

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARÍLIA DE CARVALHO ROVAI

**PARADIGMAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CRAS - CENTRO DE
REFERÊNCIA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL, DE UM MUNICÍPIO DO ESTADO DE
SANTA CATARINA**

CURITIBA

2020

MARÍLIA DE CARVALHO ROVAI

**PARADIGMAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CRAS - CENTRO DE
REFERÊNCIA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL, DE UM MUNICÍPIO DO ESTADO DE
SANTA CATARINA**

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de MBA em Gestão Estratégica, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profa. Dra. Samantha de T. M. Boehs

CURITIBA

2020

RESUMO

O presente artigo refere-se à análise do Planejamento Estratégico do CRAS – Centro de Referência de Assistência Social de um município de pequeno porte do Estado de Santa Catarina. O planejamento estratégico do CRAS, bem como de toda a Secretaria de Assistência Social Municipal, acontece quadrienalmente por meio do PMAS - Plano Municipal de Assistência Social. O presente estudo, de caráter qualitativo, teve como objetivo identificar as fraquezas do planejamento vigente e propor melhorias para o Plano Municipal de Assistência Social. A pesquisa foi desenvolvida a partir da análise documental da legislação vigente que tange as normas aplicadas ao CRAS e da realização de entrevistas semiestruturadas, com os funcionários da equipe de referência do CRAS em questão. Os resultados apontam que são necessárias modificações no plano em vigor, para que o planejamento estratégico existente possa ser considerado viável e compatível à realidade encontrada no CRAS e na comunidade atendida por ele.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Gestão Pública Municipal. Assistência Social.

ABSTRACT

This paper refers to an analysis of the Strategic Planning of the Reference Center for Social Assistance (CRAS) of a small municipality in the State of Santa Catarina, Brazil. The strategic planning of CRAS as well as that of the entire Municipal Social Assistance Secretariat, takes place every four years through the Municipal Social Assistance Plan (PMAS). This qualitative study aimed to identify the weaknesses of the current planning and propose improvements to the Municipal Social Assistance Plan. The research was developed based on the documentary analysis of the current legislation regarding the standards applied to CRAS and the realization of semi-structured interviews, with the employees of the CRAS reference team in question. The results indicate that modifications to the current plan are necessary. The existing strategic planning can benefit from this results, which would provide viable and compatible possible changes in it, enhancing the efficiency of the cras to the community served by it.

Keywords: Strategic Planning. Municipal Public Management. Social Assistance

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
2	REVISÃO DE LITERATURA	7
2.1	Planejamento Estratégico.....	7
2.2	Organizações Públicas e a Assistência Social.....	8
3	METODOLOGIA	11
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	13
4.1	Categoria 1 – Estrutura Física.....	13
4.2	Categoria 2 – Sistema Operacional.....	15
4.3	Categoria 3 – Metas Intangíveis.....	16
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	19
	REFERÊNCIAS	21
	APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA	23

1 INTRODUÇÃO

O Centro de Referência de Assistência Social - CRAS é uma unidade pública estatal descentralizada da política de assistência social, responsável pela organização e oferta de serviços da proteção social básica do Sistema Único de Assistência Social – SUAS, nas áreas de vulnerabilidade e risco social no território dos municípios. É “porta de entrada” dos serviços disponibilizados pelo SUAS, uma unidade que possibilita o acesso da população à rede de proteção social de assistência social (BRASIL, 2009).

A oferta dos serviços no CRAS deve ser planejada e depende de um bom conhecimento do território, suas necessidades, potencialidades, mapeamento das ocorrências de situações de risco e de vulnerabilidade social e das ofertas já existentes no município (BRASIL, 2009). O planejamento das atividades realizadas pelo CRAS é pautado pelo documento quadrienal Plano Municipal de Assistência Social – PMAS.

O PMAS é o planejamento estratégico de toda a gestão da política de assistência social municipal. Uma ferramenta obrigatória que tem sua construção e implementação prevista na LOAS, PNAS (2004) e NOB/ SUAS (2012). No município utilizado como base deste artigo, o documento vigente foi elaborado no ano de 2017.

Apesar de estar de acordo com as diretrizes vigentes, o PMAS do município, objeto deste estudo, não traz as especificidades e o aprofundamento necessários para que sejam atingidas as metas e os objetivos propostos neste planejamento estratégico. Fazendo-se necessário uma revisão e aprofundamento.

Dessa forma, este trabalho tem como objetivo geral aprimorar o planejamento estratégico, PMAS do município em questão, dentro dos parâmetros e orientações técnicas estabelecidos pela legislação e diretrizes vigentes da administração pública acerca desta temática. Com objetivo específico o foco é, fazer uma análise do documento vigente, identificando as fraquezas para propor melhorias necessárias para o aprimoramento deste planejamento estratégico, especificamente ao que tange o CRAS.

Para Rezende e Parteka (2018), o planejamento estratégico na esfera municipal da administração pública, pode se constituir como um instrumento de política pública relevante para o desenvolvimento local e regional. A elaboração e implementação de um planejamento estratégico participativo nos municípios, pode

propiciar o envolvimento coletivo dos cidadãos e demais atores sociais, descentralizando e compartilhando as decisões administrativas públicas locais.

A equipe técnica da unidade, incluindo nesta, a autora deste trabalho, apresenta dificuldades recorrentes na execução de suas ações, em relação às metas propostas no PMAS do município, além disso, a falta de profundidade do planejamento e a ausência de um plano de ação efetivo, estão impossibilitando a equipe de atingir os resultados esperados. Existe uma extensa lacuna entre o planejamento estratégico e as ações práticas realizadas no CRAS.

Desta forma, a pesquisa aqui proposta, tem muito a somar na administração pública do município em questão, no âmbito da assistência social, com a explanação mais detalhada do planejamento estratégico do CRAS, além do melhor aproveitamento do trabalho dos servidores deste órgão, gerando mais resultados e refletindo positiva e diretamente no território onde atua.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Planejamento Estratégico

Segundo Oliveira (2007), planejamento é o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, que proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos organizacionais que facilitarão a tomada de decisão no futuro de modo mais rápido, coerente, eficaz e eficiente.

O Planejamento Estratégico pode ser definido como uma ferramenta de gestão, cujo objetivo essencial é adequar problemas encontrados nas organizações. Apontando medidas positivas que a organização deverá tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente (TEIXEIRA; DANTAS; BARRETO, 2015).

Os autores Teixeira, Dantas e Barreto (2015) afirmam ainda que é necessário observar e avaliar a maneira como será implementado o planejamento estratégico, atestando sua eficácia e salientando os aspectos que o recomendam. Fernandes, et al. (2015, p. 5) complementam que para alcançar tais resultados:

[...] os gestores devem ser munidos de informações estabelecidas no início do planejamento e executada através de planos de ação traçados quando os objetivos foram estabelecidos e assim, buscando a percentagem mais consistente e objetiva de sucesso. Este processo de planejamento deve envolver todos os níveis hierárquicos da empresa, a fim de fixar a missão, visão e objetivos da organização.

O resultado de uma ação gerencial permite ao administrador instituir a direção que a organização deve seguir, visualizando o futuro, de modo a permanecer em sintonia com seu ambiente na busca dos resultados (BEUREN; SANTANA; THEIS, 2014).

Albano e Garcia (2015), ressaltam que existem diversos conceitos e modelos de planejamento estratégico diferentes, não havendo modelo “melhor” ou “mais certo”, e sim modelos que se adequem às necessidades e características da organização em questão. Fernandes, et al. (2015), complementam ainda que o principal é que o planejamento estratégico não seja apenas uma programação.

As organizações precisam tirá-lo do papel e colocá-lo em prática, de forma coerente, utilizando-se de seus instrumentos, fazendo adaptações sempre que necessário, se adequando às necessidades que surgirão (FERNANDES, et al. 2015). Albano e Garcia (2015) complementam que as mudanças no cenário das organizações são cada vez mais constantes e exigentes.

Desta maneira, o planejamento estratégico surge como uma importante ferramenta técnica. Técnica esta que exige uma série de mudanças organizacionais, o que exige uma nova postura, principalmente das organizações públicas, conforme explanado no tópico a seguir (ALBANO; GARCIA, 2015).

2.2 Organizações Públicas e a Assistência Social

Para Santos (2017), a administração pública é a gestão de bens e interesses, segundo a lei e a moral, da comunidade, visando ao bem comum. Para que o Estado possa atender a sua finalidade, necessita organizar-se, ou seja, é necessária uma estrutura. Uma das formas encontradas para realizar essa estruturação foi a divisão político-administrativa, das organizações públicas (BÄCHTOLD, 2016).

As organizações públicas, sendo elas de quaisquer poderes da União, Estados, Municípios, bem como autarquias, fundações, sociedades de economia mista e empresas públicas, são regidas pelos princípios administrativos, previstos no Artigo 37 da Constituição Federal (BRASIL, 1988). Sendo eles os Princípios da: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência.

O Processo de planejamento nas organizações públicas pode assumir diversas formas de planos, documentos, normativos. Seja com o próprio nome de planejamento, orçamento, ou outros nomes técnicos que traduzem a preocupação do governo com a previsão de utilização de recursos para o desempenho da missão de gerir os recursos públicos (BÄCHTOLD, 2016). Todos os integrantes da organização devem participar deste processo, pois há uma tendência de que os objetivos traçados possam ser mais realistas com uma maior participação e comprometimento de toda a organização. (ALBANO; GARCIA, 2015).

Segundo BÄCHTOLD (2016), a ação governamental se dá através da aplicação de recursos em áreas de interesse público. Tal aplicação é feita através de programas em áreas de atuação divididas em funções essenciais. Dentre elas está a

Assistência Social. A Assistência Social é uma política pública organizada por meio do Sistema Único de Assistência Social (SUAS), que tem como objetivo garantir a proteção social aos cidadãos, famílias e à comunidade no enfrentamento de suas dificuldades sociais, por meio de serviços, benefícios, programas e projetos (BRASIL, 2015).

O Sistema Único de Assistência Social (SUAS) foi implementado em 2005, por meio da Norma Operacional Básica do SUAS (NOB/SUAS) e está previsto na Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS). A NOB/SUAS traz em seu teor as competências de cada órgão federado e os eixos de implementação e consolidação da iniciativa (BRASIL, 2015).

O Sistema Único de Assistência Social (SUAS) é um sistema público que organiza os serviços de assistência social no Brasil. Com um modelo de gestão participativa, ele articula os esforços e os recursos dos três níveis de governo, isto é, municípios, estados e a União, para a execução e o financiamento da Política Nacional de Assistência Social (PNAS), envolvendo diretamente estruturas e marcos regulatórios nacionais, estaduais, municipais e do Distrito Federal (BRASIL, 2015, p.1).

O SUAS organiza as ações da assistência social em dois tipos de proteção social, a Proteção Social Básica e a Proteção Social Especial. A Proteção Social Básica é destinada à prevenção de riscos sociais e pessoais, por meio da oferta de programas, projetos, serviços e benefícios a indivíduos e famílias em situação de vulnerabilidade social (BRASIL, 2015).

Na esfera Municipal, a Proteção Social Básica é de responsabilidade dos CRAS – Centro de Referência de Assistência Social. Para BÄCHTOLD (2016), é mais fácil de entender a organização neste nível porque é o município que está mais próximo do cidadão e executando os serviços básicos, conforme previsto no Artigo 30 da Constituição Federal (BRASIL, 1988).

O CRAS é a porta de entrada da Assistência Social. Localizado prioritariamente em áreas de maior vulnerabilidade social, onde são oferecidos os serviços de Assistência Social, com o objetivo de fortalecer a convivência com a família e com a comunidade. O CRAS promove a organização e articulação das unidades da rede socioassistencial e de outras políticas (BRASIL, 2009).

Conhecendo o território, a equipe do CRAS pode apoiar ações comunitárias, por meio de palestras, campanhas e eventos, atuando junto à comunidade na construção de soluções para o enfrentamento de problemas comuns, como falta de acessibilidade, violência no bairro, trabalho infantil, falta de transporte, baixa qualidade na oferta de serviços, ausência de espaços de lazer, cultural, entre outros (BRASIL, 2009, p.20).

São serviços obrigatórios ofertados pelo CRAS o PAIF - Serviço de Proteção e Atendimento Integral à Família e o SCFV - Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos. No CRAS, os cidadãos também são orientados sobre os benefícios assistenciais e podem ser inscritos no Cadastro Único para Programas Sociais do Governo Federal.

O PAIF é o principal serviço de Proteção Social Básica, ao qual todos os outros serviços desse nível de proteção devem articular-se, pois reconhece a família como espaço privilegiado de proteção e desenvolvimento das pessoas, tendo como objetivo o fortalecimento da convivência familiar e comunitária, uma das garantias trazidas pelo PNAS – Plano Nacional de Assistência Social (BRASIL, 2009).

Por fim, a implantação do CRAS é uma estratégia de descentralização e hierarquização de serviços de assistência social e, portanto, elemento essencial do processo de planejamento territorial e da política de assistência social do município, sendo parte integrante do Plano Municipal de Assistência Social (documento obrigatório dos municípios).

Destaca-se, ainda, que o Plano Municipal de Assistência Social deve prever a oferta de serviços presentes no CRAS, de forma que, gradativamente, a rede de proteção social do SUAS consiga responder à demanda por serviços, universalizar seu atendimento e garantir o acesso aos direitos socioassistenciais (BRASIL, 2009).

3 METODOLOGIA

Segundo Lacatos e Marconi (2010) a metodologia é um conjunto das atividades sistemáticas e racionais que permite alcançar os objetivos, traçando o caminho a ser seguido detectando erros e auxiliando as decisões do pesquisador. O método científico auxilia no descobrimento da realidade dos fatos, e esses, ao serem descobertos devem, por sua vez, guiar o uso do método. Ele atua como um meio de acesso: só a inteligência e a reflexão descobrem o que os fatos realmente são. A metodologia implica em utilizar de forma adequada a reflexão e a experimentação. Para tanto, o seu instrumental é evocado pautando na orientação a ser seguida (SILVA, 2015).

Nesta conjuntura, a pesquisa tem um papel importante, visto que, sua finalidade é conhecer e explicar os fenômenos que ocorrem no mundo existencial, a forma como se processam as suas estruturas e a sua função, além das mudanças que provocam e até que ponto podem ser controlados e orientados. Uma pesquisa não se consiste apenas em acumulação de fatos, mas sim em atender à necessidade de se conhecer a natureza dos problemas ou fenômenos, uma vez que trata de validar ou invalidar as hipóteses lançadas sobre eles (FERRARI, 1974).

O presente estudo possui caráter qualitativo e foi desenvolvido com a utilização de pesquisa documental e de entrevista semiestruturada com objetivo de elucidar e ratificar a proficiência do PMAS vigente para o CRAS. A pesquisa qualitativa assume diferentes significados no campo das ciências sociais, compreendendo um conjunto de diferentes técnicas interpretativas visando descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados, tendo por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social (NEVES, 1996).

O desenvolvimento de um estudo de pesquisa qualitativa supõe um corte temporal-espacial de determinado fenômeno. Este corte define o campo e a dimensão onde o trabalho irá se desenvolver, o território mapeado (NEVES, 1996). Para trabalhar no território definido, elencar as técnicas de pesquisa que serão utilizadas é essencial. Segundo Silva (2015), as técnicas de pesquisa são um meio auxiliar, um instrumento específico que atuam desde à coleta de dados, até como estes serão agrupados e analisados.

A pesquisa documental consiste numa intensa e ampla análise de diversos materiais que ainda não sofreram nenhum tipo de exame. E, assim como outros tipos de pesquisa, propõe-se à produção de novos conhecimentos, na criação de novas formas de compreender os fenômenos, bem como desvendar como estes têm sido desenvolvidos, procurando sempre captar o fenômeno a partir das perspectivas contidas nos documentos (KRIPKA; SCHELLER; BONOTTO, 2015).

Para Silva (2005), a entrevista é constituída por uma lista de indagações que, quando respondidas, dão ao pesquisador as informações que ele pretende obter. É um processo de interação social com o entrevistado, com o objetivo de obter informações por parte do entrevistador. O objetivo principal da entrevista é coletar dados subjetivos, que se relacionam com os valores, às atitudes e às opiniões dos sujeitos entrevistados. (BONI; QUARESMA, 2005).

Com a realização da entrevista semiestruturada, os participantes expressam suas opiniões sobre o PMAS vigente, contribuindo para a construção deste trabalho. As entrevistas semiestruturadas podem combinar perguntas abertas e fechadas, e o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto, em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal. Porém, com a direção do entrevistador fazendo perguntas adicionais para elucidar questões que não ficaram claras ou ajudar a recompor o contexto da entrevista (BONI; QUARESMA, 2005).

Segundo Duarte (2005), a entrevista semiestruturada auxilia a delimitar o volume das informações, obtendo assim um direcionamento maior para o tema, intervindo a fim de que os objetivos sejam alcançados. Este tipo de entrevista cria uma estrutura que permite a comparação de respostas e articulação de resultados, “[...] auxiliando na sistematização das informações fornecidas por diferentes informantes. O roteiro de questões serve, então como base para a descrição e análise em categorias” (DUARTE, 2005, p. 4).

A pesquisa deste trabalho se deu pela análise do PMAS do município e pela realização de entrevistas semiestruturadas (APÊNDICE A), contemplando a equipe técnica de referência do CRAS em questão, a diretora deste equipamento e dois agentes administrativos. O roteiro de entrevista possuía sete perguntas abertas a respeito do PMAS e seus impactos na gestão do CRAS. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Participaram do estudo seis trabalhadores do CRAS sendo quatro mulheres e dois homens, com idades entre 30 e 38 anos. O tempo médio em que trabalham neste CRAS é de dois anos. A duração média das entrevistas foi de 103 minutos e os resultados alcançados serão explanados a seguir.

A fim de garantir o sigilo e anonimato, os participantes serão denominados por uma sequência baseada na letra P, P1, P2, P3, quando suas opiniões forem expressadas. Ao longo das indagações realizadas, os participantes trouxeram apontamentos e contribuições que permitiram que os resultados obtidos fossem classificados em três categorias: estrutura física, sistema operacional, metas intangíveis (TABELA 1).

TABELA 1 – CATEGORIAS DE RESULTADOS OBTIDOS

Categoria 1	Estrutura Física
Categoria 2	Sistema Operacional
Categoria 3	Metas Intangíveis

FONTE: a autora.

4.1 Categoria 1 – Estrutura Física

A estrutura física do CRAS foi tema recorrente e unânime em todas as entrevistas realizadas. Vista como uma das principais dificuldades que a instituição enfrenta atualmente, ela apareceu principalmente na questão 4 da entrevista – *“Quais as principais dificuldades você considera que o CRAS possui atualmente para cumprir com seu objetivo de atender a contento às famílias de seu território?”* – Conforme consta no relato de P3:

As dificuldades que hoje nós encontramos para desenvolver o acompanhamento familiar são muitas. Uma delas é a questão do espaço físico do equipamento, ele não é apropriado para atender públicos dos serviços prestados pelo CRAS que são os serviços do PAIF e do SCFV, temos em torno de 140 famílias dentro do Serviço de Convivência e temos aí em torno de 80 famílias acompanhadas na nossa média mensal pelo PAIF. Então para lidar com todas essas famílias precisaríamos de um espaço físico maior.

Para P1, a questão espacial é uma das primordiais dificuldades encontradas no cotidiano: “Dentre as principais dificuldades do CRAS, eu posso colocar o espaço. O CRAS precisa de mais espaço, mais infraestrutura [...]”. O Entrevistado P4, por sua vez, explica detalhadamente o panorama atual:

[...] Novos loteamentos apareceram, novas famílias vieram para cá, e boa parte delas com a mínima estrutura possível, ou seja, elas precisam muito do amparo da prefeitura para conseguir sobreviver aqui de forma melhor. E o nosso CRAS, embora esteja centralizado no território, possui o espaço físico muito limitado. Embora já tenhamos passado por duas reformas para adaptações, ainda sim, não cumpre todas as nossas expectativas e necessidades. A exemplo de outros CRAS em outros municípios, que possuem salas para os orientadores separados. Aqui nossa sala para o agente do Cadastro Único foi adaptada com divisórias, longe do ideal. Acredito que hoje o tamanho do CRAS não comporta mais o tamanho do nosso território de abrangência.

Apesar de ser tema recorrente dentre os entrevistados, o espaço físico nem sequer aparece nas metas e diretrizes do PMAS vigente. Ausência notada nas entrevistas: “[...] em relação ao espaço físico, ficou faltando esta parte no PMAS, pelo menos na parte que tange ao CRAS não há especificações sobre isso.” (P2). “Eu considero que o PMAS do município não abrange as questões do espaço físico, pois ele foca mais nas questões do serviço [...]” (P4).

O CRAS não possui a quantidade de salas exigidas pelo Caderno de Orientações Técnicas do Centro de Referência de Assistência Social (BRASIL, 2009), para o atendimento do PAIF e demais serviços ofertados à comunidade. E conforme demonstrado no parágrafo abaixo, (BRASIL, 2009, p. 50), caso o equipamento opte ofertar demais serviços, é necessário que sua estrutura física seja maior do que a estrutura mínima exigida na TABELA 2.

Caso se opte pela oferta de outros serviços de convivência - para jovens, idosos, crianças e adolescentes - bem como de projeto de inclusão produtiva no CRAS, o espaço físico deverá ser maior do que o sugerido para o PAIF e adequado para tal, de maneira a cumprir as orientações técnicas, específicas para cada serviço de convivência ou projeto. Assim não haverá prejuízos para o desenvolvimento do PAIF e se garante a oferta adequada dos demais serviços de proteção básica.

A partir da tabela de referência apresentada a seguir (TABELA 2), pode-se perceber que o CRAS não atende aos pré-requisitos de acessibilidade e de espaço mínimo interno dos ambientes, para um equipamento com capacidade de atendimento anual de 750 famílias, conforme definida pela tabela abaixo

TABELA 2 - QUADRO DE RESUMO DOS ESPAÇOS, USOS, METRAGENS E QUANTIDADE DE AMBIENTES, SEGUNDO CAPACIDADE DE ATENDIMENTO ANUAL DO CRAS

Espaço	Uso	Metragem	Qtd por capacidade de atendimento anual do CRAS		
			CRAS 500	CRAS 750	CRAS 1000
Recepção	Espaço destinado à espera, transição, encaminhamentos e, em especial, ao acolhimento e atendimento inicial de famílias e indivíduos.	12m ²	1	1	1
Sala de atendimento	Espaço destinado ao atendimento particularizado de famílias e indivíduos.	12m ² (capacidade para 10 pessoas)	1	1	2
Sala de uso coletivo	Espaço que deve permitir uso múltiplo e otimizado, destinado à realização de atividades coletivas, com prioridade para a realização de atividades com grupos de famílias.	35m ² (capacidade para 30 pessoas)	1	1	2
Sala administrativa	Espaço destinado às atividades administrativas, tais como o registro de informações, produção de dados, arquivo de documentos, alimentação de sistemas de informação.	20m ²	1	1	1
Copa	Espaço destinado para o preparo de lanches oferecidos aos usuários e para uso da equipe de referência do CRAS.	5m ²	1	1	1
Conjunto de banheiros **	-----	10m ²	1	1	1

FONTE: Orientações Técnicas do Centro de Referência de Assistência Social (BRASIL, 2009, p. 54)

4.2 Categoria 2 – Sistema Operacional

O sistema operacional foi outro tema recorrente nas entrevistas realizadas. Ele não é requisito obrigatório, pelo Caderno de Orientações Técnicas do Centro de Referência de Assistência Social (BRASIL, 2009). O Ministério da Cidadania inclusive disponibiliza aos equipamentos prontuários físicos, em forma de livretos, para preenchimento manuscrito, muito embora, haja necessidade mensal da alimentação dos sistemas informatizados, conforme explanado abaixo.

O registro de informações constitui elemento fundamental para gestão, monitoramento e avaliação, e conseqüentemente, para o aprimoramento das ações e serviços do CRAS e dos serviços a ele referenciados. Deve ser realizado por meio de instrumentais que facilitem armazenar os dados dos usuários; os atendimentos realizados no CRAS ou nos serviços a ele referenciados; os acompanhamentos em curso; os encaminhamentos para serviços da proteção básica e especial e as informações necessárias à alimentação dos sistemas da RedeSUAS, do Censo CRAS e de outros sistemas municipais ou do DF (BRASIL, 2009, p. 42).

Embora não configure obrigatoriedade, o sistema operacional otimizaria o trabalho diário no CRAS, conforme difundido pelos entrevistados abaixo.

[...] Outra dificuldade que a gente encontra, é falta do sistema de prontuário interligado entre os CRAS e o CREAS do município, para os dados de existência. Certamente iria facilitar e muito trabalho da equipe em encontrar registros. O tempo otimizado com esta tarefa poderia ser muito bem aproveitado para trabalhar outras questões (P5).

[...] Outro desafio é a questão do prontuário eletrônico que precisaria ser instalado, a meta inclusive era para o ano de 2018, (*meta da Vigilância Socioassistencial*) do município e não foi implantado ainda, está em processo de construção. Este prontuário eletrônico facilitaria o mapeamento da rede, o mapeamento do nosso trabalho e o mapeamento do nosso relatório mensal de atendimento, nós temos que prestar contas mensalmente ao Ministério da Cidadania então sem esse prontuário nosso trabalho acaba sendo bem desafiador (P3).

Conforme trazido por P3, a Vigilância Socioassistencial do Município possui a meta do sistema operacional informatizado, com prontuário eletrônico, porém, ainda não está em vigência. O PMAS não traz informações referentes a tal sistema, mesmo possuindo metas agressivas no acompanhamento das famílias do território, tema do próximo e último tópico dos resultados.

4.3 Categoria 3 – Metas Intangíveis

Assim como as questões do espaço físico, outro assunto unânime, nas entrevistas realizadas, foram as metas intangíveis do PMAS do município. Mais especificamente a meta número 2: realização de acompanhamento particularizado de 25% das famílias beneficiárias do BF (Bolsa Família) e BPC (Benefício de Prestação Continuada) (PREFEITURA MUNICIPAL, 2017).

O PMAS vigente traz um ponto problemático, que é em relação à meta de 25% de famílias em acompanhamento familiar, sem o prontuário eletrônico, vemos que esta meta é inviável, visto que, a população do nosso território é em torno de 15 mil habitantes, com a meta trazida teríamos que atender no mínimo umas 300 famílias mensalmente o que se torna inviável, inclusive pelo tamanho físico e humano do equipamento, além disso, o PMAS está em discordância com o Pacto de Aprimoramento Municipal, que é um pacto para a melhoria do desenvolvimento da Assistência Social como um todo, que prevê 10% das famílias em acompanhamento equivalente ao porte do nosso município, que é pequeno porte II (P3).

O PMAS traz a informação de que o município está classificado como município de pequeno porte II, o Caderno de Orientações Técnicas do Centro de Referência de Assistência Social (BRASIL, 2009), informa que para municípios com este porte, a quantidade de família referenciadas deve ser de 3.500 famílias, e o atendimento anual do CRAS em torno de 750 famílias (TABELA 3), com o atendimento aproximado de 63 famílias por mês.

TABELA 3 - QUADRO DA RELAÇÃO ENTRE AS FAMÍLIAS REFERENCIADAS E A CAPACIDADE DE ATENDIMENTO/ANO DO CRAS.

Famílias referenciadas*	Capacidade de atendimento anual**
Até 2.500	500 famílias
3.500	750 famílias
5.000	1.000 famílias

FONTE: Orientações Técnicas do Centro de Referência de Assistência Social (BRASIL, 2009, p. 35)

Com o estabelecimento da meta 2 do PMAS, o valor de acompanhamentos excede a quantidade recomendada para o porte II do município, sendo considerada uma meta intangível, considerando as condições de estrutura física e humana do equipamento.

Na minha opinião a meta trazida, de 25% para nosso território é bem complicada, principalmente porque esta meta traz o atendimento particularizado para essas famílias, um desafio colocar isso em prática. Principalmente pela dificuldade em acessar essas famílias devido à falta de entendimento por parte delas de como o CRAS atua. Também temos dificuldades em acessar essas famílias via telefone, então nosso contato acaba sendo quase que exclusivamente por visitas domiciliares, o que dificulta ainda mais (P1).

O Caderno de Orientações Técnicas do Centro de Referência de Assistência Social (BRASIL, 2009), prevê que o PMAS deve conter metas e prazos que proporcionem ao CRAS um progresso gradual, através da elaboração de metas de curto, médio e longo prazos “[...] de forma a alcançar a gradação suficiente no que se refere às atividades ofertadas, horário de funcionamento, recursos humanos e espaço físico, pois a universalização dos CRAS é tão importante quanto a oferta adequada dos serviços”

Embora o PMAS do município não contemple de forma efetiva as orientações acima descritas, não faltam aos entrevistados sugestões de melhorias para que seja possível fazer do PMAS um documento coerente, com metas

plausíveis, levando em consideração as características do território e a capacidade física e humana do equipamento, e que possibilitem o crescimento e o progresso do trabalho realizado.

A sugestão que eu dou é trocar, na meta, os atendimentos particularizados por atendimentos coletivos, porque as temáticas são recorrentes dentre as famílias e trazer esse diálogo para o coletivo traz uma reflexão maior, bem como uma identificação com as vivências das outras famílias, afinidades etc. Esse processo compartilhado possibilita maior acesso à informação devido às trocas muito ricas (P1).

Como sugestões de melhoria, coloco a revisão anual do PMAS, fazendo um monitoramento e avaliação pelo Conselho Municipal da Assistência Social, e pelo que podemos ver não está sendo acompanhado e revisar essas metas, principalmente o que tange ao acompanhamento familiar, que no momento para mim, são considerados inviáveis (P3).

O plano não deveria ser algo engessado com a única finalidade de ser guardado em uma gaveta, ele deveria ser um documento vivo, monitorado e avaliado anualmente, abrangendo e possibilitando as correções e sugestões necessárias. Mas infelizmente não é o que vemos acontecer por aqui. Então minha sugestão para a elaboração do próximo PMAS, que vai acontecer em 2021, é que abranja a situação da estrutura física do CRAS, trazendo metas para a melhoria deste espaço, e quem sabe ainda até uma nova construção de um espaço devidamente de acordo com o que traz os Normativos Federais de como deve ser um CRAS. Outras melhorias que considero importantes serem consideradas no PMAS é aquisição de veículos adequados, constante capacitações da equipe, tudo isso visando a melhoria do CRAS (P4).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico é essencial no controle dos projetos e esforços administrativos, influenciando diretamente na capacidade de desenvolvimento do CRAS, mas da Secretaria de Assistência Social e conseqüentemente do município. Ele é o único meio hábil de transformar estratégias em resultados práticos, com a aplicação de habilidades, técnicas e conhecimentos na análise dos resultados disponíveis.

O planejamento é imperativo para toda gestão que pretenda se dizer transparente e organizada. Planejar é mostrar quais são os objetivos formalizados, permitindo que a sociedade acompanhe a eficiência da gestão. Porém, é imprescindível que este processo de construção do planejamento, como é o caso do PMAS analisado, considere a situação real do CRAS, com suas diversas dificuldades cotidianas.

Levando em consideração os resultados alcançados com esta pesquisa, bem como, a análise documental explanada, são sugeridas as seguintes ações, visando o aprimoramento do PMAS municipal vigente:

- Realizar um estudo demográfico do território de abrangência do CRAS, a fim de identificar as novas demandas da comunidade e embasar a devida adaptação do equipamento, conforme norteado pelo caderno de Orientações Técnicas do Centro de Referência de Assistência Social (BRASIL, 2009) vigente, incluindo esta ação como meta no PMAS;

- Incluir como meta a informatização dos prontuários de atendimento, atualmente físicos, para a otimização do trabalho realizado no CRAS;

- Substituir a meta intangível de atendimentos individualizados, por atendimentos coletivos das famílias, para que haja melhor aproveitamento e troca de experiências entre os participantes.

- Incluir como meta, ações para conscientizar a população sobre o papel social do CRAS, seu trabalho e seu objetivo;

- Implementar a revisão anual do PMAS, com o monitoramento e a avaliação, utilizando ferramentas básicas do planejamento estratégico que não estão em funcionamento atualmente e que poderiam contribuir para um PMAS mais funcional.

Um PMAS coerente é aquele que atua como ferramenta para assegurar a tomada de decisão da gestão esteja sempre alinhada com ações que podem torná-

las realidade. Deve também sempre considerar as especificidades demográficas do território, observando as necessidades da comunidade, traçando estratégias para manter um canal de comunicação em aberto com a sociedade e com a equipe técnica dos equipamentos da assistência social municipal, atuando com eficiência na geração de melhorias na qualidade dos serviços públicos.

REFERÊNCIAS

ALBANO, C. S.; GARCIA, F. T.. O impacto do método e de fatores organizacionais no processo de planejamento estratégico: estudo de caso em uma universidade federal. **Parcerias Estratégicas**, v. 18, n. 37, p. 151-172, 2015. Disponível em: <http://seer.cgee.org.br/index.php/parcerias_estrategicas/article/viewFile/728/668>. Acesso em: 23 out. 2019.

BÄCHTOLD, C. **Noções de administração pública**. Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2016.

BEUREN, I. M.; SANTANA, S. V.; THEIS, M. B.. A inter-relação entre os sistemas de controle gerencial e as estratégias organizacionais: um estudo de caso. **RACE: revista de administração, contabilidade e economia**, v. 13, n. 3, p. 919-954, 2014. Disponível em: < <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/race>>. Acesso em: 23 out. 2019.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese: revista eletrônica dos pós-graduandos em sociologia política da UFSC**, V. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição Federal**: Art. 37. Brasília: [s. n.], 1988. Disponível em: <https://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/con1988_26.06.2019/art_37_.a.sp.>. Acesso em: 29 out. 2019.

_____. Lei nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993. Lei Orgânica da Assistência Social. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 8 dez. 1993.

_____. Ministério do Desenvolvimento Social. **Orientações Técnicas Centro de Referência de Assistência Social - CRAS**. Brasília, 2009. Disponível em: <http://www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/assistencia_social/Cadernos/orientacoes_Cras.pdf>. Acesso em: 8 ago. 2019.

_____. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. Política Nacional de Assistência Social (PNAS). **Norma Operacional Básica (NOB/Suas)**. Brasília, 2012. Disponível em: <https://www.mds.gov.br/webarquivos/public/NOBSUAS_2012.pdf>. Acesso em: 8 ago. 2019.

_____. Ministério da Cidadania. **Secretaria Especial do Desenvolvimento Social**. Brasília, 2015. Disponível em: <<http://mds.gov.br/assuntos/assistencia-social/o-que-e>>. Acesso em: 29 out. 2019.

DUARTE, J. Entrevista em profundidade. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 1, 62-83, 2005.

FERNANDES, I. G. M. et al. Planejamento estratégico: análise SWOT. **Revista Conexão Eletrônica das Faculdades Integradas de Três Lagoas**, Mato Grosso do Sul, v. 8, n. 01, 2015. Disponível em: <[http://www.aems.com.br/conexao/edicaoatual/Sumario2/downloads/2013/3/1%20\(81\).pdf](http://www.aems.com.br/conexao/edicaoatual/Sumario2/downloads/2013/3/1%20(81).pdf)>. Acesso em: 23 out. 2019.

FERRARI, A.T. **Metodologia da ciência**. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.

KRIPKA, R.; SCHELLER, M.; BONOTTO, D. L.. Pesquisa documental: considerações sobre conceitos e características na pesquisa qualitativa. **CIAIQ2015**, v. 2, 2015. Disponível em: <<https://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2015/article/view/252>>. Acesso em: 05 fev. 2020.

LACATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 1-5, 1996.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Editora Atlas SA, 2015.

PREFEITURA MUNICIPAL. Secretaria de Assistência Social. Conselho Municipal de Assistência Social. **Plano Municipal de Assistência Social (PMAS) Gestão 2018 - 2021**, p. 1-77, 2017.

REZENDE, D. A.; PARTEKA, E. Análise das estratégias, informações, serviços públicos, tecnologias da informação e projetos de cidade digital estratégica em 115 municípios paranaenses. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, v. 35, n. 2, p. 229-251, 2018.

SANTOS, C. S. D. **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Editora Saraiva, 2017.

SILVA, A. M. **Metodologia da pesquisa**. Fortaleza: EDUECE, 2015.

TEIXEIRA, C. A. C.; DANTAS, G. G. T; BARRETO, C. A. A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. **Revista Eletrônica Científica da FAESB**, v. 1, n. 1, 2015.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

Sexo:

idade:

1. Qual sua função no CRAS?
2. Há quanto tempo trabalha neste equipamento?
3. Dentre as funções que exerce no CRAS, qual delas você considera mais desafiadora e por quê?
4. Quais as principais dificuldades você considera que o CRAS possui atualmente para cumprir com seu objetivo de atender a contento às famílias de seu território?
5. Você considera que o PMAS vigente do município abrange as questões que você comentou acima, como os desafios e dificuldades do cotidiano do CRAS? Comente.
6. Qual a sua opinião sobre as metas trazidas no PMAS do município, para o CRAS? (ver parte grifada do documento p. 42-43).
7. Para finalizar, quais sugestões você daria com a finalidade de melhorar o PMAS município, especificamente no subitem que trata sobre o CRAS?

Agradeço sua participação.