dependência de álcool ou outras drogas 246 pessoas (9,3 %). Esses elementos são destacados como as principais necessidades apontadas por essas pessoas para superar a situação de rua. Essa constatação

ênfatisa a urgência de fortalecer e aprimorar a política de assistência social no município, a fim de abordar adequadamente essa vulnerabilidade significativa e oferecer suporte integral para a reintegração social e a melhoria das condições de vida desses indivíduos. Portanto, é essencial que os indicadores utilizados para medir o desempenho dos programas da política sejam confiáveis, válidos e precisos, para que seja possível avaliar adequadamente o impacto das ações e programas implementados, bem como sua execução.

5 ESTUDO DE CASO - INDICADORES DE PROGRAMAS DA PROTEÇÃO SOCIAL BÁSICA NO PPA 2022 - 2025

Neste capítulo, procurou-se identificar os elementos que caracterizam o estudo de caso escolhido, a fim de torná-lo familiar ao leitor.

Como já dito, a política de Assistência Social na área da Proteção Social Básica se reflete no Plano Plurianual (PPA) por meio dos Programas do Fundo Municipal de Assistência Social (FMAS). Esses programas, integrantes do PPA 2022 - 2025, têm como objetivo estratégico garantir o desenvolvimento de uma comunidade acolhedora e inclusiva, pautada pela valorização e respeito à diversidade, ao mesmo tempo em que fortalecem a Política de Direitos Humanos.

5.1 Conhecendo os programas do FMAS da política de Assistência Social

Os fundos de assistência social funcionam como instrumentos de gestão financeira e orçamentária, destinados a organizar e direcionar os recursos financeiros para o desenvolvimento de políticas e programas de assistência social (CENSO SUAS, 2019).

Esses fundos são compostos por receitas provenientes de diversas fontes, como impostos, transferências constitucionais, doações, convênios, entre outros. Esses recursos são arrecadados pelos governos federal, estaduais, distrital e municipais, de acordo com suas respectivas competências.

A partir dos fundos de assistência social, são financiadas diversas ações, serviços, programas, projetos e benefícios de assistência social. No quadro 2, segue os 4 programas, sua justificativa, objetivo e público alvo, que são executados pelo FMAS (Fundo Municipal da Assistência Social) da PMF contidos no Relatório II do PPA 2022 - 2025:

Quadro 2 - Programas do FMAS da PMF

PROGRAMA	JUSTIFICATIVA	PÚBLICO ALVO	OBJETIVO
<p align="center">0141- Proteção Social Básica</p>	<p>O Sistema Único de Assistência Social (SUAS) se organiza em níveis de proteção, dentre esses níveis está a Proteção Social Básica, que organiza serviços, programas, projetos e benefícios, com foco no atendimento/acompanhamento a indivíduos e famílias em situação de vulnerabilidade social decorrente da pobreza, privação (ausência de renda, precário ou nulo acesso aos serviços públicos, dentre outros) e/ou fragilização de vínculos afetivos - relacionais e de pertencimento social (discriminações etárias, étnicas, de gênero ou por deficiências, dentre outras). A PSB tem a finalidade de fortalecer a função protetiva das famílias, prevenir a ruptura dos seus vínculos, promover seu acesso e usufruto de direitos e contribuir na melhoria de sua qualidade de vida, tendo como porta de entrada os 27 Centros de Referência de Assistência Social (CRAS), além dos convênios firmados com entidades socioassistenciais.</p>	<p align="center">População vulnerável de Fortaleza.</p>	<p align="center">Prevenir situações de risco por meio do desenvolvimento de potencialidades, aquisições e o fortalecimento de vínculos familiares e comunitários.</p>
<p align="center">0171 - Gestão e Fortalecimento do Sistema Único de Assistência Social</p>	<p>A Gestão e Fortalecimento do Sistema Único de Assistência Social é responsável pelo aprimoramento da gestão da Política de Assistência Social, planejando, articulando, monitorando e avaliando as ações propostas, bem como incentivando investimentos na organização, gestão, estruturação e manutenção dos serviços e sua integração com benefícios e transferências de renda. Em Fortaleza, a Gestão do SUAS tem a competência de:</p>	<p align="center">Usuários, trabalhadores do SUAS e entidades socioassistenciais.</p>	<p align="center">Fortalecer as ações da Política de Assistência Social de forma compartilhada; planejar, organizar e executar ações relativas à valorização do trabalhador do SUAS; construir indicadores e análises que refletem o</p>

	<p>Gestão do Trabalho, com foco na questões relacionadas ao trabalho social e aos trabalhadores que atuam na Política de Assistência Social; Vigilância Socioassistencial, com foco na produção, sistematização e análise das informações referentes às situações de vulnerabilidade e risco social que incidem sobre indivíduos e famílias presentes em diferentes territórios; e Rede Privada, com foco no monitoramento das entidades inscritas no Conselho Municipal de Assistência Social do Município e orientação quanto ao reordenamento das ações executadas, visando fortalecer os programas, projetos, serviços e benefícios ofertados pela Política de Assistência Social.</p>		<p>cotidiano das unidades socioassistenciais e as necessidades dos usuários; e consolidar parcerias entre a rede pública e privada vinculada ao SUAS, de forma a desenvolver os serviços, programas, projetos e benefícios de assistência social.</p>
<p>0210 - Proteção Social Especial de Média Complexidade</p>	<p>São considerados Serviços de Proteção Social Especial de Média Complexidade aqueles que oferecem atendimentos às famílias e indivíduos com seus direitos violados, mas cujos vínculos familiar e comunitário não foram rompidos. Nesse sentido, os serviços requerem maior estruturação técnica operacional, atenção especializada e mais individualizada e/ou de acompanhamento sistemático e monitorado. Compreende atenções e orientações direcionadas para a promoção de direitos, a preservação e o fortalecimento de vínculos familiares, comunitários e sociais e para o fortalecimento da função protetiva das famílias. Em Fortaleza, a Proteção Social Especial de Média Complexidade se materializa por meio da oferta dos seguintes serviços, além dos convênios firmados com entidades socioassistenciais.</p>	<p>Crianças, adolescentes, jovens, adultos, idosos e famílias com direitos violados.</p>	<p>Fortalecer as potencialidades de aquisições e proteção das famílias em situação de risco e vulnerabilidade social ocasionados por violações de direitos, contribuindo para a reconstrução dos vínculos familiares, comunitários e sociais.</p>

<p>0211 - Proteção Social Especial de Alta Complexidade</p>	<p>São considerados Serviços de Proteção Social Especial de Alta Complexidade aqueles que garantem proteção integral – moradia, alimentação, higienização e trabalho protegido para famílias e indivíduos que se encontram sem referência e/ou em situação de ameaça, necessitando ser retirados de seu núcleo familiar e/ou comunitário. Esses serviços devem primar pela preservação, fortalecimento ou resgate da convivência familiar e comunitária - ou construção de novas referências, quando for o caso - adotando, para tanto, metodologias de atendimento e acompanhamento condizente com esta finalidade. Em Fortaleza, a Proteção Social Especial de Alta Complexidade se materializa por meio da oferta dos seguintes serviços, além dos convênios firmados com entidades socioassistenciais.</p>	<p>Crianças, adolescentes, jovens, idosos, adultos e famílias com direitos violados, que necessitem de proteção integral.</p>	<p>Ofertar serviços especializados, em diferentes modalidades e equipamentos, com vistas a afiançar segurança de acolhida a indivíduos e/ou famílias afastados temporariamente do núcleo familiar e/ou comunitários de origem.</p>
--	--	---	--

Fonte: PPA 2022-2025. Adaptado pela autora (2023).

Como podemos observar no quadro acima, os programas mencionados visam atender às necessidades da população em situação de vulnerabilidade social em Fortaleza. Eles são organizados em diferentes níveis de proteção, cada um com objetivos específicos e direcionados a diferentes grupos populacionais.

5.1.1 Indicadores dos Programas do Fundo Municipal da Assistência Social (FMAS)

Os indicadores dos programas do FMAS são ferramentas de avaliação e monitoramento das ações realizadas. Eles permitem analisar o impacto e a efetividade das políticas sociais implementadas, identificando os resultados alcançados e orientando a tomada de decisões para o aprimoramento das intervenções.

Os programas apresentados anteriormente possuem 5 indicadores programáticos elencados na tabela a seguir:

Tabela 1 – Indicadores dos Programas do FMAS

Indicador (un. de medida)	Fórmula	Meta 2022	Meta 2023-2025	Fonte
Cobertura da Proteção Social Básica - (%)	Nº de CRAS existentes / Nº de CRAS preconizados pelo MC x 100(Preconiza-se um CRAS para cada 5000 Famílias com renda per capita de até meio salário mínimo inscritas no Cadastro Único)	43	52	SDHDS/MC
Trabalhadores do Suas e Conselheiros Capacitados - (%)	Nº de trabalhadores do SUAS e conselheiros capacitados / Nº total de trabalhadores e conselheiros previstos no Plano de Educação Permanente(ano) x 100	47	100	SDHDS
Entidades socioassistenciais com termo de fomento ou colaboração acompanhadas (%)	Nº de entidades socioassistenciais com termo de fomento ou colaboração cadastradas no CMAS, acompanhadas / Nº total de entidades com vínculo SUAS (cadastradas no CMAS) x 100	67,5	100	SDHDS
Cobertura de Creas - (%)	Nº de CREAS em funcionamento/ Nº de CREAS preconizados pelo MC x 100(Preconiza-se a existência de um CREAS para cada 200.000 habitantes)	51,75	69	SDHDS
Pessoas Que Superaram As Situações de Acolhimento - (%)	Nº de pessoas que superaram a situação de acolhimento / Número de pessoas acolhidas nos Serviços de Acolhimento Institucional e Familiar - ano x 100	10	30	SDHDS

Fonte: PPA 2022 - 2025. Adaptada pela autora (2023).

A escolha dos indicadores pode variar de acordo com os objetivos específicos de cada programa. É importante ressaltar que a escolha dos indicadores deve ser feita de forma coerente com os objetivos e metas de cada programa, levando em consideração as particularidades e necessidades da população atendida.

5.2 Análise dos Indicadores de Programas

Neste tópico, apresentaremos as análises realizadas com os indicadores dos programas do FMAS (Fundo Municipal de Assistência Social), utilizando o referencial discutido no capítulo 3. O objetivo dessa análise é verificar a aderência dos indicadores às perspectivas da GPR (Gestão por Resultados) e aos critérios SMART. É importante ressaltar que essas análises possuem um certo grau de subjetividade devido à complexidade inerente à política de assistência social, e a partir do conhecimento do Campo de Políticas Públicas, onde a intersetorialidade e transdisciplinaridade são premissas para a compreensão da complexidade dos detalhes que desenham as políticas públicas, foi possível incorporar o contexto mais amplo em que os programas do FMAS estão inseridos, e buscar embasamento para as conclusões e sugestões, a fim de tornar a análise mais completa.

5.2.1 Análise sob as perspectivas da Gestão por Resultados

Para realizar uma análise do alinhamento dos indicadores mencionados com as perspectivas da Gestão por Resultados, é essencial compreender resumidamente as principais características dessa abordagem. Elas englobam o foco em resultados como prioridade, a necessidade de mensuração e monitoramento constantes, a implementação de um planejamento estratégico sólido, a orientação para ações e tomadas de decisão embasadas em dados, a responsabilidade e prestação de contas por parte dos envolvidos, além da busca constante por melhorias contínuas.

A Gestão por Resultados busca focar nos resultados alcançados, na eficiência e na eficácia das ações realizadas, visando melhorias e impactos positivos na sociedade. Na Gestão por Resultados os indicadores também são ferramentas utilizadas para medir além do desempenho a efetividade dos programas, permitindo através dos resultados avaliar o progresso da organização em relação aos seus objetivos estratégicos.

A seguir, analisamos e comentamos cada um dos 5 indicadores de programas mencionados e sua relação com as perspectivas da Gestão por Resultados:

Tabela 2 - Análise do indicador do programa da Proteção Social Básica - Cobertura da Proteção Social Básica - GPR (Gestão por Resultados)

Indicador (un. de medida)	Fórmula	Meta 2022	Meta 2023-2025	Fonte
Cobertura da Proteção Social Básica - (%)	Nº de CRAS existentes / Nº de CRAS preconizados pelo MC x 100 (Preconiza-se um CRAS para cada 5000 Famílias com renda per capita de até meio salário mínimo inscritas no Cadastro Único)	43	52	SDHDS/ MC

Fonte: PPA 2022 - 2025. Adaptada pela autora (2023).

Esse indicador ajuda a avaliar se há uma proporção adequada de CRAS em relação ao número de famílias com renda per capita de até meio salário mínimo inscritas no Cadastro Único. No entanto, é importante ressaltar que esse indicador não é suficiente para mensurar a efetividade da Proteção Social por si só. Embora a fórmula forneça uma indicação da infraestrutura disponível, é importante ressaltar que não se considera mensurado no programa outros fatores essenciais para a análise dos resultados. Por exemplo, a fórmula não leva em conta, se das famílias atendidas nos CRAS quais estão recebendo benefícios como o Bolsa Família e o Benefício de Prestação Continuada (BPC)? Talvez considerar o acesso e a participação das famílias nos programas de transferência de renda como indicadores complementares para a análise dos resultados da Cobertura Social ajudaria a revelar melhor o impacto do programa na política. Sugestão de indicadores para o programa: Taxa de acesso ao Bolsa Família, Taxa de acesso ao BPC.

Ao considerar os indicadores complementares, é possível ter uma análise mais abrangente dos resultados levando em conta não apenas a infraestrutura disponível, mas também o acesso efetivo e a participação das famílias nos programas de transferência de renda.

Tabela 3 - Análise do indicador do programa Gestão e Fortalecimento do SUAS (Sistema Único da Assistência Social) - Trabalhadores do Suas e Conselheiros Capacitados - GPR (Gestão por Resultados)

Indicador (un. de medida)	Fórmula	Meta 2022	Meta 2023-2025	Fonte
Trabalhadores do Suas e Conselheiros Capacitados - (%)	Nº de trabalhadores do SUAS e conselheiros capacitados / Nº total de trabalhadores e conselheiros previstos no Plano de Educação Permanente(ano) x 100	47	100	SDHDS

Fonte: PPA 2022 - 2025. Adaptada pela autora (2023).

O indicador busca apontar a proporção de trabalhadores do SUAS e conselheiros capacitados em relação ao número total de trabalhadores e conselheiros previstos no Plano de Educação Permanente. A luz da Gestão por Resultados podemos considerar que o indicador procura revelar a eficiência do sistema, pois profissionais capacitados têm conhecimento técnico e habilidades necessárias para desempenhar suas funções de maneira eficaz, garantindo a qualidade dos serviços prestados. Porém, só mensurar o número de trabalhadores capacitados, não revela a contribuição dessa capacitação na qualidade dos serviços ofertados e nos resultados para os usuários. Através de outros indicadores relacionados à cobertura, a qualidade dos serviços, a satisfação dos usuários e aos impactos sociais, seria mais relevante para uma análise completa da gestão por resultados nesse contexto. Sugestão de indicadores para o programa: Taxa de resolutividade dos casos atendidos pelos trabalhadores do SUAS, Tempo médio de atendimento, Taxa de reincidência, Índice de satisfação dos usuários.

Esses indicadores adicionais forneceriam *insights* complementares para avaliar o desempenho e os resultados alcançados dos serviços prestados pelos trabalhadores e conselheiros do Suas, além do nível de capacitação dos profissionais envolvidos. Ao analisar um conjunto abrangente de indicadores, é possível obter uma visão mais completa e embasada da gestão por resultados no âmbito do SUAS.

Tabela 4 - Análise do indicador do programa Gestão e Fortalecimento do SUAS (Sistema Único da Assistência Social) - Entidades socioassistenciais com termo de fomento ou colaboração acompanhadas - GPR (Gestão por Resultados)

Indicador (un. de medida)	Fórmula	Meta 2022	Meta 2023-2025	Fonte
Entidades socioassistenciais com termo de fomento ou colaboração acompanhadas (%)	Nº de entidades socioassistenciais com termo de fomento ou colaboração cadastradas no CMAS, acompanhadas / Nº total de entidades com vínculo SUAS (cadastradas no CMAS) x 100	67,5	100	SDHDS

Fonte: PPA 2022 - 2025. Adaptada pela autora (2023).

Esse indicador de programa busca medir o alcance do acompanhamento das entidades socioassistenciais que possuem termos de fomento ou colaboração, em relação ao total de entidades vinculadas ao SUAS cadastradas no CMAS (Conselho Municipal de Assistência de Fortaleza). O indicador sob as perspectivas da Gestão por Resultados contribui ao permitir o acompanhamento quantitativo das entidades que recebem recursos governamentais, mas poderia ser melhorado se apontasse os resultados alcançados por essas entidades acompanhadas. Uma forma de aprimorar o indicador seria incluir indicadores que medem a melhoria das condições de vida dos usuários atendidos pelas entidades socioassistenciais, além de avaliar a execução das atividades dessas entidades, e considerar os resultados e impactos alcançados por elas. Sugestão de indicadores: Taxa de cumprimento de metas das entidades, Taxa de eficiência da execução orçamentária das entidades cadastradas.

Ao incorporar mais indicadores, é possível obter uma visão mais completa dos efeitos das ações das entidades socioassistenciais na vida dos usuários e na transformação social. Dessa forma, é possível à avaliação dos resultados tangíveis e intangíveis que impactam positivamente os beneficiários da política.

Tabela 5 - Análise do indicador do programa Proteção Social Especial de Média Complexidade - Cobertura de Creas- GPR (Gestão por Resultados)

Indicador (un. de medida)	Fórmula	Meta 2022	Meta 2023-2025	Fonte
Cobertura de Creas - (%)	Nº de CREAS em funcionamento/ Nº de CREAS preconizados pelo MC x 100(Preconiza-se a existência de um CREAS para cada 200.000 habitantes)	51,75	69	SDHDS

Fonte: PPA 2022 - 2025. Adaptada pela autora (2023).

O indicador de programa acima permite avaliar o quão próxima está a quantidade de CREAS, em relação ao que é recomendado pelo órgão responsável, à luz das perspectivas da Gestão por Resultados envolve considerar como ele contribui para a efetividade e eficiência da gestão dos serviços sociais ao considerar a meta recomendado pelo MC. Para melhorar o indicador deste programa cabe outros indicadores ou modificá-lo por outros que levem em consideração tanto a expansão da infraestrutura física quanto o fortalecimento dos recursos humanos e a articulação com outros serviços. Sugestão de indicadores de programa: Taxa de resolutividade, Taxa de cobertura por gênero, Taxa de cobertura por região.

Esses indicadores acrescidos forneceriam uma visão mais abrangente da cobertura e da efetividade dos CREAS, permitindo uma avaliação mais completa e embasada para identificar áreas que precisam ser melhoradas e direcionar esforços para otimizar os serviços.

Tabela 6 - Análise do indicador do programa Proteção Social Especial de Alta Complexidade - Pessoas Que Superaram As Situações de Acolhimento - GPR (Gestão por Resultados)

Indicador (un. de medida)	Fórmula	Meta 2022	Meta 2023-2025	Fonte
Pessoas Que Superaram As Situações de Acolhimento - (%)	Nº de pessoas que superaram a situação de acolhimento / Número de pessoas acolhidas nos Serviços de Acolhimento Institucional e Familiar - ano x 100	10	30	SDHDS

Fonte: PPA 2022 - 2025. Adaptada pela autora (2023).

Essa métrica busca fornecer uma indicação do sucesso do programa de acolhimento em promover a independência e a saída das pessoas dessas situações. Esse indicador é bem subjetivo, apesar de indicar um número na quantidade de pessoas, existem várias variáveis e nuances envolvidas na superação de situações de acolhimento, e um único indicador pode não capturar completamente a complexidade e as nuances dessas circunstâncias. É importante reconhecer que a assistência social abrange uma gama ampla de necessidades e desafios individuais, e uma abordagem holística é necessária para avaliar seu impacto efetivo. Nesse indicador existe uma falta de diferenciação entre resultados: A fórmula considera apenas uma taxa bruta de sucesso, sem distinguir entre diferentes resultados alcançados pelos indivíduos acolhidos. Por exemplo, algumas pessoas podem ter obtido um emprego estável, enquanto outras podem ter sido reintegradas à família. Essa falta de diferenciação dificulta a compreensão dos tipos de superação e a identificação de áreas de melhoria.

Portanto, é recomendável complementar ou modificar esse indicador incluindo ao programa outros indicadores, tanto quantitativos quanto qualitativos, que possam fornecer uma visão mais abrangente e compreensiva do sucesso da proteção social especial de alta complexidade de acolhimento. Sugestões de indicadores: Taxa de acompanhamento pós-acolhimento, Índice de integração social, Taxa de acesso à moradia adequada, Taxa de reintegração familiar.

A análise desses indicadores adicionais, juntamente com a compreensão da complexidade da política pública de assistência social, permitirá uma avaliação mais completa e precisa do desempenho e dos resultados dos programas de acolhimento. Além

disso, uma avaliação adequada da política pública deve considerar também aspectos como a eficácia dos programas, a qualidade dos serviços prestados, a satisfação dos beneficiários e o impacto na qualidade de vida das pessoas atendidas.

5.2.2 Análise à luz dos critérios SMART

O critério SMART é uma abordagem para definição de metas que busca torná-las específicas (*Specific*), mensuráveis (*Measurable*), atingíveis (*Attainable*), relevantes (*Relevant*) e com prazo definido (*Time-bound*). De acordo com Selvik *et al.* (2021), os critérios SMART são eficazes para alcançar indicadores de desempenho que são valiosos para auxiliar na tomada de decisões, abrangendo os principais aspectos de qualidade.

Esses critérios são considerados por Selvik *et al.* (2020) como uma abordagem simples para avaliar a qualidade das métricas de desempenho, pois proporcionam benefícios ao estabelecer metas concretas e mensuráveis, superando a natureza abstrata do objetivo de ganho de quantificação.

Vamos analisar se os indicadores de programa, suas fórmulas e metas mencionados na tabela 4 estão alinhados com esse método a partir das perguntas do quadro a seguir:

Quadro 3 – Critérios SMART e questões para análise de indicadores

CRITÉRIOS SMART	QUESTÕES PARA ANÁLISE DOS INDICADORES
S- Específico	1. Esse indicador tem como objetivo fornecer informações direcionadas aos gestores?
M- Mensurável	2. A medição desse indicador permite avaliar se os objetivos estão sendo alcançados?
A- Atingível	3. É factível a meta planejada para o indicador?
R- Relevante	4. Os dados apresentados pelo indicador são significativos ou relevantes?
T- Temporal	5. Esse indicador é possível de ser acompanhado no intervalo de tempo previsto?

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Ao considerar essas perguntas, busca-se promover a melhoria na construção dos indicadores, tornando-os mais relevantes, mensuráveis, alcançáveis e adequados para a tomada de decisões e avaliação de desempenho. Essa abordagem busca permitir que os indicadores forneçam informações valiosas e orientem as ações e estratégias corretas.

Quadro 4 - Análise do indicador do programa da Proteção Social Básica - Cobertura da Proteção Social Básica - Critério SMART

CRITÉRIOS SMART	RESPOSTAS PARA O INDICADOR Cobertura da Proteção Social Básica Fórmula: N° de CRAS existentes / N° de CRAS preconizados pelo MC x 100(Preconiza-se um CRAS para cada 5000 Famílias com renda per capita de até meio salário mínimo inscritas no Cadastro Único)
S- Específico:	1. Esse indicador tem como objetivo fornecer informações direcionadas aos gestores?

	<p>Resposta: Pela fórmula desse indicador, podemos considerá-lo específico quanto a medida da adequação da rede de CRAS em relação à demanda estimada. Ele pode fornecer uma perspectiva direta aos gestores sobre se o número de CRAS existentes atende ao padrão recomendado pelo MC, com base nas famílias de baixa renda inscritas no Cadastro Único. Mas com relação ao indicador, Cobertura da Proteção Social, é importante que haja uma definição clara dos critérios e parâmetros usados para determinar essa cobertura e assim fornecer dados completos aos gestores.</p>
<p>M- Mensurável:</p>	<p>2. A medição desse indicador permite avaliar se os objetivos estão sendo alcançados?</p> <p>Resposta: A medição do indicador pode fornecer <i>insights</i> sobre se os objetivos serão alcançados, mas é importante ressaltar que o indicador em si não é capaz de demonstrar completamente se os objetivos estão sendo alcançados de forma direta e abrangente. É importante considerar outros fatores e indicadores complementares para uma avaliação mais completa da Cobertura da Proteção Social.</p>
<p>A- Atingível:</p>	<p>3. É factível a meta planejada para o indicador?</p> <p>Resposta: A meta planejada desse indicador para 2022 era de 43 unidades de CRAS, atualmente existem 26 unidades (SDHDS, 2023). A unidade de medida no PPA precisa ser reavaliada pois está em percentual, enquanto a meta para o período de 2023-2025 é de 52 unidades. Além disso, a factibilidade dessas metas depende de vários fatores, como o estado atual da proteção social, os recursos disponíveis, as políticas e programas implementados, entre outros. É fundamental uma análise mais aprofundada desse indicador e do contexto da política, assim como dos recursos disponíveis para determinar a factibilidade dessas metas estabelecidas.</p>
<p>R- Relevante:</p>	<p>4. Os dados apresentados pelo indicador são significativos ou relevantes?</p> <p>Resposta: A Cobertura da Proteção Social Básica é um indicador relevante, pois pode fornecer informações-chave para a análise, monitoramento e melhoria das políticas e programas de proteção social. No entanto, a significância e relevância dos</p>

	dados dependem da qualidade e confiabilidade das fontes de dados utilizadas, bem como da forma como são coletados e analisados. É fundamental garantir que os dados sejam precisos, atualizados e representativos da população-alvo para que possam fornecer informações confiáveis.
T- Temporal:	<p>5. Esse indicador é possível de ser acompanhado no intervalo de tempo previsto?</p> <p>Resposta: Sim, o indicador Cobertura da Proteção Social Básica pode ser considerado temporal. O indicador está relacionado a um intervalo de tempo específico (PPA 2022-2025). No entanto, é importante garantir que os recursos e a capacidade necessários para coletar e analisar os dados estejam disponíveis ao longo do período do PPA.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Resumimos que sobre a análise dos critérios SMART, o indicador Cobertura da Proteção Social Básica possui aspectos específicos, mensuráveis, relevantes e temporais. No entanto, é necessária uma análise mais aprofundada da factibilidade (Atingível) das metas estabelecidas e da qualidade dos dados utilizados. Além disso, é fundamental considerar outros fatores e indicadores complementares para uma avaliação completa do objetivo do programa.

Quadro 5 - Análise do indicador do programa Gestão e Fortalecimento do SUAS (Sistema Único da Assistência Social) - Trabalhadores do SUAS e Conselheiros Capacitados - Critério SMART

CRITÉRIOS SMART	<p>RESPOSTAS PARA O INDICADOR</p> <p>Trabalhadores do SUAS e Conselheiros Capacitados</p> <p>Fórmula: N° de trabalhadores do SUAS e conselheiros capacitados / N° total de trabalhadores e conselheiros previstos no Plano de Educação Permanente(ano) x 100</p>
S- Específico:	<p>1. Esse indicador tem como objetivo fornecer informações direcionadas aos gestores?</p> <p>Resposta: O indicador é específico ao focar na capacitação dos profissionais do Suas e</p>

	<p>conselheiros, fornecendo informações direcionadas aos gestores sobre a preparação e qualificação da equipe responsável pela assistência social.</p>
M- Mensurável:	<p>2. A medição desse indicador permite avaliar se os objetivos estão sendo alcançados?</p> <p>Resposta: O indicador sozinho não é suficiente para determinar se os objetivos estão sendo alcançados no âmbito da assistência social. É necessário considerar outros indicadores e informações complementares, como qualidade dos serviços, cobertura e acesso.</p>
A- Atingível:	<p>3. É factível a meta planejada para o indicador?</p> <p>Resposta para a questão 3: A meta planejada no PPA para o indicador é de 47% para o ano de 2022 e de 100% para o período de 2023-2025. É necessário um esforço significativo para alcançar essa taxa de capacitação completa em todo o sistema. É uma meta ambiciosa e desafiadora. Alcançar uma taxa de capacitação completa em todo o sistema requer um esforço significativo, incluindo investimento em recursos, implementação de estratégias eficazes e mobilização de todos os envolvidos.</p>
R- Relevante:	<p>4. Os dados apresentados pelo indicador são significativos ou relevantes?</p> <p>Resposta para a questão 4: A relevância do indicador pode ser avaliada considerando-se a importância da capacitação dos profissionais do SUAS para a prestação de serviços eficazes e de qualidade. A capacitação adequada pode contribuir para melhorar o atendimento aos usuários e promover a efetividade do sistema de assistência social.</p>
T- Temporal:	<p>5. Esse indicador é possível de ser acompanhado no intervalo de tempo previsto?</p> <p>Resposta para a questão 5: Sim, o indicador pode ser considerado temporal. O indicador está relacionado a um intervalo de tempo específico (PPA 2022-2025). No entanto, é importante garantir que os recursos e a capacidade necessários para coletar e analisar os dados estejam disponíveis ao longo do período do PPA.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Resumimos que sobre a análise dos critérios SMART, o indicador Trabalhadores do SUAS e Conselheiros Capacitados possui aspectos específicos, relevantes e temporais. Portanto, o indicador é relevante para fornecer informações aos gestores sobre a capacitação dos profissionais do SUAS, mas sua medição (mensurável) isolada não é suficiente para avaliar o alcance dos objetivos na Assistência Social. A meta (atingível) estabelecida é desafiadora, sua factibilidade depende de diversos fatores, como comprometimento dos gestores, disponibilidade de recursos e planejamento estratégico.

Quadro 6 - Análise do indicador do programa Gestão e Fortalecimento do SUAS (Sistema Único da Assistência Social) - Entidades socioassistenciais com termo de fomento ou colaboração acompanhadas - Critério SMART

CRITÉRIOS SMART	RESPOSTAS PARA O INDICADOR Entidades socioassistenciais com termo de fomento ou colaboração acompanhadas Fórmula: N° de entidades socioassistenciais com termo de fomento ou colaboração cadastradas no CMAS, acompanhadas / N° total de entidades com vínculo SUAS (cadastradas no CMAS) x 100
S- Especifico:	1. Esse indicador tem como objetivo fornecer informações direcionadas aos gestores? Resposta: Sim, esse indicador visa acompanhar as entidades socioassistenciais que estão recebendo recursos públicos por meio de termos de fomento ou colaboração. Ao monitorar o cumprimento dos termos estabelecidos nesses instrumentos de repasse de recursos, os gestores podem avaliar a efetividade das parcerias estabelecidas e a qualidade dos serviços prestados pelas entidades beneficiadas.
M- Mensurável:	2. A medição desse indicador permite avaliar se os objetivos estão sendo alcançados? Resposta: O acompanhamento das entidades socioassistenciais é uma parte do processo de gestão e monitoramento dos recursos públicos destinados à assistência social. Esse indicador permite verificar se

	as entidades estão cumprindo as obrigações previstas nos termos, como a realização de atividades propostas, a prestação de contas e o alcance de metas estabelecidas.
A- Atingível:	<p>3. É factível a meta planejada para o indicador?</p> <p>Resposta: É necessário levar em consideração a existência de recursos adequados para realizar o acompanhamento das entidades. Além disso, é importante avaliar se as entidades possuem a capacidade técnica e operacional necessária para cumprir os termos estabelecidos.</p>
R- Relevante:	<p>4. Os dados apresentados pelo indicador são significativos ou relevantes?</p> <p>Resposta: A relevância desse indicador está relacionada à sua capacidade de fornecer dados sobre o andamento das parcerias estabelecidas entre as entidades socioassistenciais e os órgãos públicos. Essas informações permitem que os gestores monitorem e avaliem o desempenho das entidades, identifiquem possíveis problemas ou necessidades de ajustes nas parcerias e tomem decisões estratégicas para promover uma gestão mais eficiente e transparente.</p>
T- Temporal:	<p>5. Esse indicador é possível de ser acompanhado no intervalo de tempo previsto?</p> <p>Resposta : Sim, o indicador pode ser considerado temporal. O indicador está relacionado a um intervalo de tempo específico (PPA 2022-2025). No entanto, é importante garantir que os recursos e a capacidade necessários para coletar e analisar os dados estejam disponíveis ao longo do período do PPA.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Em resumo, o indicador visa fornecer informações relevantes aos gestores, por meio da medição do cumprimento dos termos estabelecidos com as entidades beneficiadas. A factibilidade (Atingível) da meta depende de recursos e capacidades adequadas, e os dados fornecidos pelo indicador são considerados relevantes para a gestão e tomada de decisões na área da assistência social.

Quadro 7 - Análise do indicador do programa Proteção Social Especial de Média Complexidade - Cobertura de Creas- Critério SMART

CRITÉRIOS SMART	<p align="center">RESPOSTAS PARA O INDICADOR Cobertura de Creas</p> <p>Fórmula: N° de CREAS em funcionamento/ N° de CREAS preconizados pelo MC x 100(Preconiza-se a existência de um CREAS para cada 200.000 habitantes)</p>
S- Específico:	<p>1. Esse indicador tem como objetivo fornecer informações direcionadas aos gestores?</p> <p>Resposta: Sim, a cobertura de CREAS é um indicador específico e direcionado aos gestores e responsáveis pela política de assistência social, permitindo que eles avaliem a efetividade e o alcance dos serviços oferecidos por essas unidades.</p>
M- Mensurável:	<p>2. A medição desse indicador permite avaliar se os objetivos estão sendo alcançados?</p> <p>Resposta: A cobertura de CREAS é um indicador relevante, mas é necessário combiná-lo com outros dados e indicadores para obter uma visão completa do desempenho e da efetividade dos serviços prestados pelos Centros de Referência Especializado de Assistência Social.</p>
A- Atingível:	<p>3. É factível a meta planejada para o indicador?</p> <p>Resposta: A meta planejada desse indicador para 2022 era de 51, se alcançou 46 (SDHDS, 2023). Determinar se a meta de cobertura de CREAS é atingível depende de diversos fatores, como recursos disponíveis, capacidade de expansão dos serviços e demanda existente.</p>
R- Relevante:	<p>4. Os dados apresentados pelo indicador são significativos ou relevantes?</p> <p>Resposta: Os dados apresentados pelo indicador de cobertura de CREAS são significativos e relevantes, fornecendo informações valiosas para avaliar o alcance e a</p>

	efetividade dos serviços prestados por essas unidades, identificar áreas de melhoria e embasar decisões estratégicas na área de assistência social.
T- Temporal:	<p>5. Esse indicador é possível de ser acompanhado no intervalo de tempo previsto?</p> <p>Resposta:O acompanhamento do indicador de cobertura de CREAS no intervalo de tempo previsto (PPA 2022-2025) é possível, desde que haja uma metodologia adequada para coleta e análise dos dados e que haja um sistema de monitoramento eficiente.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A medição desse indicador é importante, mas é necessário combinar os dados com outros indicadores, a factibilidade da meta planejada para o indicador depende de vários fatores, devido a isso atingir a meta pode ser desafiador. Portanto, o indicador de cobertura de CREAS como uma ferramenta de gestão fornece informações relevantes para os gestores da política de assistência social, auxiliando na avaliação e no aprimoramento dos serviços prestados pelos CREAS.

Quadro 8 - Análise do indicador do programa Proteção Social Especial de Alta Complexidade - Pessoas Que Superaram As Situações de Acolhimento- Critério SMART

CRITÉRIOS SMART	<p>RESPOSTAS PARA O INDICADOR</p> <p>Pessoas Que Superaram As Situações de Acolhimento</p> <p>Fórmula: N° de pessoas que superaram a situação de acolhimento / Número de pessoas acolhidas nos Serviços de Acolhimento Institucional e Familiar - ano x 100</p>
S- Especifico:	<p>1. Esse indicador tem como objetivo fornecer informações direcionadas aos gestores?</p> <p>Resposta: Sim, o indicador sobre pessoas que superaram situações de acolhimento pode fornecer informações valiosas para os gestores. Essas informações podem ajudá-los a compreender melhor os processos de acolhimento e identificar estratégias eficazes</p>

	para apoiar e capacitar as pessoas que passam por essas situações.
M- Mensurável:	<p>2. A medição desse indicador permite avaliar se os objetivos estão sendo alcançados?</p> <p>Resposta: A medição desse indicador é fundamental para avaliar o progresso e determinar se os objetivos estão sendo alcançados no âmbito do acolhimento.</p>
A- Atingível:	<p>3. É factível a meta planejada para o indicador?</p> <p>Resposta: O indicador é amplo e abrangente, e as metas do PPA, não fornecem detalhes suficientes para uma análise precisa.</p>
R- Relevante:	<p>4. Os dados apresentados pelo indicador são significativos ou relevantes?</p> <p>Resposta: Sim é relevante, mas é importante ressaltar que a relevância e significância dos dados podem variar dependendo dos objetivos específicos do programa de acolhimento e das necessidades das pessoas envolvidas. Os gestores devem analisar os dados em conjunto com outras informações e considerar o contexto geral para obter uma compreensão completa do impacto dos resultados apresentados pelo indicador.</p>
T- Temporal:	<p>5. Esse indicador é possível de ser acompanhado no intervalo de tempo previsto?</p> <p>Resposta: Embora a subjetividade possa ser um desafio em alguns aspectos do indicador, é possível mitigar o acompanhamento por meio de critérios claros, análise baseada em dados e revisões regulares, garantindo uma abordagem mais objetiva e consistente.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O indicador é extremamente sensível e subjetivo ao determinar se uma pessoa realmente superou a situação de acolhimento. A definição de sucesso e superação pode variar de acordo com os critérios estabelecidos e a interpretação dos resultados. No entanto, ele pode fornecer informações valiosas aos gestores, mas é necessário estabelecer metas

factíveis e critérios claros para sua medição. A relevância dos dados depende do contexto específico, e o acompanhamento do indicador requer uma abordagem cuidadosa para lidar com a subjetividade envolvida.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As perspectivas apresentadas oferecem abordagens válidas para a elaboração de indicadores. A escolha entre elas é uma decisão subjetiva, uma vez que não há uma determinação legal específica sobre qual delas deve ser adotada. No contexto de uma entidade pública, surge a pergunta sobre qual metodologia deve ser utilizada para criar e avaliar os indicadores, especialmente aqueles relacionados aos programas de políticas públicas que asseguram direitos sociais.

Uma possível resposta a essa questão seria, ao criar e avaliar indicadores de desempenho para programas de políticas públicas que asseguram direitos sociais, é recomendável adotar um conjunto de abordagens que considerem a perspectiva social, envolvendo os diversos atores e levando em conta tanto aspectos quantitativos como qualitativos, visando o bem-estar e a efetividade desses programas na sociedade.

Por sua vez, a perspectiva da Gestão por Resultados (GPR) pode constituir uma opção válida já que o modelo de gestão adotado recentemente pela PMF, visa otimizar a aplicação dos recursos públicos, garantindo a sua utilização de forma responsável e eficiente. A GPR pode ser útil na construção de indicadores com foco no cidadão, que permitam avaliar o desempenho dos programas de políticas públicas, especialmente no que diz respeito à sua capacidade de atingir os resultados esperados e gerar impacto social.

Já os critérios SMART muito utilizados nas organizações privadas vem reforçando no setor público através do planejamento estratégico, a qualidade dos indicadores no momento de sua construção, através de uma abordagem simples e eficaz para avaliar a qualidade das métricas de desempenho. Eles oferecem benefícios ao estabelecer objetivos claros e mensuráveis, evitando a ambiguidade de metas abstratas que são difíceis de quantificar.

Verificou-se que das duas perspectivas abordadas no estudo de caso, os indicadores de programas do FMA5 apresentam uma aderência inicial a Gestão por Resultados (GPR), mas seria benéfico incluir indicadores complementares que abordam a qualidade dos serviços, a satisfação dos usuários e os impactos sociais para uma análise mais completa e embasada dos resultados dos programas de proteção social. Foi possível observar que os indicadores fornecem uma base para avaliar alguns aspectos dos programas, como a cobertura, capacitação dos profissionais, acompanhamento das entidades e superação das situações de acolhimento. No entanto, também foi destacado que

esses indicadores podem ser complementados ou aprimorados para uma análise mais abrangente e precisa dos resultados e impactos dos programas.

Foram sugeridos indicadores adicionais que consideram aspectos como acesso aos programas de transferência de renda, resolutividade dos casos atendidos, tempo médio de atendimento, satisfação dos usuários, cumprimento de metas das entidades, eficiência da execução orçamentária, cobertura por gênero e região, entre outros. Esses indicadores adicionais forneceriam *insights* complementares e permitiriam uma avaliação mais completa da efetividade, eficiência e impacto dos programas.

Com relação a perspectiva dos critérios SMART, os indicadores dos programas possuem uma aderência leve, necessitando que sejam adequadamente reformulados. Portanto, ao reformular os indicadores de programas da Proteção Social no PPA, recomenda-se considerar esses critérios especificidade, mensurabilidade, alcançabilidade, relevância e temporalidade. Isso contribuiria para uma gestão mais eficaz e uma avaliação mais precisa dos resultados alcançados pelos programas.

A partir da compreensão do Campo de Públicas, no qual a interdisciplinaridade e transversalidade são bases para a compreensão da complexidade das filigranas que desenham políticas públicas, percebe-se que com relação a qualidade dos indicadores dos programas da Proteção Social Básica, embora os mesmos possam fornecer informações importantes sobre o alcance e a eficiência dos programas, é necessário considerar outros fatores para avaliar se as necessidades da população estão sendo realmente atendidas. Alguns desses fatores incluem: qualidade dos serviços, impacto na vida das pessoas, acesso e equidade, participação da comunidade. Complementá-los com abordagens qualitativas, como pesquisas, entrevistas e análises qualitativas para obter uma compreensão mais completa se os objetivos dos programas estão de fato atendendo o público alvo.

Por último, é importante ressaltar que este trabalho não busca esgotar completamente o assunto em questão, mas sim servir como um ponto de partida para futuras discussões, dada a vastidão e importância do tema. Além disso, este estudo pode levar a diversas outras conclusões e questionamentos, que certamente contribuirão para aprofundar o debate sobre a qualidade dos indicadores dos programas do PPA.

REFERÊNCIAS

BITTENCOURT, F. M. R. Indicadores de desempenho como instrumentos de auditoria e gestão, a partir da experiência do TCU, **Revista do TCU**, [s. l.], n. 102, 2004.

BOUCKAERT, G.; HALLIGAN, J. **Managing performance: International comparisons**, Routledge, 2008. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/286610838_Managing_Performance_International_Comparisons>. Acesso em: 22 abril 2023.

BORGES, A.. (2000). **Ética burocrática, mercado e ideologia administrativa: contradições da resposta conservadora à "crise de caráter" do Estado**. *Dados*, 43(1), 119–151. <https://doi.org/10.1590/S0011-5258200000100004>

BRASIL. **Lei nº 8742, de 7 de Dezembro de 1993. Dispõe sobre a organização da Assistência Social e dá outras providências**. Planalto Federal, 2023. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18742compilado.htm>. Acesso em: 13 abril 2023.

BRASIL. **CMAS – Conselho Municipal da Assistência Social, 2021. Resolução nº 105/2021 de 15 de dezembro de 2021. Aprova o Plano Municipal da Assistência de Fortaleza. DOM (Diário Oficial do Município de Fortaleza) 22.12.2021, 2023.**

BRASIL. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA)**. (2023). ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Disponível em: <<https://www.ipea.gov.br/ods/>>. Acesso em: 27 abril 2023.

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

BRASIL. **Ministério da Cidadania - Governo Federal do Brasil - Censo suas fundo municipal da assistência social**. (2023). Disponível em: <https://aplicacoes.mds.gov.br/sagi/dicivip_datain/ckfinder/userfiles/files/FAQ%20-%202019_CENSO%20SUAS_FUNDO%20MUNICIPAL%20DE%20ASSIST%C3%8ANCIA%20SOCIAL.pdf>. Acesso em: 9 jun 2023.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. (1988). Brasília, DF: Senado Federal. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 30 abril 2023.

BRASIL. **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão – SEGES. Produto 4: Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores**, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Gestão, Brasília: 2009b.

BLANCHARD, Lloyd et alii. (1998), "**Market-based Reforms in Government: Toward a Social Subcontract?**". *Administration & Society*, vol. 30, nº 5, pp. 483-512

COHEN, E.; FRANCO, R. **Avaliação de projetos sociais**. Petrópolis: Vozes, 1993.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**/John W. Creswell - tradução Luciana de Oliveira da Rocha. - 2. ed. - Porto Alegre: Artmed, 2007.

DO CIDADÃO, A.; DE M, P. E. V. **Políticas Públicas - Assistência Social - Entenda - Informações Gerais**. Disponível em: <https://politicaspUBLICAS.almg.gov.br/temas/assistencia_social/entenda/informacoes_gerais.html?tagNivel1=199&tagAtual=199>. Acesso em: 3 maio 2023.

DRUCKER, P. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

ESTUDOS DEPLAN. **Departamento de Planejamento Governamental - RS. – N. 1**. (2010). Porto Alegre: Secretaria do Planejamento e Gestão, 2010.

FORTALEZA. **Lei Orgânica do Município de Fortaleza**. Disponível em: <https://legislacao.pgm.fortaleza.ce.gov.br/index.php/Lei_Org%C3%A2nica_do_Munic%C3%ADpio>. Acesso em: 05 abril 2023.

FORTALEZA. **Lei Ordinária 11349/ 2023**. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a1/ce/f/fortaleza/lei-ordinaria/2023/1135/11349/lei-ordinaria-n-11349-2023-institui-a-gestao-para-resultados-como-modelo-de-gestao-do-poder-executivo-municipal-e-da-outras-providencias>>. Acesso em: 3 maio 2023.

FORTALEZA. **Canal Desenvolvimento Social**. Disponível em: <<https://desenvolvimentosocial.fortaleza.ce.gov.br/>>. Acesso em: 13 abril 2023.

FORTALEZA. **II Censo Geral e Pesquisa do perfil da população em situação de rua da cidade de Fortaleza/CE – 2021**. Disponível em: <https://desenvolvimentosocial.fortaleza.ce.gov.br/images/Relat%C3%B3rio_Censo_-_Atualizado_compressed.pdf>. Acesso em: 30 maio 2023.

GARCES, A.; SILVEIRA, J. P. Gestão pública orientada para resultados no Brasil. **Revista do Serviço Público**, [s. l.], v. 53, n. 4, p. 53-77, 2002. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/294>>. Acesso em: 06 mar. 2023.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: Tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

HOLANDA, M. C.; ROSA, A. L. T.; ALBUQUERQUE, K. C. **Gestão pública por resultados na perspectiva do Estado do Ceará**. Nota Técnica, n. 11, 2004.

JANNUZZI, P. M. **Indicadores sociais na formulação e avaliação de políticas públicas**. Este texto foi elaborado para finalidades didáticas a partir de outro já publicado na Revista Brasileira de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 36, n. 1, p. 51-72, 2002, além do livro *Indicadores Sociais no Brasil*. Campinas: Ed. Alínea, 2001.

JANNUZZI, P. M. (2012). Políticas públicas, gestão social e desenvolvimento: perspectivas para o Brasil. **Sociedade e Estado**, [s. l.], v. 27, n. 1, p. 103-129, 2012.

JANNUZZI, P. M. Considerações sobre o uso, mau uso e abuso dos indicadores sociais na formulação e avaliação de políticas públicas municipais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 1, p. 51 - 72, 2002. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6427>>. Acesso em: 1 jun. 2023.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**, 7. ed, São Paulo: Atlas, 2006.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

MACHADO, S. B. **Utilização de indicadores de desempenho na avaliação de gestão realizada pelo TCU**. Monografia apresentada no curso de Pós-Graduação em Controle Externo – Instituto Serzedello Corrêa, Tribunal de Contas da União, Brasília, 2004.

MAY, T. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO -SEPOG. **Plano Plurianual PPA 2022 - 2025**. Disponível em: <<https://planejamento.fortaleza.ce.gov.br/>>. Acesso em: 31 março 2023.

SECCHI, L. Ciclo de políticas públicas: uma abordagem teórica e prática. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 34-45, 2003.

SELVIK, J. T.; BANSAL, S.; ABRAHAMSEN, E. B. On the use of criteria based on the SMART acronym to assess quality of performance indicators for safety management in process industries. **Journal of Loss Prevention in the Process Industries**, [s. l.], v. 70, p. 104392, 2021. Disponível em: <<https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0950423021000048>>. Acesso em: 20 maio 2023.

SOUSA, J. F. R. **Qualidade de indicadores de programa do PPA. Um estudo de caso dos indicadores do programa 0083 no PPA 2008 - 2011**. Artigo apresentado ao Instituto Serzedello Corrêa – ISC/TCU, como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Orçamento Público. Brasília - DF, 2010.

SOUZA, Celina. **Estado da arte da pesquisa em políticas públicas**. In: HOCHMAN, G.; ARRETCHE M.; MARQUES, E. (Orgs.). Políticas públicas no Brasil. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, p. 65-86, 2007.

TCE SP. **Manual de Planejamento Público 2021**. Disponível em: <<https://www.tce.sp.gov.br/sites/default/files/publicacoes/Manual%20de%20Planejamento%20Pu%CC%81blico%20%28vf-200121%29%20%281%29.pdf>>. Acesso em: 03 maio 2023.

TØMMERAS, S. J.; IAN, S.; BJORHEIM, A. E. SMART Criteria for quality assessment of key performance indicators used in the oil and gas industry. **International Journal Of Performability Engineering**, [s. l.], v. 16, n. 7, p. 999, 2020.

ZAPPELLINI, M. B. (2015). **Gestão por resultados em organizações públicas**. Florianópolis: Imaginar o Brasil Editora, 2015.