

Processo de construção dos indicadores de monitoramento de serviços da assistência social na metrópole de São Paulo, Brasil

Pierre Rinco

1. Introdução

“Há um tempo em que é preciso abandonar as roupas usadas, que já tem a forma do nosso corpo, e esquecer os nossos caminhos, que nos levam sempre aos mesmos lugares. É o tempo da travessia: e, se não ousarmos fazê-la, teremos ficado, para sempre, à margem de nós mesmos.” (Fernando Pessoa)

Este artigo pretende analisar os indicadores que compõem o processo de Vigilância Socioassistencial na cidade de São Paulo, que se efetivou através da revisão da tipificação dos serviços da rede socioassistencial conveniada e direta nas Portarias nº. 46 e nº. 47 de 2010, buscando nesta jornada, quando for possível, pontos de alinhamento com a evolução dos modelos de gestão no Brasil.

A importância que este estudo possui revela-se na necessidade de mapear a história das políticas públicas de assistência social no Brasil, sobretudo na sua vitrine maior, a cidade de São Paulo, local em que nasceram os primórdios do sistema Único de Assistência Social no país.

Há certa abundância de artigos, teses e matérias em periódicos acadêmicos sobre as lutas sociais e o serviço social de fato, no entanto, material que estuda os processos decisórios, o monitoramento de dados, a avaliação dos serviços de assistência social - resumindo-se na gestão pública de serviços de assistência social - são escassos.

A história da gestão da assistência social, portanto, está guardada na memória dos atores políticos que compuseram esta história, nos servidores públicos que passaram por esta pasta administrativa. Mesmo a formalização dos processos decisórios em gestão pública de assistência social não é encontrada reunida, e a publicização de relatórios de avaliação – bem como o fácil acesso a eles - são de dados recentes, ficando algumas lacunas nesta história a serem preenchidas.

O presente artigo, neste intuito, visa colaborar com os primeiros passos neste processo de mapeamento da gestão pública de assistência social na cidade de São Paulo: a saber, classificar em qual modelo de gestão da vigilância socioassistencial se encontra, sobretudo na forma de indicadores sociais, propondo direcionamentos que se destinam ao modelo de efetividade.

1.1. Objetivos Principal e Específicos

Desta forma, objetivo principal deste trabalho é traçar comparativo entre os modelos de gestão pública no Brasil com o momento atual do monitoramento, supervisão e avaliação da rede socioassistencial na cidade de São Paulo. Busca-se enquadrar a gestão do monitoramento e avaliação da assistência social em um dos quatro modelos existentes no Brasil - a saber, o “não-modelo”, o modelo focado em eficiência, em eficácia e/ou em efetividade - buscando elementos que colaborem na transposição para o último modelo. Além do objetivo principal deste artigo, busca-se atingir objetivos específicos, a saber: i.) revisar a bibliografia pertinente à evolução dos modelos de gestão no Brasil, em parceria com os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade; ii) entender similaridades e potenciais avanços para efetivação do último modelo de gestão – o focado em efetividade – para os indicadores sociais na cidade de São Paulo; e iii) propor temáticas pertinentes para novos estudos acadêmicos mais aprofundados.

1.2. Metodologia

Para dar conta do objetivo geral e os específicos propostos no presente artigo, popõe-se a seguinte metodologia:

Para definição de critérios amplos de eficiência, eficácia e efetividade, será consultado o Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores, elaborado pelo Ministério do Planejamento (BRASIL: 2009) e os estudos de Januzzi (2006) e (2013), relacionando-os com a contextualização e revisão dos modelos de gestão no Brasil, à partir de Gouvêa (1994), Osborne & Gaebler (1992), Aragão (1997), Abrucio (2007), Bresser Pereira (1995)/(1996)/(1997), Costa, Pereira & Blanco (2006), Regina Pacheco (1998)/(2004), Pares & Silveira (2005), Munevar (2002), Diniz (1995) e Ataíde (2005). Sobre o modelo de gestão baseado em efetividade, o último modelo, será consultado principalmente conceitos de Paula (2005) sobre a gestão social.

De forma a contextualizar os trabalhos de vigilância socioassistencial na cidade de São Paulo com os modelos de gestão, serão comparadas as bibliografias supracitadas com o estipulado na Portaria Municipal n. 46 de 2010 (SMADS, 2010) – que dispõe sobre a tipificação da rede socioassistencial do município de São Paulo - sobretudo no que tange aos indicadores de cada serviço tipificando, buscando classificá-los em indicadores de eficiência, eficácia e efetividade. Serão analisados, também, pesquisas, avaliações e diagnósticos disponibilizados pela SMADS, sobretudo a Análise e Caracterização de Vazios Socioassistenciais (2013) e o Atlas Socioassistencial da Cidade de São Paulo (2015).

Em posse de toda discorrência supracitada, será possível propôr sugestões de continuidade para que os modelos de efetividade sejam plenamente alcançados, bem como estipular sugestões de novos estudos necessários para aprofundamento da análise, bem como resguardar a história da gestão em assistência social na cidade de São Paulo.

2. Relação entre modelos de gestão no Brasil com os paradigmas da eficiência, eficácia e efetividade

No Brasil, é a partir de 1930 que a burocracia cresce e tem papel relevante no Estado. Pela primeira vez, o Estado passa a agir de forma intervencionista e paternalista através do populismo de Vargas, que mostrava a máquina estatal como provedora, os políticos como pedintes e os eleitores como credores. Este primeiro modelo de gestão – também chamado de “não-modelo” - observava o cidadão como mero credor ou súdito do poder do Estado, e encontrou seu fim, não somente no Brasil, mas em diversas partes do mundo, na década de 1970. (ABRUCIO, 2007)

A crise do Estado como função decorreu de aspectos econômicos, com o reconhecimento da perda de capacidade de financiamento do Estado, sobretudo frente à expansão crescente do mesmo Estado nos períodos ditatoriais da América Latina e dos modelos de *Welfare State* na Europa e nos EUA. (ABRUCIO, 2007) No Brasil, este processo intensificou-se, também, com a presença dos movimentos sociais:

Enquanto na Europa a construção do modelo de Estado Social, conhecido como *Welfare State*, ocorreu a partir do final da II Guerra Mundial, no Brasil, e na maioria dos países latino-americanos, o alargamento da responsabilidade pública pela provisão social — não propriamente um *welfare* — só foi ocorrer nas duas últimas décadas do século XX, pela presença e luta de movimentos sociais, além dos movimentos sindicais. No caso brasileiro, a luta pelo retorno ao Estado Democrático de Direito mesclou-se com a luta pela extensão do acesso aos direitos sociais a todos.

Romper com a ditadura militar e exigir do Estado (nacional, regional e local) compromissos democráticos, efetivação de uma agenda de provisão de necessidades sociais foi (e é) luta de múltiplos movimentos sociais (SPOSATI, 2007).

O fim da capacidade de financiamento do Estado, no Brasil, fez com que fosse inaugurado nestes períodos ditatoriais a preocupação crescente com o uso racional de recursos, com foco no processo, dando origem ao segundo modelo de gestão brasileiro, a saber, aquele focado em eficiência.

Os indicadores que possuem correlação o modelo de gestão focado em eficiência estão baseados nos recursos necessários para gerar um produto ou serviço; as ações, processos e projetos que precisam ser executados para atingir determinado fim; o tempo médio e custas com determinado procedimento, bem como com quantidade de produtos gerados.

“Eficiência é a relação entre os produtos/serviços gerados (outputs) com os insumos utilizados, relacionando o que foi entregue e o que foi consumido de recursos, usualmente sob a forma de custos ou produtividade. Por exemplo: uma campanha de vacinação é mais eficiente quanto menor for o custo, ou seja, quanto menor for o custo da campanha, mantendo-se os objetivos propostos [...] (BRASIL, 2009: 19-20).

Com a democratização, (re)nasce a necessidade de governança democrática, que decorreu na transformação do Estado Interventor para o Estado Regulador (OSBORNE & GAEBLER, 1992), retirando o foco do processo e iluminando os resultados. No entanto, no caso brasileiro, esta transformação não foi instantânea, mas fruto de grandes lutas sociais que ocorreram em resistência ao governo ditatorial, que culminou com o protagonismo da sociedade civil na Constituição de 1988 (ARAGÃO, 1997).

Decorre desta luta social a criação de mecanismos de governança horizontal, ou seja, de mecanismos de governança pública em conjunto com a sociedade, que foram efetivados entre o fim da década de 1980 (com a decadência dos regimes militares e o esgotamento dos velhos paradigmas de ineficiência na gestão), que culminaram, em última instância, nas reformas gerenciais propostas por Bresser Pereira (então ministro do Ministério da Administração e Reforma do Estado) e dos ideais da Nova Gestão Pública (ABRUCIO, 2007).

Como já afirmado, os problemas que culminaram nas reformas gerenciais e na Nova Gestão Pública se intensificaram no fim do período militar, na crise do regime autoritário e na crise dos modelos nacionais de desenvolvimento adotados (falha ao tentar introduzir o modelo de Welfare State no Brasil, aos moldes europeus, bem como esgotamento do modelo de substituição de importações).

Sobre os problemas que tornaram a Reforma necessária, afirma Bresser:

(...) tornou-se cada vez mais claro que a causa básica da grande crise dos anos 80 — uma crise que só os países do Leste e do Sudeste asiático conseguiram evitar — é uma crise do Estado, que se dá de três formas: uma crise fiscal do Estado, uma crise do modo ou das estratégias de intervenção estatal, e uma crise da forma burocrática pela qual o Estado é administrado (BRESSER-PEREIRA, 1996: 6).

Ou ainda, também pelo mesmo autor:

Crise que se desencadeou no início dos anos de 1980, ou, mais precisamente, em 1979, com o segundo choque do petróleo. Crise que se define, fundamentalmente, pela crise fiscal do Estado, pela crise do modo de intervenção da economia e do social, e pela crise do aparelho do Estado. (...) A crise do modo de intervenção, pelo esgotamento do modelo protecionista de substituição de importações (...) Crise do modo de intervenção que se expressa também no fracasso em criar um Estado do Bem-Estar no Brasil, nos moldes social-democratas europeus. (...) Havia ainda uma quarta crise do Estado (...) uma crise política. A crise do regime autoritário, instalado no país em 1964. Esse regime e o pacto político correspondente — um pacto burocrático-capitalista — começam a entrar em crise a partir de meados dos anos 70, quando o empresariado inicia o rompimento de sua aliança política com os militares. Do colapso dessa coalizão política à campanha das Diretas Já foi um passo, que se completou com a restauração da democracia em 1985, e a sua consolidação na Constituição de 1988 (BRESSER-PEREIRA, 1995: 4-5).

Houve a tentativa de corrigir as crises na redemocratização: intensificou-se a preocupação política com o descontrole financeiro, falta de *accountability* dos governantes, o que resultou em reformas das finanças públicas no Governo Sarney. (ABRUCIO, 2007). As reformas somente se aprofundaram com a Constituição de 1988, com destaque para democratização do Estado, fortalecimento do Ministério Público (ou seja, preocupação com controles externos ao Estado), com a adoção da profissionalização da burocracia, com adoção das seleções por concurso público, de caráter meritocrático e universalista, bem como com o fortalecimento da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) neste processo (ABRUCIO, 2007).

No entanto, as reformas estipuladas na constituição não conseguiram resolver os problemas dos salários baixos dos servidores públicos, bem como o clientelismo que assolava a máquina pública, sobretudo no que dizia respeito às questões das progressões na carreira dos servidores públicos, que aconteciam mais por força de joguetes políticos do que fruto de avaliações de mérito. Destes fatos, decorre que a máquina pública tornou-se engessada.

É a crise do aparelho estatal, que já sofria cronicamente do clientelismo e da profissionalização incompleta, mas que a partir da Constituição de 1988 vai sofrer do mal oposto: do enrijecimento burocrático extremo. A consequência dos dois males é a ineficiência e a má qualidade da administração pública central e dos serviços sociais do Estado.” (BRESSER-PEREIRA, 1995: 5).

A percepção de que a Constituição de 1988 não resolveu os problemas começou a ficar evidente, porém, no governo Collor, os problemas centrais citados foram desvirtuados em dois debates: i) a idéia de que o Estado deveria ser mínimo (de maneira inconseqüente, visto que várias políticas públicas foram desmanteladas, inclusive as políticas de reajuste feitas por Sarney); ii) a idéia dos “marajás”, que fez com que os servidores públicos fossem considerados o bode expiatório das crises enumeradas anteriormente; e, iii) com estes dois raciocínios falsos, o governo Collor foi um dos mais corruptos, tanto em termos econômicos quanto em termos de ampliação dos tentáculos do poder do Estado. (ABRUCIO, 2007)

Em seguida, tem-se o governo de Itamar Franco, que pouco interferiu nos problemas das crises citadas por Bresser. A contribuição do período estava em relatórios que avaliavam a condição e o aprofundamento das crises.

Já a gestão do Fernando Henrique Cardoso buscou combate às crises citadas, com a criação do Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), cujo ministro, Bresser Pereira, propôs reformas gerenciais que tentaram solucionar os seguintes problemas, já citados:

A reforma do Estado envolve quatro problemas que, embora interdependentes, podem ser distinguidos: (a) um problema econômico-político - a delimitação do tamanho do Estado; (b) um outro também econômico-político, mas que merece tratamento especial - a redefinição do papel regulador do Estado; (c) um econômico-administrativo - a recuperação da governança ou capacidade financeira e administrativa de implementar as decisões políticas tomadas pelo governo; e (d) um político - o aumento da governabilidade ou capacidade política do governo de intermediar interesses, garantir legitimidade, e governar (BRESSER-PEREIRA, 1997: 7).

Neste ponto, nota-se que FHC teve, através do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, posicionamento das despesas de pessoal, através da redução do quadro de funcionários. Os objetivos do Plano eram traçar objetivos de longo prazo para a gestão pública do Brasil. Através dele, buscava-se superar a administração burocrática visando implantar modelo mais gerencial. Com isso, procurava-se controle rígido da folha de pagamento, através da redução da força de trabalho e a não-concessão de reajustes salariais. Além disso, o governo buscava cortar licenças, benefícios e adicionais da folha de pagamento (ABRUCIO, 2007).

De toda forma, os principais avanços conquistados com a Reforma Gerencial foram (Idem) a reorganização administrativa do governo federal; melhoria da qualidade de informações e dos sistemas de informações; o fortalecimento das carreiras dos servidores públicos; as emendas nº. 19 e 20 da Constituição Federal, que estabeleceram tetos para o gasto com funcionalismo público, bem como a introdução da eficiência como um dos princípios do direito administrativo; a disseminação de debate sobre inovações na gestão pública, focado na melhoria de desempenho do setor público.

Neste ponto, a existência do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado foi benéfica ao auxiliar a premiação de boas práticas de gestão; a introdução do modelo voltado para os resultados; a introdução de um espaço-público não-estatal, de forma que Organizações Sociais (OS's) e Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP's) pudessem ser contratadas para realizar serviços públicos, ou mesmo de forma que as Parcerias Público-Privadas pudessem ser disseminadas em todo o país.

Ideias e reformas ancoradas na chamada 'Nova Gestão Pública' (NGP) proliferaram nos últimos 20 anos, alimentando processos de mudança em diversos países (...) a fim de atacar dois males burocráticos: a ineficiência relacionada ao excesso de procedimentos e controles processuais, e a baixa responsabilização dos burocratas frente ao sistema político e à sociedade. Para alcançar esses objetivos, sua proposta básica foi flexibilizar a administração pública e aumentar a *accountability* (...) O Brasil não ficou de fora dessa onda reformista. O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, formulado pelo então Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (Mare), seguiu muitas das linhas básicas da Nova Gestão Pública. (SANO & ABRUCIO, 2008: 65).

Para conseguir alcançar os objetivos da NGP, a saber, flexibilizar a gestão e aumentar o *accountability* do Estado, pressupostos essenciais foram definidos por Sano e Abrucio (2008), a saber, a Gestão Pública com foco em resultados (Gestão por Resultados), com adoção de planejamento estratégico que permita visualizar os objetivos e metas que possam ser avaliadas por mecanismos de avaliação, dando ênfase na qualidade dos processos.

A Gestão por Resultados é uma das três principais estratégias da Nova Gestão Pública. É através dela que, nas palavras de Pacheco, a administração pública consegue:

[...] promover mais flexibilidade, transparência de custos, melhor desempenho, aumento da qualidade, produtividade, eficiência [...] na prestação de serviços públicos. Promove um par de atributos inseparáveis, à luz das reformas gerenciais: autonomia de gestão em troca de compromisso prévio com resultados. (PACHECO, 2004: 1)

Ou seja, o contexto ideal para o funcionamento da Gestão por Resultados deve conter uma administração voltada aos resultados dos serviços prestados, à satisfação dos usuários, à eficiência e baseado em informações confiáveis, transparentes e disponíveis em todos os momentos de forma a permitir uma plena avaliação da gestão.

Para garantia destes pressupostos, é necessário planejamento. É necessário organizar os conjuntos articulados de ações em programas, projetos e ações, de forma a nortear o caminho a ser perseguido. Somente assim, torna-se viável a uma gestão entender “o lugar em que ela quer chegar”. (PARES & SILVEIRA, 2005)

No entanto, para que haja planejamento, tornam-se necessárias políticas que incentivem cultura de planejamento, de forma a fazer com que instrumentos como o Plano Plurianual (PPA) não sejam apenas formalidades obrigatórias ou simples dotações orçamentárias que não se refletem em planejamento de fato, que é requisito para que se gerenciem os esforços em um direcionamento desejado. Estes instrumentos, portanto, devem nortear as metas e objetivos da organização, bem como fornecer subsídio para a posterior avaliação e monitoramento.

Decorre deste contexto o nascimento, no Brasil, do terceiro modelo gestão, focado em eficácia, que está voltado para o cumprimento das metas acordadas; a relação entre os produtos e serviços estipulados em metas com os que foram gerados de fato; bem como a qualidade destes serviços para satisfação dos “usuários”. Os indicadores que se referem a este terceiro modelo de gestão estão voltados, sobretudo, na busca pela

[...] quantidade e qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário (beneficiário direto dos produtos e serviços da organização). Por exemplo, se, na mesma campanha citada, a meta de vacinação é imunizar 100.000 crianças e este número foi alcançado ou superado, a campanha foi eficaz. (BRASIL, 2009: 19).

Com o desenvolvimento deste terceiro paradigma de gestão, baseado em eficácia, bem como dos indicadores que dele decorreram, desenvolveu-se no Brasil a intensificação dos mecanismos de governança. Segundo Munevar (2002), governança é a capacidade de realizar políticas públicas com controle e consenso mútuo entre todos os atores envolvidos na formulação, implementação e avaliação destas políticas. Este controle se aproxima de lutas de poder e inclui instituições formais ou não em seu processo. Desta forma, ter governança assume importância crítica para executar a democracia e o desenvolvimento sustentável das políticas públicas.

Gobernanza es el proceso de decidir, ejecutar y evaluar decisiones sobre asuntos de interés público, este proceso puede ser caracterizado como un juego de poder, en el cual competencia y cooperación coexisten como reglas posibles; finalmente el proceso esta afectado por instituciones tanto formales como informales.” (MUNEVAR, 2002: 6).

As variáveis que a autora apresenta para garantir que a governança se traduza em *accountability* democrático são:

- **Participação:** Há governança quando se estabelece possibilidade de que todos os envolvidos em determinada política pública ou afetados pela mesma participem das tomadas de decisão, seja esta participação de forma direta ou representativa.
- **Prestação de Contas:** Há governança quando há a responsabilidade do setor público em apresentar ao cidadão informações de programas, projetos e processos que garantam a possibilidade de avaliação. No sistema de governança participativa, o cidadão vai além, participando dos mecanismos de avaliação de metas, controle de eficiência, alcance de resultados e maximização dos recursos.
- **Capacidade de Resposta:** Há governança quando o poder público disponibiliza de forma intencional políticas que orientem os serviços ao cidadão, identificando suas demandas, suas expectativas e necessidades, através de metodologias de avaliação.
- **Mecanismos de inovação:** Há governança quando o poder público implementa, sobretudo em governos locais, avaliação contínua dos processos e estrutura das equipes de trabalho, utilizando as mesmas para subsidiar o planejamento, capaz de, por sua vez, subsidiar as inovações.
- **Desenvolvimento de políticas de capacitação do quadro funcional do poder público:** Há governança quando existe apropriada seleção e desenvolvimento do quadro de pessoal público. Desta forma, a existência de programa de capacitação, planos de compensação isonômicos (como Planos de Carreira estabelecidos), de forma que as capacitações transformem-se em força motriz da gestão pública.

Assim, analisar a governança participativa, segundo esta ótica, será verificar a capacidade do desenho estatal na abertura da gestão pública para a participação, orientada para o cidadão, aprimorando a busca não só pela eficiência e eficácia, mas também pela efetividade posta pela geração de demanda e resoluções dos problemas que configuram foco de ação governamental. (ATAÍDE, 2005)

Estes ideais de governança participativa estão plenamente adequados com as críticas que a esquerda política no Brasil fez com relação ao terceiro modelo de gestão adotado no Brasil, apesar de reconhecer todos os avanços conquistados por este paradigma focado em eficácia, que foram supracitados no presente artigo. Para os críticos, focar-se apenas em eficácia ignora o campo da dos projetos políticos e o desenvolvimento da sociedade, ficando limitadas aos aspectos administrativos da gestão. No entendimento da esquerda brasileira, é necessário levar em conta que:

[...] a esfera pública não-estatal não depende necessariamente do suporte da representação política tradicional, sendo constituída por milhares de organizações, locais, regionais, nacionais e internacionais que mediam a ação política direta dos cidadãos. Esse conceito de esfera pública não-estatal envolve a elaboração de novos formatos institucionais que possibilitem a co-gestão e a participação dos cidadãos nas decisões públicas. Nesse processo, as políticas e ações governamentais conferem identidade aos envolvidos, alteram o cotidiano da cidade e interferem na compreensão política de sua cidadania (PAULA, 2005: 40).

Este formato da política pública aliado à governança participativa fez nascer no Brasil um novo paradigma de modelo de gestão, a saber, o quarto modelo de gestão, baseado em efetividade, que tem sido buscado até hoje, mas que teve início com a ascensão do Partido dos Trabalhadores na presidência da república.

Para este modelo, é necessária clareza acerca de qual estado se deseja construir, de que é necessária transparência das informações, abertura das políticas à participação social, o direcionamento da política pública para satisfazer as necessidades dos cidadãos, considerando as demandas do público-alvo, desenvolvendo-o socioeconomicamente. (Idem)

Este quarto modelo de gestão ainda está em construção, portanto, não há riqueza de estudos acadêmicos que organizem este modelo mais societal, levando-se em conta as especificades locais que ele apresenta. No entanto, pode-se afirmar que os indicadores que decorrem deste modelo Indicadores de efetividade fazem referência às mudanças e impactos que o produto/serviço trazem para quem o solicita, gerando bem estar social para o beneficiário e para a sociedade.

Efetividade são os impactos gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos. A efetividade está vinculada ao grau de satisfação ou ainda ao valor agregado, a transformação produzida no contexto em geral. Esta classe de indicadores, mais difícil de ser mensurada (dada a natureza dos dados e o caráter temporal), está relacionada com a missão da instituição. Por exemplo, se uma campanha de vacinação realmente imunizar e diminuiu a incidência de determinada doença entre as crianças, a campanha foi efetiva.” (BRASIL, 2009: 19).

Concluindo, com base no que foi exposto, pode-se dividir os modelos de gestão em quatro: i) o não-modelo; ii) o modelo de eficiência; iii) o modelo de eficácia; e, por fim, iv) o modelo de efetividade. O presente artigo buscará entender em quais modelos os indicadores de monitoramento e avaliação da Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social da cidade de São Paulo mais se enquadram, bem como apresentar ideias que colaborem para o avanço ao último modelo, o de efetividade. Como exemplo, volta-se para Januzzi:

Outro sistema de classificação de especial interesse na formulação de políticas é aquele que diferencia os indicadores segundo os três aspectos relevantes da avaliação de programas sócias: indicadores para avaliação de eficiência dos meios e recursos empregados, indicadores para avaliação da eficácia no cumprimento das metas e indicadores para avaliação da efetividade social do programa, isto é, indicadores para avaliação dos efeitos do programa em termos de justiça social, contribuição para aumento da sociabilidade e engajamento político, enfim, dos efeitos do programa em termos mais abrangentes de bem-estar para a sociedade. Um programa público de reorganização de favelas, por exemplo, pode ter sua eficiência avaliada em termos do volume de investimentos por unidade de área física; a eficácia, por indicadores relacionados à melhoria das condições de moradia, infra-estrutura e acessibilidade do local; sua efetividade social, por indicadores de mortalidade infantil, nível de coesão social e participação na comunidade, nível de criminalidade, etc. (JANNUZZI, 2006: 24).

3. Indicadores Sociais como reflexo da escolha de modelo de gestão paradigmático: o caso da Portaria 46/2010, da Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social da cidade de São Paulo

A escolha de análise através dos indicadores se deu pelo fato de que o indicador, enquanto relação entre informações, configura-se como uma armação de óculos, cujas lentes possuem as cores do Estado que se deseja criar. Por exemplo, uma política pública que possui sobrepujança de indicadores de eficácia indicam que a qualidade é sobrevalorizada com relação à eficiência e efetividade, e, portanto, pode-se aferir logicamente que a visão política desta política pública está alinhada ao terceiro modelo de gestão brasileiro, o de eficácia.

Todo indicador é uma relação entre medidas que possibilita a quantificação ou torna palpáveis conceitos abstratos. Indicador é sempre uma relação entre variáveis que, ao serem vistas de maneira conjunta, traduzem olhares e recortes que quantificam uma situação social, facilitando o trabalho de observação, monitoramento e avaliação de determinada situação. [...] todo indicador apresenta uma fotografia de um ponto de vista escolhido. Tanto a escolha quanto o uso do mesmo varia de acordo com a vontade política vigente. O indicador, por si, não ilumina, apenas revela. O uso do mesmo para intervenção depende de disposição de todos os atores envolvidos, sobretudo àqueles com capacidade de tomada de decisão e intervenção nas realidades observadas. (COPS, 2013: 26).

No caso das políticas públicas de assistência e desenvolvimento social, entende-se que esta política é resultante e fruto de todas as políticas públicas vigentes no estado naquele período do tempo, reproduzindo, em forma de protetividade ao cidadão, todos os paradigmas que a sociedade possui, dependendo, neste processo, intrinsecamente dos modelos econômicos vigentes. Os indicadores sociais, portanto, são frutos deste mesmo processo e sofrem dos mesmos males.

O âmbito de uma política social é resultante de um processo social, econômico, histórico e político e, por consequência, flui das orientações que uma sociedade estabelece quanto ao âmbito das responsabilidades — se públicas ou privadas — para prover as necessidades de reprodução social. A política social refere como dever de Estado e direito do cidadão as provisões que têm provisão pública, isto é, aquelas que transitam da responsabilidade individual e privada para a responsabilidade social e pública. É bom sempre relembrar que o processo de reprodução social não é autônomo do processo de produção social, assim, as demandas por proteção social têm relação intrínseca com o modo de inserção do cidadão no processo produtivo e o modo de produção da sociedade de mercado. O alcance das provisões sociais públicas em quantidade, qualidade, cobertura, ética, garantias afiançadas, modo de gestão e financiamento detalham e particularizam o regime da política social adotada em um país em um dado momento histórico. Por consequência, o regime de uma dada política social depende do modelo de regulação econômica, social e política, e nele, do papel exercido pelo Estado entre os processos de acumulação, distribuição e redistribuição do capital para o trabalho face às desigualdades sociais e econômicas. (SPOSATI, 2007: 437-438).

No caso da cidade de São Paulo, os indicadores sociais estão apresentados na Portaria 46/2010, da Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social do Município de São Paulo, responsável, também, por apresentar a tipificação da rede socioassistencial na cidade de São Paulo, definindo critérios para a regulação de parcerias entre a prefeitura e as Organizações Não-Governamentais (ONGs), por meio de convênio. Esta Portaria possui forte correlação com a Portaria 47/2010, que buscou regulamentar todas as despesas inerentes à execução do serviço socioassistencial, a saber:

Art. 3º - Os elementos de despesas reconhecidos em regime de competência em seus sistemas contábeis, dos serviços socioassistenciais que compõem o Sistema Único da Assistência Social na cidade de São Paulo são:

- I. Recursos humanos;
- II. Encargos Sociais e Fundo de Reserva;
- III. Alimentação;
- IV. Materiais para o trabalho socioeducativo e pedagógico;
- V. Outras Despesas;
- VI. Concessionárias.” (SMADS, 2010)

Foi a primeira vez que duas legislações municipais em São Paulo condensaram a padronização de características dos serviços, quadro de recursos humanos, quadro de ofertas socioeducativas e de aquisição dos usuários, padrões de financiamento e indicadores de avaliação.

Ambas vieram com a necessidade de dar conta da regulamentação municipal de várias leis e resoluções vigentes para a área - a Resolução da Comissão Intergestora Bipartite n. 09, de 15 de setembro de 2005 e a Resolução do Conselho Nacional de Assistência Social n. 109 de 11 de novembro de 2009, que demandavam critérios de gestão por resultados em qualquer parceria socioassistencial, controles de procedimentos e padrões de operação dos serviços diretos e conveniados. Também foi fruto de processo coletivo e deliberativo dentro da própria SMADS:

Para a definição de indicadores e de instrumentais constantes nessa portaria, um Grupo de Trabalho foi instituído, com representantes de cada Coordenadoria de Assistência Social – CAS, do Centro de Monitoramento e Avaliação, técnicos das Proteções Básica e Especial e da Assessoria do Gabinete. Esse GT se encontrou durante vários meses para alcançar o resultado final (TOBO, 2015).

Através deste processo, buscou-se, sobretudo, dar subsídio à função primordial de vigilância socioassistencial preconizada pelo Sistema Único de Assistência Social - SUAS, bem como pelas Normas Operacional Básica - NOB/SUAS, que afirmam que:

O Sistema Único da Assistência Social, em implantação há dez anos no Brasil, portanto, após a NOB/2012, oferece três funções aos seus usuários: a proteção social que é ofertada através de programas, serviços, projetos e benefícios; a transferência de renda, que também acontece com a aplicação de programas e benefícios específicos; e a terceira, a vigilância socioassistencial, uma área intrinsecamente vinculada à gestão do SUAS, com dois eixos principais: a produção, sistematização e análise de informações territorializadas sobre as situações de risco e vulnerabilidade que incidem sobre famílias e indivíduos, e, de informações relativas ao tipo, volume e padrões de qualidade dos serviços ofertados pela rede socioassistencial. O principal objetivo é subsidiar a gestão com informações sobre como estão as relações entre as necessidades apresentadas pela população e os serviços ofertados nos diversos territórios. Por estar ligada ao planejamento, monitoramento e avaliação da gestão, a vigilância atravessa transversalmente as outras funções sistematizando as informações das proteções sociais e da transferência de renda, valendo-se, ainda, dos dados produzidos por institutos e fundações, criando e cruzando variáveis e indicadores e produzindo conhecimento territorializado (FERREIRINHO, 2015).

O foco de análise do presente artigo se dá no enquadramento do monitoramento e avaliação de dados socioassistenciais nos modelos de gestão já apresentados, portanto, a leitura das legislações, sobretudo a Portaria 46/2010, terá esta prioridade, uma vez que esta Portaria é a primeira a regulamentar, também, a rede de indicadores que passou a ser usada desde então:

Art. 1º - Os serviços socioassistenciais compõem, em rede, o Sistema Único de Assistência Social - SUAS de âmbito nacional, sendo a Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social o órgão responsável pelo seu comando único na cidade de São Paulo, conforme determina a lei. [...]

§ 3º - Para fins de mensuração de resultados, foram estabelecidos indicadores de avaliação para os serviços, que deverão ser apurados periodicamente. Esses indicadores poderão ser revistos a qualquer tempo, quando sua aplicação prática assim determinar (Idem).

Para dar conta de responder aos indicadores da rede conveniada, esta tem, pela Portaria 46, a obrigação de preenchimento dos instrumentais de coleta dos dados de atendimento, disponibilizando-os para a SMADS periodicamente.

Art. 4º - A gestão de um serviço socioassistencial em parceria com uma organização social sem fins econômicos deve: [...]

VIII - Apresentar os dados e informações de gestão sempre que necessárias para a Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social, com vista a formalização de processo para a certificação que assegure a qualidade pública das organizações sociais sem fins econômicos (Idem).

Estes instrumentais de monitoramento e avaliação dos serviços são chamados de Declaração Mensal de Execução dos Serviços Socioassistenciais – DEMES, que tem caráter mais quantitativo, preenchido pelo serviço conveniado e analisado pela pasta administrativa supracitada, com informações que serão trabalhadas a partir de indicadores sociais.

Art. 10 - Para registro, monitoramento e avaliação da execução dos serviços, do acompanhamento técnico, da supervisão técnica, da prestação de contas da aplicação dos recursos financeiros e demais procedimentos complementares dos serviços socioassistenciais conveniados, são instituídos os instrumentos apresentados a seguir cujos modelos encontram-se no Anexo II desta Portaria. A Unidade de Prestação de Contas - UPC fará a junção dos seguintes documentos ao processo de pagamento do serviço:

I - Declaração Mensal de Execução dos Serviços Socioassistenciais - DEMES preenchida e assinada pelo gerente do serviço e entregue para o técnico supervisor do mesmo, da qual conste o número de vagas instaladas e executadas, o número de usuários atendidos, bem como os indicadores mensais de resultados que comporão a avaliação trimestral. O técnico supervisor fica com uma cópia, enviando a original à Unidade de Prestação de Contas. A organização deverá também enviar uma via por meio eletrônico para o técnico supervisor que após conferência enviará para o Observatório de Políticas Sociais da CAS (Idem).

Dados mais qualitativos, referentes à qualidade dos serviços prestados e cuja permissão de pagamento outorga, são apontados em outro instrumental chamado Relatório Mensal de Supervisão Técnica – RESUP.

II - Relatório Mensal de Supervisão Técnica - RESUP MENSAL que deve ser preenchido pelo técnico supervisor e assinado pelos responsáveis destacados e encaminhado à Unidade de Prestação de Contas e da qual conste:

a) ações desenvolvidas no mês para qualificação da gestão do respectivo serviço, informações sobre a qualidade e quantidade da prestação de serviço pela conveniada [...] (Idem).

Em posse da análise geral da Portaria 46/2010, cabe analisar os serviços tipificados em conjunto com os indicadores apresentados pela mesma, entendendo se estes enquadram-se ao modelo de gestão focado em eficiência, eficácia ou efetividade. Dar-se-á prioridade aos indicadores da rede conveniada da SMADS. O resumo dos serviços tipificados, com nomenclatura, objetivos, indicadores e tipologia serão apresentados em três tabelas, divididas por tipo de proteção socioassistencial. Iniciando os estudos pelos indicadores da Proteção Social Básica (ver Tabela 1).

Ao analisar os 4 (quatro) serviços apresentados na rede de Proteção Social Básica, nota-se que, dos 21 (vinte e um) indicadores estipulados pela Portaria 46/2010, nenhum se refere especificamente ao âmbito de eficiência; 18 (dezoito) referem-se a indicadores de eficácia e apenas 3 (três) que consideram o campo da efetividade, representando participação de 0%, 86% e 14%, respectivamente. Revisitando os indicadores relacionados à Proteção Social Especial de Média Complexidade, tem-se um panorama parecido (Ver tabela 2).

Ao analisar estes 6 (seis) serviços, que, ao todo, apresentam 37 (trinta e sete) indicadores, nota-se que, novamente, nenhum refere-se aos conceitos de eficiência, 29 (vinte e nove) dizem respeito a indicadores de eficácia e apenas 8 (oito) referem-se a efetividade, representando 0%, 78% e 22%, respectivamente. Revisitando os indicadores relacionados à Proteção Social Especial de Alta Complexidade, tem-se um panorama parecido (Ver Tabela 3).

Observando os 25 (vinte e cinco) indicadores que compõem os 5 (cinco) serviços analisados da Rede de Proteção Social Especial de Alta Complexidade, vê-se que, mais uma vez, nenhum se refere a conceitos de eficiência, 16 (dezesesseis) referem-se a conceitos de eficácia e 9 (nove) referem-se a conceitos de efetividade, totalizando-se 0%, 64% e 36%, respectivamente.

4. Conclusões

Resumindo-se a totalidade de indicadores tipificados apresentados no presente artigo, têm-se a seguinte realidade (ver Tabela 4).

O diagnóstico da totalidade de indicadores mostra que 76% de todos estão focados em eficácia das políticas públicas de assistência social. Na medida em que os indicadores traduzem uma visão política de mundo, fica clara a classificação do monitoramento e avaliação destas políticas no terceiro modelo de gestão, trazendo, consigo, uma visão de gestão pública muito próxima àquela das Reformas Gerenciais de Bresser Pereira e da Nova Gestão Pública – ou seja, ainda com o ranço neoliberal e gerencialista como plano de fundo político.

Para superação deste modelo, é necessário que a centralidade dos indicadores seja voltada à efetividade, ou seja, fazer a diferença de fato na vida do cidadão, ainda mais por estas se tratarem de políticas públicas que visam à emancipação do ser humano em sua integralidade, bem como esforços que são direcionados para que o cidadão que esteja em vulnerabilidade social e pessoal possa realizar a travessia para uma situação de cidadania plena.

Entre o plano legal e o plano real, o plano institucional e o político-econômico-social, da construção das políticas pública de assistência social, existem significativos intervalos nos âmbitos da compreensão, interpretação e diferenciação entre os tipos de projetos políticos que lhe orientam, entre os quais se destacam: os de resistência ao paradigma de extensão de direitos sociais que persistem em manter a permanência da hegemonia da versão conservadora e patrimonialista nessa área de ação; os de alteração desse status quo para fazer da assistência social política pública, dever de Estado e direito do cidadão, isto é, apoiada no paradigma de construção de direitos dos cidadãos usuários da assistência social. Esta proposta supõe uma ação de ruptura com a tradição conservadora, de caráter liberal (voltada ao Estado mínimo e a consequente subsidiariedade entre ele e a sociedade no campo social).

Os projetos de fundamentação liberal-social ou economicista por sua vez, negam o reconhecimento do direito de cidadania extensivo e consideram a atenção social compatível somente a grupos focais caracterizados pelo grau de indigência estabelecido sob alta seletividade. Nesse caso o acesso social

depende do prévio enquadramento do cidadão à condição de necessitado, sem direito a requerer atenção a sua necessidade social (SPOSATI, 2007: 436-437).

É possível, de meados de 2013 até os dias de hoje, notar ações que vão ao encontro destes ideais de efetividade na Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social. Como referência, pode-se citar o trabalho da Coordenadoria do Observatório de Políticas Sociais – COPS neste processo, que é o setor responsável por estes esforços.

Na COPS, a vigilância socioassistencial acontece de fato. Esta é a coordenadoria responsável pelo monitoramento e análise de informações, dados e indicadores sociais, traduzindo-os em relatórios periódicos sobre os serviços socioassistenciais.

Com estes dados, revistos em parceria com dados de Programas de Transferência de Renda - PTRs, somando-se aos dados produzidos por outros órgãos de pesquisa, como, por exemplo, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, são realizados trabalhos de georreferenciamento e pesquisa, qualificando e expandindo o universo que a Portaria 46/2010 trouxe para esta pasta administrativa. Cabe citar o esforço que esta Coordenadoria possui em modernizar os sistemas de coleta e processamento de dados, através do desenvolvimento de sistemas informacionais.

Inúmeros exemplos podem representar esta realidade, uma vez que a COPS disponibiliza as produções para *download* em seu sítio virtual - http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/assistencia_social/observatorio_social/index.php?p=2011, mas o presente artigo usará duas publicações lá disponibilizadas como estudo.

Na primeira delas, denominada “Análise e Caracterização de Vazios Socioassistenciais” (COPS, 2013), a COPS supera o terceiro modelo de gestão, focado em eficácia, para avançar rumo à efetividade. Nesta publicação, além do histórico das políticas de assistência social na cidade de São Paulo, são apresentados conceitos empoderados de indicadores sociais, bem como a caracterização das demandas e ofertas sociais da população residente de todas as regiões da cidade.

A segunda publicação, denominada “Atlas Socioassistencial da Cidade de São Paulo” (COPS, 2015), disponível no sítio virtual da Coordenadoria do Observatório de Políticas Sociais - http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/assistencia_social/observatorio_social/arquivos/Atlas_spagw.pdf, apresenta conceitos de vulnerabilidade social, informações referentes à transferência de renda na cidade de São Paulo, bem como dados referentes à rede socioassistencial de forma territorial, permitindo ações de efetividade e controle social por parte da população e outras pastas administrativas (como saúde, segurança pública, educação, entre outras). A territorialização é fundamental neste processo, na medida em que

[...] as informações das pessoas cadastradas em programas de transferência de renda (continuados, condicionados ou eventuais) são fontes importantes para o planejamento e reordenamento das ofertas socioassistenciais. Não obstante, também é necessário conhecer a rede instalada de serviços para promover o acesso prioritário, em conformidade com as diretrizes legais. Nesse processo de identificação o planejamento das ações será mais eficaz se adotarmos estratégias de territorialização de indicadores diversos (NAKAGAWA, 2015: 10).

Esforços como estes precisam ser destacados e reforçados no âmbito da SMADS, de forma a superar o modelo de gestão focado em eficácia e avançar definitivamente no quarto modelo de gestão, focado em efetividade.

5. Considerações Finais

É necessário que haja revisão da Portaria 46/2010 – imprescindível no contexto da Lei Federal 13.019/2014 – o chamado Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil, que proíbe a atividade de convênio, estabelecendo novo regime jurídico das parcerias voluntárias, envolvendo ou não transferências de recursos financeiros, entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público (BRASIL: 2014).

Desfrutando-se dos dispostos desta Lei no artigo 58, que afirma que parcerias superiores a um ano com as Organizações da Sociedade Civil devem levar em consideração ideais de eficiência, eficácia e efetividade, a situação configura-se extremamente propícia para revisão dos indicadores sociais que foram analisados neste artigo:

Art. 58. A administração pública está incumbida de realizar procedimentos de fiscalização das parcerias celebradas antes do término da sua vigência, inclusive por meio de visitas in loco, para fins de monitoramento e avaliação do cumprimento do objeto, na forma do regulamento. [...]

§ 2º Nas parcerias com vigência superior a 1 (um) ano, a administração pública realizará, sempre que possível, pesquisa de satisfação com os beneficiários do plano de trabalho e utilizará os resultados como subsídio na avaliação da parceria celebrada e do cumprimento dos objetivos pactuados, bem como na reorientação e no ajuste das metas e atividades definidas (Idem).

Para tanto, deve haver maior equilíbrio entre todas as variáveis – é imprescindível que a construção de uma rede de indicadores seja efetiva, eficaz e eficiente. É necessário que estes indicadores sejam contextualizados em questões bem específicas, que devem nortear a construção da vigilância socioassistencial:

Por que esta avaliação está sendo solicitada? Qual é o seu propósito? Que perguntas esta avaliação responde? Qual será o uso dado às conclusões da avaliação? Por quem? Quais os outros atores políticos que devem ser informados sobre os resultados da avaliação? O que deve ser avaliado? O que esse objeto de avaliação abrange? O que exclui? Durante que período de tempo? Em que ambientes? Quem é o possível usuário do programa? De que programa ele pretende tratar? Quem é o responsável por este programa? Quais são as atividades essenciais do programa? Como elas se vinculam às metas e objetivos? Qual é a teoria do programa? Quanto tempo e dinheiro existem para a avaliação? Certas informações são realmente necessárias imediatamente? Qual a profundidade que exatamente eu necessito nesta avaliação? Qual são o clima político e o contexto em torno na avaliação? Algum fator ou força política pode impedir a realização de uma divulgação significativa e justa dos resultados coletados? Qual a capacidade institucional em dar soluções mitigatórias ou fortalecedoras em resposta ao resultado da avaliação? São estes questionamentos que podem indicar sucesso no processo avaliativo, reduzindo o tempo de produção das respostas e adequando exatamente o que se deseja (COPS: 2013, 25). A revisão dos indicadores também deve se nortear por características que idealmente precisem ser buscadas para garantia da correto monitoramento e avaliação da política socioassistencial, estipuladas por Januzzi (2006), reunidas pertinentemente na “Análise e Caracterização de Vazios Socioassistenciais” (2013) da SMADS. São estas:

- Relevância Social: Característica de um indicador pertinente com o objetivo proposto pelo mesmo, bem como pelo contexto socioassistencial em que estiver inserido;
- Validade: Característica de um indicador que usa em sua composição variáveis estritamente e proximamente ligadas com seu conceito;
- Confiabilidade: Diz respeito à confiança dos instrumentais de coleta de dados, que deve ser padronizada, conferida e entendida por todos os responsáveis avaliativos;
- Cobertura: Refere-se à necessidade de que o indicador que consiga observar fielmente a extensão e profundidade da realidade analisada, com a maior amostra possível;
- Sensibilidade: Diz respeito à capacidade de um indicador em espelhar os impactos e efetividade das políticas socioassistenciais, sobretudo no plano macro socioeconômico;
- Especificidade: Indicadores que possam ser relacionados entre si, produzindo indicadores complexos e painéis avaliativos. Configura-se como ótima característica para explorar a interação entre as esferas de eficiência, eficácia e efetividade;
- Inteligibilidade da construção e replicabilidade: Capacidade de um indicador em ser facilmente reproduzido, à lá método científico para comprovação dos mesmos resultados utilizando-se a mesma base de dados;
- Periodicidade e Historicidade: É necessário que os indicadores considerem avaliações constantes, sempre nos mesmos períodos, de forma a garantir a análise de dados de forma horizontal, mensal, bimestral, trimestral, semestral e anualmente, bem como garanta a possibilidade de comparações entre vários anos da política de assistência social.

Finalmente, deve-se levar em considerações os panoramas coletivos e participativos na esfera do controle social da política de assistência social, que, em sua X Conferência Municipal de Assistência Social, propõe:

i) Debater estratégias na perspectiva de fortalecimento da participação de usuários e trabalhadores da assistência social nas instâncias de controle social; ii) avaliar e repensar o papel político das instâncias de controle social (Conselhos Nacional, estaduais, do Distrito Federal e municipal), na relação com demais conselhos de políticas públicas e de defesa de direitos, bem como, na articulação com o Ministério Público e Legislativo das diferentes esferas, visando ao fortalecimento da política de assistência social; iii) aprimorar mecanismos de articulação intersetorial por meio de regulações conjuntas com conselhos de outras políticas públicas, de defesa de direitos e órgãos do Sistema de Justiça; iv) avaliar o papel dos conselhos de Assistência Social no que se refere às questões das competências, composição e representatividade buscando o aprofundamento da participação democrática; v) discutir mecanismos que favoreçam o acompanhamento sistemático pelos conselhos das competências e responsabilidades dos entes federados inscritas na NOB/SUAS 2012, visando ao fortalecimento do sistema descentralizado e participativo; vi) criar mecanismos e potencializar ações que assegurem a participação dos usuários na qualificação do atendimento ao cidadão (CNAS: 2015, 5).

Adicionalmente, propõe-se que se constituam novos esforços para mapeamento da gestão, monitoramento e avaliação da política socioassistencial na cidade de São Paulo. O presente artigo considera esta história preciosa demais para não ser valorizada ou perdida dentro de corações e mentes que pela SMADS passaram.

Com este mapeamento, em parceria com o presente artigo, pode-se construir a trajetória que os modelos de gestão tiveram na cidade, bem como a garantia de valorização do suor e sangue que sempre foram derramados pelos gestores públicos e trabalhadores da área social na capital paulista.

Bibliografia

- ABRUCIO, F. L. (2007). Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 41, n. spe. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122007000700005&lng=en&nrm=iso. Acesso em 13 de Julho de 2015.
- ARAGÃO, C. V. (1997). Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. *Revista do Serviço Público*. Ano 48. Número 3. Set-Dez. Disponível em: http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2740 Acesso em 30 de julho 2015.
- ATAÍDE, P. A. B. (2005). Avaliação de Resultados: a experiência do governo federal. In: LEVY, E.; DRAGO, P. (Orgs.). *Gestão pública no Brasil contemporâneo*. São Paulo: Fundap — Casa Civil.
- BARBOSA, E. (2015). Processo de refinamento dos instrumentos de monitoramento de serviços da Assistência Social na Metrópole de São Paulo. Coordenadoria do Observatório de Políticas Sociais.
- BRASIL. (2004). Política Nacional de Assistência Social – PNAS. Brasília. Disponível em <http://www.mds.gov.br/assistenciasocial/arquivo/Politica%20Nacional%20de%20Assistencia%20Social%202013%20PNAS%202004%20e%202013%20NOBSUAS-sem%20marca.pdf>. Acesso em 01 de Julho de 2015.
- BRASIL. (2009) Ministério do Planejamento. Melhoria da gestão pública por meio da definição de um guia referencial para medição do desempenho da gestão, e controle para o gerenciamento dos indicadores de eficiência, eficácia e de resultados do programa nacional de gestão pública e desburocratização. Brasília, DF. Disponível em http://www.gespublica.gov.br/Tecnologias/pasta.2010-05-24.1806203210/guia_indicadores_jun2010.pdf. Acesso em 29 de junho de 2015.
- BRASIL. (2011). Lei nº 12.435, de 6 de julho de 2011. Acesso em: 11 de julho de 2015. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12435.htm. Acesso em 03 de Julho de 2015.
- BRASIL. (2014). Lei Nº 13.019, de 31 de Julho de 2014. Estabelece o regime jurídico das parcerias voluntárias, envolvendo ou não transferências de recursos financeiros, entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13019.htm. Acesso em 09 de Julho de 2015.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. (1995). *A reforma do aparelho do Estado e a Constituição brasileira*. Brasília: ENAP. Disponível em http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=1599 Acesso em 12 de Julho de 2015.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. (1996). *Administração Pública Gerencial: Estratégia e Estrutura para um Novo Estado*. Texto para Discussão ENAP nº 9. Brasília: ENAP.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. (1997). *A Reforma do Estado nos Anos 90: Lógica e Mecanismos de Controle*. Cadernos MARE nº 1. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Disponível em http://www.mp.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/seges/PUB_Seges_Mare_caderno_01.PDF. Acesso em 18 de Julho de 2015.
- BRESSER-PEREIRA, L. C.; GRAU, N. C. (2006). *Responsabilização na Administração Pública*. São Paulo: Clad/Fundap.

- CNAS. (2015). X Conferência Nacional de Assistência Social. Informe CNAS nº. 01/2015. Disponível em <http://www.morretes.pr.gov.br/attachments/article/410/CONFER%20ANCIA%20MUNICIPAL%20D%20ASSIST%20ANCIA%20SOCIAL.pdf>. Acesso em 02 de julho de 2015.
- COPS. (2013). Análise e Caracterização de Vazios Socioassistenciais. São Paulo. Disponível em http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/assistencia_social/arquivos/Cops/Pesquisa/2013_vazios_socioassistenciais.pdf. Acesso em 11 de julho de 2015.
- COPS. (2015). Coordenadoria do Observatório de Políticas Sociais. Atlas Socioassistencial da Cidade de São Paulo. COPS: São Paulo. Disponível em http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/assistencia_social/observatorio_social/arquivos/Atlas_spagw.pdf. Acesso em 10 de julho de 2015.
- CORREA, I. M. (2007). Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 41, n. 3, June. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122007000300006&lng=en&nrm=iso. Acesso em 11 de Julho de 2015.
- COSTA, A.; PEREIRA, J. M.; BLANCO, S. R. (2006). Auditoria do sector público no contexto da nova gestão pública. *Tékhné*, jun., no.5-6, p.201-225.
- FERREIRINHO, V.C. (2015) Vigilância socioassistencial e controle social. Coordenadoria do Observatório de Políticas Sociais.
- JANUZZI, P.M. (2006). Indicadores Sociais no Brasil: conceitos, fontes de dados e aplicações. 3. Ed. Campinas, SP: Editora Alínea.
- JANUZZI, P.M. (2013). Sistema de Monitoramento e Avaliação de Programas Sociais: revisitando mitos e recolocando premissas para sua maior efetividade na gestão. *Revista Brasileira de Monitoramento e Avaliação*. – N. 5. Brasília, DF: Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome; Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação. Disponível em http://aplicacoes.mds.gov.br/sagirms/ferramentas/docs/RBMA/RBMA_5.pdf. Acesso em 05 de julho de 2015.
- MARTINELLI, T; SILVA, M. B. & SANTOS, S. R. (2015). Vigilância socioassistencial na política de assistência social: concepção e operacionalidade. *Rev. katálysis* [online]. Vol.18, n.1. pp. 104-112. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-49802015000100104&lng=en&nrm=iso. Acesso em 07 de julho de 2015.
- MUNEVAR, M. V. W (2002). Aportes de la teoría y la praxis para la nueva gobernanza. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. Disponível em http://www.prus.cl/documentacion/centro_de_doc/gobernanza/Indicadores%20de%20gobernanza%20clad0043406.pdf. Acesso em 27 de junho de 2015.
- NAKAGAWA, C. T. (2015). A Complexidade da Territorialização da Política de Assistência Social na Metrópole de São Paulo. Coordenadoria do Observatório de Políticas Sociais.
- OSBORNE, D. & GAEBLER, T. (1992). Reinventando o governo. SP: Editora MH Comunicações.
- PACHECO, R. S. (1998). Reformando a administração pública no Brasil: eficiência e accountability democrática. Texto apresentado no seminário “A Reforma da Administração Pública: possibilidades e obstáculos”. Recife, Fundação Joaquim Nabuco, 20-21. Disponível em www.fundaj.gov.br/docs/eg/semi4.rtf. Acesso em 09 de Julho de 2015.
- PACHECO, R. S. (2004). Contratualização de resultados no setor público: a experiência brasileira e o debate internacional. IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 2 – 5. Disponível em <http://www.iiij.derecho.ucr.ac.cr/archivos/documentacion/inv%20otras%20entidades/CLAD/CLAD%20IX/documentos/pacheco.pdf>. Acesso em 07 de Julho de 2015.

- PARES, A.; SILVEIRA, J. P. (2005). Gestão Pública Orientada para resultados no Brasil. In: LEVY, E.; DRAGO, P. (Orgs.). Gestão pública no Brasil contemporâneo. São Paulo: Fundap — Casa Civil.
- PAULA, A. P. P. (2005). Administração pública brasileira entreo gerencialismo e a gestão social. Rev. adm. empres. [online]. 2005, vol.45, n.1, pp. 36-49. Disponível em http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902005000100005.pdf. Acesso em 01 de Julho de 2015.
- RINCO, P. (2010). Formulação e implementação do Programa de Avaliação de Desempenho do Município de Várzea Paulista: relato de experiência. São Paulo. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Gestão de Políticas Públicas) – Escola de Artes Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo.
- SANO, H.; ABRUCIO, F. L. (2008). Promessas e resultados da Nova Gestão Pública no Brasil: o caso das organizações sociais de saúde em São Paulo. Rev.adm. empres., São Paulo, v. 48, n. 3, Sept. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902008000300007&lng=en&nrm=iso. Acesso em 23 de Junho de 2015.
- SMADS. (2010). Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social. Portarias nº 46 e nº 47, 23 de dezembro de 2010. Disponível em http://www.defensoria.sp.gov.br/dpesp/Repositorio/31/Documentos/portaria_SMADS_046_2010.pdf. Acesso em 01 de julho de 2015.
- SPOSATI, A. (2007). Assistência social: de ação individual a direito social. Revista Brasileira de Direito Constitucional – RBDC n. 10 – jul./dez. Disponível em http://www.esdc.com.br/RBDC/RBDC-10/RBDC-10-435-Aldaiza_Sposati.pdf. Acesso em 16 de junho de 2015.
- SPOSATI, A. (2013). Proteção social e seguridade social no Brasil: pautas para o trabalho do assistente social. Serv. Soc. Soc., São Paulo, n. 116, p. 652-674, Dec. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-66282013000400005&lng=en&nrm=iso. Acesso em 12 de julho de 2015.

Anexos:

Tabela 1: Serviços, objetivos e indicadores da Rede de Proteção Social Básica estipulados pela Portaria 46/2010 da Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social na cidade de São Paulo, classificados pelo modelo de referência de gestão (eficiência, eficácia ou efetividade)

TIPO DE REDE DE PROTEÇÃO	SERVIÇO	OBJETIVO DO SERVIÇO	INDICADORES	MODELO REFERÊNCIA DE GESTÃO
PROTEÇÃO BÁSICA	SERVIÇO DE ASSISTÊNCIA SOCIAL À FAMÍLIA E PROTEÇÃO SOCIAL BÁSICA NO DOMICÍLIO	Fortalecer a função protetiva da família prevenindo agravos que possam provocar o rompimento de vínculos familiares e sociais e desenvolver ações junto a idosos e pessoas com deficiência, dada a necessidade de prevenir o confinamento e o isolamento, por meio da proteção social no domicílio.	Percentual médio de famílias acompanhadas pelo serviço, em relação à capacidade do convênio no trimestre	Eficácia
			Percentual médio de famílias em descumprimento de condicionalidades do Programa Bolsa Família (presentes na listagem do serviço), acompanhadas no trimestre	Eficácia
			Percentual médio de famílias que participaram de atividades grupais ofertadas pelo serviço no trimestre	Eficácia
			Percentual médio de idosos e deficientes, que necessitam de proteção social no domicílio, com Plano de Desenvolvimento do Usuário - PDU	Eficácia
			Percentual de famílias desligadas em até 12 meses de permanência no serviço pelo alcance dos objetivos propostos	Efetividade
	CENTRO PARA CRIANÇAS E ADOLESCENTES	Oferecer proteção social à criança e adolescente, em situação de vulnerabilidade e risco, por meio do desenvolvimento de suas potencialidades, bem como favorecer aquisições para a conquista da autonomia, protagonismo e cidadania, mediante o fortalecimento de vínculos familiares e comunitários.	Percentual de crianças de 6 a 11 anos que abandonaram o serviço durante o trimestre	Eficácia
			Percentual de crianças de 12 a 14 anos que abandonaram o serviço durante o trimestre	Eficácia
			Percentual médio de crianças e adolescentes com deficiência atendidos durante os meses do trimestre	Eficácia
			Percentual de crianças e adolescentes beneficiários de bolsa PETI, encaminhados pelo CRAS, inseridos no serviço durante o trimestre	Eficácia
			Percentual médio de famílias de crianças e/ou adolescentes que participam do trabalho com famílias no trimestre	Eficácia
			Percentual de famílias de usuários, beneficiárias de PTR, que não cumpriram condicionalidades dos Programas de Transferência de Renda durante o trimestre	Eficácia
	CENTRO PARA JUVENTUDE	Oferecer proteção social aos adolescentes em situação de vulnerabilidade e risco, por meio do desenvolvimento de suas competências, bem como favorecer aquisições para a conquista da autonomia e inserção social, estimulando a participação na vida pública da comunidade.	Percentual de adolescentes de 15 a 17 anos que abandonaram o serviço durante o trimestre	Eficácia
			Percentual médio de adolescentes com deficiência atendidos durante os meses do trimestre	Eficácia
			Percentual médio de famílias de adolescentes que participam do trabalho com famílias no trimestre	Eficácia
			Percentual de famílias de usuários, beneficiárias de PTR, que não cumpriram condicionalidades dos Programas de Transferência de Renda durante o trimestre	Eficácia
	NÚCLEO DE CONVIVÊNCIA DE IDOSO	Contribuir para um processo de envelhecimento ativo, saudável e autônomo.	Percentual de idosos ingressantes, com perfil para BPC, que foram encaminhados para a obtenção do benefício no trimestre	Efetividade
			Percentual médio de idosos beneficiários de BPC atendidos no trimestre	Eficácia
			Percentual médio de ocupação das vagas nas atividades do serviço	Eficácia
			Percentual médio de idosos em situação de vulnerabilidade física, social ou econômica com Plano de Desenvolvimento do Usuário - PDU desenvolvido no trimestre	Eficácia
			Percentual de idosos ingressantes, com perfil para PTR, que foram encaminhados para a obtenção do benefício no trimestre	Efetividade
			Percentual médio de famílias de idosos que participaram de atividades socioeducativas no serviço durante o trimestre	Eficácia

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 2: Serviços, objetivos e indicadores da Rede de Proteção Social Especial de Média Complexidade estipulados pela Portaria 46/2010 da Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social na cidade de São Paulo, classificados pelo modelo de referência de gestão (eficiência, eficácia ou efetividade)

TIPO DE REDE DE PROTEÇÃO	SERVIÇO	OBJETIVO DO SERVIÇO	INDICADORES	MODELO REFERÊNCIA DE GESTÃO
PROTEÇÃO ESPECIAL - MÉDIA COMPLEXIDADE	CENTRO DE DEFESA E CONVIVÊNCIA DA MULHER	Acolher as mulheres em situação de violência, oferecendo atendimento psicossocial, orientações e encaminhamento jurídico necessários à superação da situação de violência, contribuindo para o fortalecimento da mulher e o resgate de sua cidadania.	Percentual de mulheres com perfil para PTR, ingressantes no trimestre, que foram encaminhadas para a obtenção do benefício no período	Efetividade
			Percentual médio de mulheres que participaram de grupos de reflexão sobre violação de direitos/estratégias de rompimento com ciclo de violência durante o trimestre	Eficácia
			Percentual médio de mulheres encaminhadas para atendimento psicológico na rede de saúde durante o trimestre	Eficácia
			Percentual médio de mulheres inseridas (realizou ao menos uma consulta) em atendimento psicológico na rede de saúde durante o trimestre	Eficácia
			Percentual médio de mulheres que receberam orientação psicológica no trimestre	Eficácia
			Percentual médio de mulheres que receberam orientação jurídica no trimestre	Eficácia
	NÚCLEO DE APOIO À INCLUSÃO SOCIAL PARA PESSOAS COM DEFICIÊNCIA	Prevenir a institucionalização e a segregação de pessoas com deficiência com vistas a promover a sua inclusão social, assegurando o direito à convivência familiar e comunitária.	Percentual de pessoas com deficiência encaminhadas para a rede de saúde e que foram inseridas nesta rede, durante o trimestre	Eficácia
			Percentual médio de crianças e adolescentes com deficiência, entre 06 e 17 anos, inseridas na rede de ensino formal durante o trimestre	Eficácia
			Nº de Atividades externas realizadas com pessoas deficientes durante o trimestre	Eficácia
			Percentual médio de famílias que participaram das atividades dirigidas a elas durante o trimestre	Eficácia
			Percentual médio de usuários que perderam consultas/tratamento de saúde no trimestre	Eficácia
			Percentual médio de pessoas entre 06 e 17 anos com frequência escolar abaixo de 75% no trimestre	Eficácia
			Percentual de usuários com perfil para BPC, ingressantes no trimestre, que foram encaminhados para a obtenção do benefício no período	Efetividade
			Percentual de usuários com perfil para PTR, ingressantes no trimestre, que foram encaminhados para a obtenção do benefício no período	Efetividade
	NÚCLEO DE CONVIVÊNCIA PARA ADULTOS EM SITUAÇÃO DE RUA	Acolher e possibilitar/estimular o processo de sociabilidade na perspectiva de construção de vínculos interpessoais, familiares e comunitários com vistas à inserção social	Percentual médio de gestantes com acompanhamento pré-natal em dia durante o trimestre	Eficácia
			Percentual médio de adultos atendidos que participaram de atividades em grupo durante o trimestre	Eficácia
			Percentual médio de indivíduos adultos inseridos em serviços públicos no trimestre	Eficácia
			Percentual médio de adultos que tenham plano individual em execução durante o trimestre	Eficácia
	NÚCLEO DE PROTEÇÃO JURÍDICO SOCIAL E APOIO PSICOLÓGICO	Promover proteção a crianças, adolescentes, indivíduos e suas famílias, quando da ocorrência de situação de risco pessoal e social, especialmente aqueles relacionadas à violência sob suas diversas formas, maus tratos, abandono, discriminações sociais e restrições à plena autonomia e exercício das capacidades.	Percentual médio de famílias, que não possuem restrição legal, envolvidas no acompanhamento das crianças e adolescentes atendidos durante o trimestre	Eficácia
			Percentual médio de famílias visitadas por ausências injustificadas aos retornos previstos no serviço no trimestre	Eficácia
			Percentual médio de famílias que retornaram ao serviço em decorrência de visitas domiciliares no trimestre	Eficácia
			Percentual médio de crianças e adolescentes desligados por recomendação da equipe técnica sem a necessidade de acolhimento institucional durante o trimestre	Efetividade
			Percentual médio de famílias de crianças e adolescentes, ingressantes no período, que possuam perfil para PTR, encaminhadas para inclusão em PTR durante o trimestre	Efetividade
			Percentual de crianças e adolescentes inseridos no ensino regular durante o trimestre	Eficácia
	SERVIÇO DE MEDIDAS SOCIOEDUCATIVAS EM MEIO ABERTO	Oferecer acompanhamento social ao adolescente durante o cumprimento da medida socioeducativa de Liberdade Assistida e/ou de Prestação de Serviços à Comunidade.	Percentual de adolescentes e jovens que cumpriram integralmente a Medida Socioeducativa (MSE) durante trimestre	Eficácia
			Percentual médio de adolescentes (até 18 anos) inseridos no ensino regular durante o trimestre	Eficácia
			Percentual médio de famílias que possuam perfil encaminhadas para inclusão em Programas de Transferência de Renda – PTR durante o trimestre	Efetividade
	SERVIÇO DE PROTEÇÃO SOCIAL ÀS CRIANÇAS E ADOLESCENTES VÍTIMAS DE VIOLÊNCIA	Assegurar a promoção, defesa e garantia de direitos de crianças e adolescentes vítimas de violência, abuso e exploração sexual.	Percentual médio de famílias, que não possuem restrição legal, envolvidas no acompanhamento das crianças e adolescentes atendidos durante o trimestre	Eficácia
			Percentual médio de famílias visitadas por faltas injustificadas ao serviço no trimestre	Eficácia
			Percentual médio de famílias de crianças e adolescentes que retornaram ao serviço após visita domiciliar durante o trimestre	Eficácia
			Percentual de crianças e adolescentes que foram desligados por recomendação da equipe técnica sem a necessidade de acolhimento institucional durante o trimestre	Efetividade
			Percentual médio de famílias de crianças e adolescentes que possuam perfil encaminhadas para inclusão em Programas de Transferência de Renda – PTR durante o trimestre	Efetividade
SERVIÇO ESPECIALIZADO DE ABORDAGEM SOCIAL ÀS PESSOAS EM SITUAÇÃO DE RUA	Desencadear o processo de saída das ruas e promover o retorno familiar e comunitário, além do acesso à rede de serviços socioassistenciais e às demais políticas públicas.	Percentual médio de crianças e adolescentes abordados durante os meses do trimestre em relação à meta conveniada para o serviço	Eficácia	
		Percentual médio de adultos abordados durante os meses do trimestre em relação à meta conveniada para o serviço	Eficácia	
		Percentual médio de usuários com Plano Individual de Atendimento – PIA em andamento durante os meses do trimestre em relação à meta conveniada para o serviço	Eficácia	
		Percentual de pessoas abordadas em relação ao número de solicitações recebidas	Eficácia	

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 3: Serviços, objetivos e indicadores da Rede de Proteção Social Especial de Alta Complexidade estipulados pela Portaria 46/2010 da Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social na cidade de São Paulo, classificados pelo modelo de referência de gestão (eficiência, eficácia ou efetividade)

TIPO DE REDE DE PROTEÇÃO	SERVIÇO	OBJETIVO DO SERVIÇO	INDICADORES	MODELO REFERÊNCIA DE GESTÃO
PROTEÇÃO ESPECIAL - ALTA COMPLEXIDADE	SERVIÇO DE ACOLHIMENTO INSTITUCIONAL PARA CRIANÇAS E ADOLESCENTES	Acolher e garantir proteção integral à criança e adolescente em situação de risco pessoal e social e de abandono.	Percentual de crianças e adolescentes desligados pelo retorno à família de origem ou família substituta durante o semestre	Efetividade
			Percentual médio de crianças e adolescentes de 6 a 17 anos que frequentam a rede pública de educação durante os meses do trimestre	Eficácia
			Percentual médio de adolescentes (15 a 17 anos) realizando cursos e/ou atividades profissionalizantes e/ou de preparação para o mundo do trabalho no trimestre	Eficácia
			Percentual médio de crianças e adolescentes, sem restrição judicial, que receberam visita familiar (nuclear e/ou extensa) durante o trimestre	Eficácia
			Percentual médio de famílias de crianças e adolescentes (nuclear e/ou extensa) acompanhadas durante o trimestre	Eficácia
			Percentual de famílias de crianças/adolescentes ingressantes no trimestre com perfil para PTR encaminhadas para os programas de transferência de renda no período	Efetividade
			Nº de Atividades externas de natureza socioeducativa/lazer realizadas com as crianças e adolescentes durante o trimestre	Eficácia
			Percentual de famílias de usuários, beneficiárias de PTR, que não cumpriram condicionalidades dos Programas de Transferência de Renda durante o trimestre	Eficácia
	CENTRO DE ACOLHIDA ÀS PESSOAS EM SITUAÇÃO DE RUA	Acolhimento provisório para pernoite em espaço com estrutura para acolher com privacidade pessoas adultas em situação de rua, a partir dos 18 anos, ou grupo familiar, com ou sem crianças, respeitando o perfil do usuário, bem como sua orientação sexual	Percentual médio de gestantes com acompanhamento pré-natal em dia durante o trimestre	Eficácia
			Percentual médio de mulheres com filho que possuam perfil encaminhadas para inclusão em Programas de Transferência de Renda – PTR durante o trimestre	Efetividade
			Percentual médio de adultos atendidos (18 anos ou +) que participaram de atividades em grupo durante o trimestre	Eficácia
			Percentual de idosos/pessoas com deficiência, ingressantes no trimestre, encaminhados para obtenção do Benefício de Prestação Continuada (BPC)	Efetividade
			Percentual médio de pessoas em atendimento na rede pública de saúde acompanhados pelo serviço durante o trimestre	Eficácia
			Percentual médio de adultos com Plano Individual de Atendimento (PIA) em execução durante o trimestre	Eficácia
			Percentual de adultos desligados pela resolução do caso (República, autonomia financeira ou retorno à família) durante o semestre	Efetividade
			Percentual de famílias dos usuários ingressantes contatadas durante o trimestre	Eficácia
	CENTRO DE ACOLHIDA PARA MULHERES EM SITUAÇÃO DE VIOLÊNCIA	Acolher mulheres vítimas de violência, abusos e exploração, oferecendo proteção integral, condições para o fortalecimento de sua autoestima, autonomia pessoal e social, contribuindo para a superação e prevenção da situação de violência e ruptura de vínculos.	Percentual de mulheres desligadas no trimestre pela resolução do caso (rompimento com ciclo de violência) em até seis meses.	Efetividade
			Percentual médio de mulheres ingressantes, que possuam perfil para PTR, encaminhadas para inclusão em Programas de Transferência de Renda durante o trimestre	Efetividade
	INSTITUIÇÃO DE LONGA PERMANÊNCIA PARA IDOSOS - ILPI	Acolher e garantir proteção integral ao idoso em situação de vulnerabilidade social.	Percentual médio de idosos, sem restrição ao recebimento de visitas, que receberam visitas durante o trimestre	Eficácia
			Percentual médio de atividades externas realizadas com usuários durante o trimestre	Eficácia
			Percentual médio de famílias de idosos acompanhadas pelo assistente social pela ausência de visita mensal ao idoso durante o trimestre	Eficácia
	REPÚBLICA	Acolher e fortalecer os usuários visando à inclusão social, a conquista da autonomia e o exercício de sua cidadania.	Percentual de adultos desligados (pelo alcance da autonomia) durante o semestre	Efetividade
			Percentual de jovens, com até 02 (dois) anos de permanência, desligados (pelo alcance da autonomia) durante o semestre	Efetividade
			Percentual médio de pessoas que contribuíram com as contas da casa durante o trimestre	Eficácia
			Percentual médio de pessoas que contribuíram com as tarefas da casa durante o trimestre	Eficácia

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 4: Quantidade de indicadores, classificada por tipologia (eficiência, eficácia e efetividade) da Rede de Proteção Social estipulada pela Portaria 46/2010 da Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social na cidade de São Paulo

TIPOLOGIA	Quantidade de Indicadores			Total Geral	(%)
	Rede de Proteção Social Básica	Rede de Proteção Social Especial - Média Complexidade	Rede de Proteção Social Especial - Alta Complexidade		
EFICIÊNCIA	0	0	0	0	0%
EFICÁCIA	18	29	16	63	76%
EFETIVIDADE	3	8	9	20	24%
TOTAL GERAL	21	37	25	83	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

O Autor: Bacharel em Gestão de Políticas Públicas pela Universidade de São Paulo - USP, com expertise nas áreas de planejamento, avaliação de políticas públicas e indicadores sociais. Possui, também, sólida vivência em gestão de pessoas, comunicação pública, vigilância socioassistencial, desenvolvimento institucional, gestão de processos, modernização da gestão, indicadores de gestão, políticas de bonificação por resultado, medida socioeducativa em meio aberto e fechado, políticas de transparência ativa e passiva, bem como conhecimentos em gestões compartilhadas com Organizações Sociais (OS) e Organização da Sociedade Civil (OSC).