

FACULDADE INTESP

SARA ELAINE DE OLIVEIRA ALEXIUS

**GESTÃO DE PESSOAS NA POLÍTICA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL:
apontamentos sobre o papel dos Coordenadores dos Centros de Referência da
Assistência Social no Município de Londrina**

LONDRINA - PR

2014

SARA ELAINE DE OLIVEIRA ALEXIUS

**GESTÃO DE PESSOAS NA POLÍTICA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL:
apontamentos sobre o papel dos Coordenadores dos Centros de Referência da
Assistência Social no Município de Londrina**

Monografia apresentada ao curso de pós-Graduação em Gestão Pública e Gestão de Pessoas da Faculdade INTESP.

Orientador: Prof. Ms. Sidnei Mariano

LONDRINA - PR

2014

EPÍGRAFE

“Se, na verdade, não estou no mundo para simplesmente a ele me adaptar, mas para transformá-lo; se não é possível mudá-lo sem um certo sonho ou projeto de mundo, devo usar toda possibilidade que tenha para não apenas falar de minha utopia, mas participar de práticas com ela coerentes.”

(Paulo Freire)

AGRADECIMENTOS

Ao Instituto Tecnológico do Sudoeste Paulista - Faculdade INTESP pela pós-Graduação em Gestão Pública e Gestão de Pessoas em parceria com o SINSERV.

Ao professor orientador Ms. Sidnei Mariano por todo apoio e diplomacia.

A Secretaria Municipal de Assistência Social do Município de Londrina, a secretária Tércia Lamônica de Azevedo Oliveira, a Diretoria de Proteção Social Básica, na pessoa de Sandra Nishimura, por toda colaboração, elucidação e direcionamento do trabalho, ao apoio da Gerência de Gestão de CRAS através de Ana Cristina com disponibilização de dados pertinentes a pesquisa, bem como aos agentes públicos que cooperaram com esta pesquisa. Em especial aos coordenadores de CRAS, Eliane Pagani, Eliane Kono, Giane Figueiredo, Jane Luciane Marinho Elois, Livia Malchiafava Salvione, Maria Edna Chagas Silva, Marilda Regina da Silva, Marisa Kiyota Stelmachuk, Maysa Regina Procópio Utiamada e Paulo Aragão.

À Biblioteca Pública da Universidade Estadual de Londrina.

Ao senhor Hélio Alexius, por todo conhecimento compartilhado através do empréstimo de materiais acadêmicos e orientação relacionada à Gestão de Pessoas. Ao lindo Daniel Lisandro Alexius por todo incentivo, apoio e colaboração para o meu desenvolvimento pessoal, profissional e acadêmico.

Ao Senhor Jesus Cristo pelo maior exemplo de Gestor de Pessoas e incentivador do trabalho em equipe, mesmo com seres humanos tão falhos e ao mesmo tempo cheios de possibilidades, ao Pai de amor que nunca desiste da humanidade e ao doce Espírito Santo por transformar sonhos em realidade.

RESUMO

A proposição deste trabalho teve o objetivo geral de pesquisar o papel dos Coordenadores de CRAS na Gestão de Pessoas, ou seja, a função da gestora territorial na condução do trabalho em equipe com seus diversos atores para uma Gestão Pública mais eficiente. Para isto, a metodologia utilizada foi a fundamentação bibliográfica e a pesquisa de campo. Assim, o referencial teórico trouxe apontamentos sobre Conceitos modernos em Gestão de Pessoas e alguns seus elementos fundamentais. Além disso, abordou-se uma revisão bibliográfica da legislação da Política de Assistência Social, tendo por foco e recorte o papel dos coordenadores de CRAS e da Gestão de Pessoas dentro da referida política, com reflexões sobre a NOB/RH e leis pertinentes ao tema. Por fim, foi confeccionada pesquisa de campo realizada junto aos coordenadores de CRAS, com as indagações de quais são as maiores DIFICULDADES e quais elementos de ÊXITO encontrados no cotidiano profissional, tendo em vista o papel da Coordenação na Gestão de Pessoas dentro do CRAS. As considerações finais são apreensões da pesquisadora sobre o trabalho e os dados coletados com ênfase nos maiores desafios e nas possibilidades encontradas.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Pessoas, Política de Assistência Social, CRAS, Coordenadores, Desafios e Possibilidades.

ABSTRACT

The proposition of this study was the overall goal of researching the role of coordinators CRAS in People Management, ie the function of territorial management in the conduct of teamwork with its various stakeholders for a more efficient Public Management. For this, the methodology used was the literature rationale and field research. Thus, the theoretical framework brought about modern apontamentametnos in People Management and some of its key elements concepts. Furthermore, addressed a literature review of Social Assistance Policy legislation, with a focus and cut out the role of coordinators CRAS and People Management within the said policy, with reflections on the NOB / HR and relevant laws to the theme . Finally, we made field study conducted by the coordinators of CRAS, with questions of what are the biggest DIFICULADES and which elements of SUCCESS found in daily, in view of the role of Coordination in Personnel Management within the CRAS. The final considerations are apprehensions about the work of the researcher and the data collected with emphasis on major challenges and possibilities found.

KEYWORDS: People Management, Social Welfare Policy, CRAS, Coordinators, Challenges and Possibilities.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	06
2. DESENVOLVIMENTO	08
2.1 Aspectos Fundamentais da Moderna Gestão de Pessoas.....	08
2.2. Papéis na Gestão de Pessoas para o Trabalho em equipe: Comunicador, Treinador, Motivador e Líder	09
2.1.1 O Papel de Comunicador	09
2.1.2 O Papel de Treinador	10
2.1.3 O Papel de Motivador.....	11
2.1.4 O Papel de Líder	11
4. GESTÃO DE PESSOAS NA POLÍTICA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL	12
5. GESTÃO DE PESSOAS NOS CENTROS DE REFERÊNCIA DA ASSISTÊNCIA SOCIAL NA VISÃO DOS COORDENADORES	23
CONCLUSÃO.....	39
BIBLIOGRAFIA	45

1. INTRODUÇÃO

O Estado Democrático de Direito pressupõe a intervenção estatal na oferta de Políticas Públicas para uma Gestão Pública de redistribuição de recursos e suprimento de parte das necessidades demandadas pela sociedade. A proposição deste trabalho engendrou-se com a necessidade de pesquisa sobre Gestão de Pessoas na Gestão Pública somando-se a possibilidade de fazê-lo na realidade da Política Municipal de Assistência Social do Município de Londrina, especificamente na Diretoria de Proteção Social Básica/ Gerência de CRAS, a qual conta com 10 CRAS, 10 coordenadores de CRAS e uma equipe média de mais de 120 agentes públicos até maio de 2014, com motoristas, serviços gerais, técnicos de gestão e equipe técnica (assistentes sociais e psicólogos).

Assim, o objetivo geral foi de pesquisar o papel dos Coordenadores de CRAS na Gestão de Pessoas, ou seja, a função da gestora territorial na condução do trabalho em equipe com seus diversos atores para uma Gestão Pública mais eficiente. A metodologia utilizada foi a fundamentação bibliográfica e a pesquisa de campo. Por conseguinte, a elaboração do CAPÍTULO 1 está fundamentada em pesquisa bibliográfica sobre Conceitos modernos em Gestão de Pessoas e alguns seus elementos fundamentais. O CAPÍTULO 2 abordou uma revisão bibliográfica da legislação da Política de Assistência Social, tendo por foco e recorte o papel dos coordenadores de CRAS e da Gestão de Pessoas dentro da referida política, com apontamentos sobre a NOB/RH e leis pertinentes ao tema. Por fim, o CAPÍTULO 3 foi confeccionado a partir do referencial teórico bibliográfico, o qual fundamentou a pesquisa de campo realizada junto aos coordenadores de CRAS, com o questionamento de quais são as maiores DIFICULDADES e quais elementos de ÊXITO encontrados no cotidiano profissional considerando o papel da Coordenação na Gestão de Pessoas dentro do CRAS. Quanto às limitações da pesquisa, tem-se a limitação temporal para realização do trabalho, sendo feita uma breve pesquisa bibliográfica sobre Gestão de Pessoas, seu conceito atual e alguns papéis da responsável pela Gestão de Pessoas. Outra limitação foi o grande acabouço de normativas da referida política, o que levou a pesquisadora a recortar algumas normas que julgou mais pertinente quanto ao tema “Gestão de Pessoas na Política de Assistência”, a saber : NOB-RH-SUAS (2006). Orientações Técnicas Centro de

Referência da Assistência Social (2009) e Orientações Técnicas sobre o PAIF “Trabalho Social com Famílias” (2009), Orientações para processos de recrutamento e seleção de pessoal no Sistema Único de Assistência Social (2011) estas como textos base e algumas outras normas completares como Resolução do CNAS, nº 17, que ratifica a equipe de referência definida pela NOB-RH/SUAS, a Lei 12.435/2011, que altera a Lei 8.742/1993 (LOAS) as quais serão detalhadas no decorrer do trabalho.

As considerações finais são apontamentos a respeito do assunto estudado, tendo por base o papel dos coordenadores e a pesquisa de campo que indicou desafios e possibilidades da Gestão de Pessoas na Gestão Pública dentro do CRAS.

2. DESENVOLVIMENTO

Gestão de Pessoas (GP) está relacionada a diversos fatores como estrutura organizacional, ambiência, natureza da organização, processos internos e outras variáveis. O moderno conceito de Gestão de Pessoas aponta para uma visão sistêmica e integrada, em que o empregado é considerado o parceiro mais próximo da instituição, pois é este que movimenta e dinamiza seus processos¹. GP é o conjunto de políticas e práticas basilares para condução dos aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, como recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho². GP é o “conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações³”. GP é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental de seu capital intelectual e a base do seu sucesso⁴. Atualmente através dos modernos conceitos de Gestão sabe-se que o que dificulta um funcionamento eficaz de uma instituição não são os aspectos somente financeiros, mas, sobretudo a capacidade de manutenção da força de trabalho eficiente e motivada, sendo essa a visão do futuro. Ou seja, a manutenção de funcionários que se sintam suficientemente valorizados e recompensados por seu trabalho. Os empregados sabem quando de fato uma instituição se preocupa com as pessoas nela inseridas.

2.1 Aspectos Fundamentais da Moderna Gestão de Pessoas

Chiavenato (1999) aponta três aspectos fundamentais: 1) As pessoas como seres humanos, 2) As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais e 3) As pessoas como parceiras da organização.

¹ CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 1999, p. 6.

² DESSLER, Gary. Human Resource Management, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1997, p.2. In: CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 1999.

³ MILKOVICH, George e BOUDREAU, John. Human Resource Management, Burr Ridge, Ill, Irwin, 1994, p.3. In: CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 1999.

⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2008.

Os seres humanos são o capital intelectual da organização, assim, quando estes são valorizados e acessam uma boa política de Gestão de Pessoas proporciona-se a colaboração eficaz das pessoas e o melhor funcionamento da instituição. “As pessoas podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas⁵”.

Os principais objetivos da Gestão de Pessoas para Chiavenato (1999) são:

Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão. 2. Proporcionar competitividade à organização. 3. Proporcionar à organização empregados bem treinados e bem motivados. 4. Aumentar a autoatualização e a satisfação dos empregados no trabalho. 5. Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho. 6. Administrar a mudança e 7. Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável⁶.

2.2. Papéis na Gestão de Pessoas para o Trabalho em equipe: Comunicador, Treinador, Motivador e Líder.

O Trabalho em Equipe é essencial para o bom funcionamento de uma organização, “equipe é um grupo de duas ou mais pessoas que interagem de forma independente e adaptativa para atingir objetivos importantes, específicos e compartilhados” (BOUDREAU e MILKOVICH, 2000, p. 78)

Para Gil (2012), o profissional que se responsabiliza pela GP dentro de uma organização, deve desenvolver habilidades no desempenho de certos papéis, aqui serão apontados apenas quatro:

2.1.1 O Papel de Comunicador

O processo de comunicação é peculiar em cada circunstância, no entanto é possível identificar elementos que aparecem de forma geral em todas as comunicações: emissor, codificador, mensagem, canal, decodificador e receptor. (GIL, 2012, p.72).

⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 1999, p.9.

⁶ Idem, p. 8 e 9.

O emissor é a pessoa que tem uma ideia ou sentimento que deseja comunicar. O codificador é constituído pelo mecanismo responsável pela exteriorização da mensagem. A mensagem é a expressão formal da ideia que o emissor deseja comunicar. O canal é o meio pelo qual é conduzida a mensagem. O decodificador é constituído pelo mecanismo responsável pela decifração da mensagem.

No entanto, existem ruídos que se constituem barreiras para uma boa comunicação, eles podem vir tanto do emissor, quanto do receptor. Os ruídos advindos do emissor destacam-se: a falta de clareza nas ideias, a comunicação múltipla, dificuldades na codificação, bloqueio emocional, hábitos de locução, suposições acerca do receptor. (GIL, 2012. p.74,75). Quanto aos ruídos manifestos pelo receptor podem ser: audição seletiva, desinteresse, avaliação prematura, preocupação com a resposta, crenças e atitudes, reação ao emissor, preconceitos e esteriótipos, experiências anteriores, comportamento defensivo. (GIL, 2012, p. 76,77).

Para que a comunicação cumpra seu propósito é necessário se harmonizar com o receptor, tendo conhecimento de quem são aqueles a quem se dirige a comunicação; oferecer uma postura de ouvir com escuta qualificada; promover a realimentação; cuidar com a expressão (voz, gestos, silêncio, linguagem, apoio). (GIL, 2012, p. 76,77).

2.1.2 O Papel de Treinador

O treinamento tem por objetivo proporcionar aprendizado aos seus integrantes/participantes. Alguns princípios podem ser destacados: levar em conta as diferenças individuais, a motivação de cada pessoa da equipe, desenvolver habilidade de prender a atenção, promover o feedback e a retenção, por fim, empregar a transferência que é a capacidade de aplicar a situações diversas o conhecimento ensinado. Para BOUDREAU e MILKOVICH, 2000, p.338:

Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais.

2.1.3 O Papel de Motivador

Atualmente se tem o conhecimento de que motivação está relacionada a alguma necessidade não satisfeita das pessoas. Assim, não será o gestor que motivará as pessoas, mas cabe a ele promover a satisfação às necessidades humanas. (ARCHER, 1990,p.8). Assim, GIL aponta algumas ações que podem colaborar no processo de motivação: valorização das pessoas, reconhecimento dos avanços, encorajamento das iniciativas, oferecimentos de incentivos (não necessariamente financeiros), enriquecimento das funções (valorização de conhecimentos específicos), delegação de autoridade, avaliações periódicas dos processos de trabalho (feedback) e a promoção de mudanças positivas.

2.1.4 O Papel de Líder

O atual conceito de liderança se exprime numa relação entre diversas variáveis, entre as quais: “1) as características do líder; 2) as atitudes, necessidades e outras características pessoais dos seguidores; 3) características da organização, como sua finalidade, estrutura e natureza das tarefas realizadas; 4) o meio social, econômico e político”. Ainda para Michel Useem (França e Arellano, 2002, p.260), o líder precisa das seguintes atitudes:

Ter visão clara dos objetivos e saber transmiti-la – criar um projeto comum; estimular e criar as condições objetivas para o compartilhamento de informações, conhecimentos e experiências – ajudar a equipe a aprender com a própria experiência; preparar as pessoas para situações adversas, capacitando-as para tanto e criando o suporte da equipe para cada um de seus integrantes; manter as pessoas focadas no essencial, estimular as pessoas a usarem seus pontos fortes e a desenvolvê-los; conquistar aliados que o apoiem nas situações difíceis; possuir coragem para tomar as decisões necessárias.

Para Conte (2006) liderança é “a arte de orquestrar resultados com pessoas, otimizar a performance dos indivíduos e gerir desempenhos”. É realizar e trazer para si a responsabilidade de gestão nos processos de trabalho, gestão das relações, gestão da equipe e gestão da inteligência aplicada através da identificação e solução de problemas, tomada de decisão, análise de riscos e ação estratégica.

4. GESTÃO DE PESSOAS NA POLÍTICA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL

A Constituição Federal de 1988 elevou a assistência social ao patamar de direitos sociais, integrando-a a Seguridade Social na legislação brasileira. Em desdobramento um amplo aparato de normas e instruções legais foram se engendrando para direcionar e regulamentar a Política de Assistência. Nesse processo tem se: Lei Orgânica de Assistência Social (1993), A Política Nacional de Assistência Social (2004), O Sistema Único de Assistência Social (2004):

SUAS: Sistema Único de Assistência Social - é um sistema público com comando único, descentralizado, não-contributivo que organiza e normatiza a Política Nacional de Assistência Social na perspectiva da universalização dos direitos, regulando em todo o território nacional as ações sócio-assistenciais.

A Norma Operacional Básica (2005), Norma Operacional Básica de Recursos Humanos do SUAS (NOB-RH/SUAS/2006), A Tipificação Nacional de Serviços Socioassistenciais (2009), O Protocolo de Gestão Integrada de Serviços, Benefícios e Transferências de Renda, bem como a Política Nacional de Capacitação do SUAS (2011) e diversas normativas, portarias e decretos.

a. Apontamentos Legais

Diante da gama legal e das limitações desta pesquisa, serão feitos apontamentos de algumas leis e regulamentações pertinentes nesse trabalho com ênfase na **Gestão de Pessoas na Política de Assistência Social**, a saber: NOB-RH/SUAS 2006, versão Anotada e Comentada – Brasília, DF: MDS; Secretaria Nacional de Assistência Social, 2011. A Resolução do CNAS, nº 17, que ratifica a equipe de referência definida pela NOB-RH/SUAS, Orientações para processos de recrutamento e seleção de pessoal no Sistema Único de Assistência Social. Brasília, DF: MDS; Secretaria Nacional de Assistência Social, 2011. E a Lei 12.435/2011, que altera a Lei 8.742/1993 (LOAS), a qual implicou em deliberações que repercutiram significativamente nos processos de trabalho institucional e profissional. Caderno de orientações Técnicas do PAIF (2009), Caderno de orientações Técnicas do CRAS (2009).

Para fins didáticos, as legislações serão apuradas no decorrer de todo capítulo 2 conforme conveniência dos temas.

O Conselho Nacional de Assistência Social/CNAS através da **Resolução nº 17, de 20 de junho de 2011**, ratificou a composição das equipes de referência, sendo obrigatório:

- I. da Proteção Social Básica: Assistente Social e Psicólogo.
- II. da Proteção Social Especial de Média Complexidade: Assistente Social; Psicólogo; Advogado.
- III. da Proteção Social Especial de Alta Complexidade: Assistente Social; Psicólogo

Além desses profissionais que hoje estão atuando, a Resolução prevê a possibilidades de outras categorias profissionais como Antropólogos, Economistas Doméstico; Pedagogos; Sociólogos; Terapeutas ocupacional; e, Musicoterapeutas, conforme a realidade regional e local. Quanto a gestão do SUAS, além dos já citados, ainda tem-se o Administrador, Contador e Economista.

As Orientações para processos de recrutamento e seleção de pessoal no Sistema Único de Assistência Social (2011) traz apontamentos da importância da desprecarização dos trabalhadores que prestam serviços para o ente público e a importância de contratação por meio de concursos públicos.

Quanto a competência profissional requerida dos trabalhadores do SUAS, o documento sinaliza que é imperativo o “ato de assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, o que exige um conjunto de conhecimentos e habilidades profissionais, porém, mais do que isto, postura ética, pois impõe aos trabalhadores da assistência social que superem a atuação como simples executores de programas” para viabilização de direitos (p.36).

Além disso, os profissionais que atuam na área de Assistência Social devem ter clareza da centralidade da responsabilidade do Estado no comando das ações da assistência, sem, no entanto, perder a articulação com os demais agentes sociais que atuam na rede socioassistencial.

Quanto a **Lei 12.435 06 de julho de 2011**, que altera a Lei 8.742/1993 (LOAS), seu artigo 6º - institui entre os objetivos da gestão do Sistema Único da Assistência Social (SUAS), “implementar a gestão do trabalho e a educação permanente da assistência social”.(p.17).

b. Centro de Referência da Assistência Social

O Centro de Referência de Assistência Social – CRAS é um equipamento social, estatal e descentralizado, que tem como principal foco ofertar o Programa de Atendimento Integral a Família – PAIF, sendo um serviço regulado pelo SUAS. Deve contar com equipe de referência estatizada e qualificada, bem como o Poder Público deve prover toda condição de estrutura física para o sua efetivação conforme as diretrizes legais.

"Art. 6º C. § 1º O Cras é a unidade pública municipal, de base territorial, localizada em áreas com maiores índices de vulnerabilidade e risco social, destinada à articulação dos serviços socioassistenciais no seu território de abrangência e à prestação de serviços, programas e projetos socioassistenciais de proteção social básica às famílias.

"Art. 6º D. As instalações dos Cras devem ser compatíveis com os serviços neles ofertados, com espaços para trabalhos em grupo e ambientes específicos para recepção e atendimento reservado das famílias e indivíduos, assegurada a acessibilidade às pessoas idosas e com deficiência."

Quanto às condições do equipamento social CRAS, o mesmo é disposto na **Tipificação Nacional de Serviços Socioassistenciais, 2009** de maneira detalhada:

PROVISÕES (p.7)	
AMBIENTE FÍSICO	Espaços destinados para recepção, sala(s) de atendimento individualizado, sala(s) de atividades coletivas e comunitárias, sala para atividades administrativas, instalações sanitárias, com adequada iluminação, ventilação, conservação, privacidade, salubridade, limpeza e acessibilidade em todos seus ambientes, de acordo com as normas da ABNT. O ambiente deve possuir outras características de acordo com a regulação específica do serviço e do Centro de Referência de Assistência Social (CRAS).
RECURSOS MATERIAIS	Materiais permanentes e materiais de consumo necessários ao desenvolvimento do serviço, tais como: mobiliário, computadores, entre outros.
MATERIAIS SOCIOEDUCATIVOS	Artigos pedagógicos, culturais e esportivos; Banco de Dados de usuários de benefícios e serviços socioassistenciais; Banco de Dados dos serviços socioassistenciais; Cadastro Único dos Programas Sociais; Cadastro de Beneficiários do BPC.

RECURSOS HUMANOS	De acordo com a NOB-RH/SUAS.
TRABALHO SOCIAL ESSENCIAL AO SERVIÇO	Acolhida; estudo social; visita domiciliar; orientação e encaminhamentos; grupos de famílias; acompanhamento familiar; atividades comunitárias; campanhas socioeducativas; informação, comunicação e defesa de direitos; promoção ao acesso à documentação pessoal; mobilização e fortalecimento de redes sociais de apoio; desenvolvimento do convívio familiar e comunitário; mobilização para a cidadania; conhecimento do território; cadastramento socioeconômico; elaboração de relatórios e/ou prontuários; notificação da ocorrência de situações de vulnerabilidade e risco social; busca ativa.
IMPACTO SOCIAL ESPERADO p.9	
CONTRIBUIR PARA	<ul style="list-style-type: none"> - Redução da ocorrência de situações de vulnerabilidade social no território de abrangência do CRAS; - Prevenção da ocorrência de riscos sociais, seu agravamento ou reincidência no território de abrangência do CRAS; - Aumento de acessos a serviços socioassistenciais e setoriais; - Melhoria da qualidade de vida das famílias residentes no território de abrangência do CRAS.

Conforme explicitado no **Caderno de Orientações Técnicas do PAIF (2009, p. 61)**, a equipe de referência do CRAS deve ser composta por profissionais responsáveis pela gestão territorial da proteção básica, organização dos serviços ofertados no CRAS e oferta do PAIF.

A NOB-RH/SUAS determina que toda a equipe de referência do CRAS seja composta por servidores públicos efetivos. A baixa rotatividade é fundamental para que se garanta a continuidade, eficácia e efetividade dos serviços e ações ofertados no CRAS, bem como para potencializar o processo de formação permanente dos profissionais.

Outro ponto salutar para o bom andamento do trabalho é a compreensão do que é apontado no mesmo caderno supracitado “é equivocada a ideia de que há a equipe do PAIF e a equipe do CRAS. A equipe de referência do CRAS é a responsável pela oferta do PAIF e pela gestão territorial da proteção social básica, sendo esta última uma função do Coordenador do CRAS” (p.56). Sendo assim, se o

CRAS oferecer outros programas, projetos, serviços ou ações, a equipe do CRAS deve ser amplificada, adaptando-se para desempenhar as orientações técnicas peculiares dispostas nas regulamentações quanto às funções do CRAS.

c. Papel e Função dos Coordenadores de CRAS

O papel do gestor local ou do coordenador é fundamental, pois uma adequada gestão de pessoas colaborará na coleta de dados fidedignos no cotidiano e desenvolvimento profissional, bem como na melhor qualidade dos serviços ofertados.

Capacidade gerencial e tecnológica envolve recursos físicos, financeiros e humanos (...). Em relação aos recursos humanos, é preciso contratar e capacitar, de forma permanente, profissionais para as várias atividades que implicam a operação de sistema de monitoramento e avaliação em nível local, com a alimentação do sistema de informação, o processamento de dados e a capacidade em analisá-los. A utilização da informação como prática de rotina é um desafio que depende de recursos humanos capacitados e bem informados sobre a realidade local, o que implica na fixação dos recursos humanos no contexto local. (VAITSMAN, 2009, p. 164-165)

Segundo Filgueiras “o reconhecimento do papel crucial das capacidades dos gerentes sociais para a implementação dos programas sociais” é fundamental. (FILGUEIRAS, 2009, p. 133).

A gerência por si só não solucionará os agudos problemas de pobreza e desigualdade. Encará-los implica trabalhar em múltiplos planos. Um dos mais relevantes é desenvolver uma ampla negociação, acordos sociais para alcançar as profundas transformações necessárias. Porém, os mais imaginativos desenhos de política fracassarão se não se conta com administrações públicas eficientes e uma sólida gerência social que garanta a aplicação destes desenhos. (KLIKSBURG, 2003, tradução de Filgueiras, 2009, p. 133)

Ainda clarifica sobre a necessidade da equipe de referência ter um coordenador com perfil específico e competente:

As equipes de referência para os Centros de Referência da Assistência Social - CRAS devem contar sempre com um coordenador, devendo o mesmo, independentemente do porte do município, ter o seguinte perfil profissional: ser um técnico de nível superior, concursado, com experiência em trabalhos comunitários e gestão de programas, projetos, serviços e benefícios socioassistenciais. (p.33)

Igualmente cabe a coordenação do CRAS a promoção do trabalho articulado entre os profissionais, desenvolvendo o compartilhamento das experiências, “estimulando a troca de conhecimentos e a produção de novos saberes” (p.33). Ademais corrobora para imprescindibilidade da capacitação e formação continuada da equipe com o objetivo de avultar seus saberes para superação de obstáculos e melhoria da qualidade dos serviços.

O coordenador do CRAS deve assegurar também agenda para o cumprimento de tarefas relacionadas à gestão da proteção básica no território, de forma a dar consistência ao vínculo SUAS e à rede socioassistencial local, referenciada ao CRAS. (Orientações Técnicas CRAS, p.44)

As orientações técnicas do CRAS (2009) ainda apontam que “Os coordenadores de CRAS devem planejar coletivamente as atividades sob sua responsabilidade, em especial aquelas relacionadas à gestão do território e do CRAS como unidade do SUAS; de pessoal e dos serviços ofertados pelo CRAS; e da gestão da informação” (p.42). As diretrizes trazem questões relacionadas a gestão do trabalho com planejamento, trabalho em equipe, trabalho interdisciplinar, em que o tempo gerido para todos estes elementos devem estar contemplado na agenda de atividades desenvolvidas no CRAS.

Nessa direção, antes de a equipe iniciar o trabalho, o gestor deve assegurar capacitação dos profissionais envolvidos. O ideal é que esta formação seja continuada e que se prevejam momentos de estudo e aprimoramento da ação. Cada CRAS deve alimentar o processo de planejamento das atividades com sua equipe, dando consistência ao planejamento geral e condições de aprimoramento da ação. *As reuniões periódicas de planejamento com toda a equipe de referência do CRAS, entre profissionais de nível superior e coordenador, deve ser parte do processo de trabalho do CRAS, sendo imprescindível para a garantia da interdisciplinaridade do trabalho da equipe. Além disso, cabe ao coordenador detectar necessidades de capacitação da equipe, redirecionar, junto com o grupo, objetivos e traçar novas metas a fim de efetivar o CRAS como unidade pública que possibilita o acesso aos direitos socioassistenciais nos territórios. Estes momentos, que devem ser preferencialmente semanais, são ainda importantes para possibilitar a troca de experiências entre os profissionais (p.42).*

Quanto ao TRABALHO EM EQUIPE deve-se estabelecer que na organização do trabalho cotidiano contemplem-se reuniões com discussão da gestão do trabalho, delimitação de instrumentos para acompanhamento das famílias através dos serviços da rede socioassistencial e dos profissionais de referência do CRAS, a regularidade e fluxo das ações entre outras questões que ratifiquem o CRAS como proteção básica no território para acesso ao SUAS. Quanto ao

Município de Londrina, o Decreto nº 1005/2010 assim dispõe sobre as especificidades da coordenação em âmbito municipal, apresentando suas atribuições legais:

DAS COORDENADORIAS DE UNIDADES DE CRAS

Art. 18. Às Coordenadorias de Unidades de CRAS, unidades subordinadas à Gerência de Gestão de CRAS, vinculada à Diretoria de Proteção Social Básica compete:

I. Coordenar a gestão territorial da política de assistência social, articulando os serviços da rede socioassistencial de proteção social básica e especial;

II. Executar, em conjunto com a equipe, os serviços socioassistenciais nas unidades dos CRAS – Centros Regionais de Assistência Social, a partir das diretrizes da política municipal de assistência social e plano municipal de assistência social;

III. Facilitar a integração e a articulação dos níveis de proteção básica e especial no território;

IV. Proceder à análise dos aspectos técnico-político apresentados nos territórios para subsidiar decisões quanto às estratégias de ação frente às realidades apresentadas;

V. Atuar de forma integrada e apresentar à Gerência de Gestão de CRAS indicativos para a melhoria do atendimento prestado à população referenciada em cada território;

VI. Conduzir e propor, em conjunto com a Gerência de Inclusão Produtiva, ações de que promovam a inclusão produtiva das famílias atendidas, considerando as especificidades territoriais;

VII. Proceder a estudos e sugerir medidas que visem à melhoria dos trabalhos da Política de Assistência Social nos territórios de sua referência;

VIII. Realizar ações integradas entre as unidades de CRAS e os serviços de atenção à criança, adolescente e juventude e, de inclusão produtiva e serviços da Diretoria de Proteção Social Especial;

IX. Garantir à equipe técnica o acesso a todas as informações/orientações prestadas pelas diversas gerências e diretorias da SMAS;

X. Apoiar a equipe técnica no desempenho de suas funções, auxiliando-os no repasse das diretrizes e orientações necessárias à prestação dos serviços;

XI. Apoiar e monitorar a equipe técnica no cumprimento e implementação das rotinas e protocolos administrativos estabelecidos na unidade;

XII. Promover a articulação no estabelecimento de fluxos com outros órgãos relacionados direta ou indiretamente à assistência social;

XIII. Coordenar a construção de conteúdos a serem trabalhados com as pessoas e famílias, com os coordenadores de serviços, fundamentados nas especificidades da região;

XIV. Coordenar o processo de vigilância social no território para identificação das principais vulnerabilidades e áreas de maior incidência, atentando para a garantia e defesa de direitos socioassistenciais;

XV. Realizar, em conjunto com a equipe, análise territorial da cobertura, ausência e insuficiência dos serviços socioassistenciais e das demais políticas públicas existentes no território;

XVI. Elaboração do Plano Local de Assistência Social;

XVII. Coordenar, em conjunto com a equipe da unidade e demais serviços da rede socioassistencial, a realização das pré-conferências;

XVIII. Avaliar e monitorar a implementação do Plano Local de Assistência Social, acompanhando o cumprimento das metas pactuadas;

XIX. Coordenar o processo de desenvolvimento regional, na formação de lideranças, organização comunitária, apropriação e preservação dos equipamentos e espaços públicos por parte da comunidade local;

XX. Orientar a rede de serviços do território sobre temas afetos à política de assistência social;

XXI. Desenvolver outras atividades afins, no âmbito de sua competência.

d. Gestão do trabalho: valorização dos trabalhadores e educação permanente

A Norma Operacional Básica de Recursos Humanos do SUAS (NOB-RH/SUAS/2006 – Anotada e Comentada) dispõe que a gestão do trabalho no âmbito do SUAS é uma questão estratégica, bem como aponta para alguns princípios e diretrizes norteadores:

“garantir a “desprecarização” dos vínculos dos trabalhadores do SUAS e o fim da terceirização, garantir a educação permanente dos trabalhadores, realizar planejamento estratégico, garantir a gestão participativa com controle social, integrar e alimentar o sistema de informação” (p.19).

Em relação ao conceito da NOB-RH/SUAS destaca-se que:

NOB/RH-SUAS: instrumento normativo responsável pela definição de diretrizes e responsabilidades no âmbito da política do trabalho na área da assistência social. O mesmo está previsto como Meta 2 na Deliberação da V Conferência Nacional da Assistência Social, a seguir descrita: “Construir e implementar a **política de gestão de pessoas**, mediante a elaboração e aprovação de Norma Operacional Básica específica e criação de plano de carreira, cargos e salários, com a participação dos trabalhadores sociais e suas entidades de classes representativas”. (p.105)

Para que a gestão do SUAS seja condizente com suas prerrogativas, é essencial que cada esfera de governo tenha em seu quadro funcional profissionais de referência para o desempenho adequado do trabalho.

É importante considerar que a Constituição Federal garante a possibilidade de nomeação de servidores de carreira para cargos em comissão, desde que sejam destinadas apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento. As diretrizes desta Norma reafirmam a profissionalização das funções de gestão e, nesse sentido, para as funções de **coordenação** devem ser priorizados os servidores efetivos. (NOB-RH/SUAS, 2006, p.37-grifo meu)

Quanto a GESTÃO DO TRABALHO NO SUAS esta é vista como uma questão fundamental para a efetivação da Política de Assistência Social, “ a qualidade dos serviços socioassistenciais disponibilizados à sociedade depende da estruturação do trabalho, da qualificação e valorização dos trabalhadores atuantes no SUAS”. (NOB-RH/SUAS, 2006, p.17):

[...] considera-se Gestão do Trabalho no SUAS a gestão do processo de trabalho necessário ao funcionamento da organização do sistema, que abarca novos desenhos organizacionais, educação permanente, desprecarização do trabalho, avaliação de desempenho, adequação dos perfis profissionais às necessidades do SUAS, processos de negociação do trabalho, sistemas de informação e planos de carreira, cargos e salários, entre outros aspectos. (p.102)

Para o SUAS a concepção de gestão é composta pela associação entre o domínio de conhecimentos técnicos e a capacidade de inovação, alinhada aos princípios democráticos da gestão pública. Desse modo, “pensar as dimensões – diagnóstico/ Planejamento / execução / monitoramento/ avaliação, como movimentos absolutamente interligados e interdependentes, que se imbricam e inter-relacionam, numa dinâmica estratégica e não linear. Tais dimensões não podem mais serem vistas como etapas ou fases que se sucedem, mas sim como uma totalidade dinâmica.” (BRASIL/ MDS, 2008, vol. 2, p.48)

Ademais, outro ponto que cabe destacar é a capacitação dos trabalhadores do SUAS, cuja base se faz com educação permanente, e a NOB-RH/SUAS, 2006, p.51 assim aborda:

Educação Permanente: significa o atendimento às necessidades de formação e qualificação sistemática e continuada dos trabalhadores do SUAS. A educação permanente constitui-se no processo contínuo de construção de conhecimentos pelos trabalhadores, de todo e qualquer conhecimento, por meio de escolarização formal ou não formal, de vivências, experiências laborais e emocionais, no âmbito institucional ou fora dele. Tem o objetivo de melhorar e ampliar a capacidade laboral dos trabalhadores, em função de suas necessidades individuais, da equipe de trabalho e da instituição em que trabalha, das necessidades dos usuários e da demanda social.

e. Planejamento Estratégico Como Componente De Gestão

Para Teixeira, o planejamento não deve ser confundido com planos, programas e projetos, cuja diferença fundamental consiste em competências de decisão e o detalhamento operacional a ser executado em cada esfera de governo. Além disso, a gestão democrática apresenta atualmente elementos essenciais como os sistemas, benefícios e serviços na estruturação das Políticas Públicas ofertadas pelo Estado. Neste sentido, é de suma importância o conhecimento do gestor local, ou mais especificamente nesta pesquisa, os coordenadores de CRAS, terem apreensão destes elementos na Política de Assistência Social.

“planejamento e gestão pública caminham lado a lado, porque perseguem instrumentos que permitem fluir a direção democrática do gestor no interior das unidades plurais de trabalho” (TEIXEIRA, 2009, p.559)

Quanto ao Planejamento Estratégico, é uma prerrogativa para as exigências da realidade contemporânea, em que:

“absorver a noção de estratégia implica, no caso das instituições governamentais e não governamentais, absorver um sentido político para a gestão pública, concebendo-se a unidade a ser gerida como uma unidade plural (não consensual), onde a inconformação está presente e a utopia é o horizonte. Além disso, a sociedade a quem se destinam as ações planejadas é também uma sociedade plural e multiétnica” (TEIXEIRA, 2009, p.557).

Quanto a ferramentas para Gestão Estratégica, Filgueiras (2009) cita alguns exemplos práticos para balizar o gestor, como: “análise do ambiente, análise de atores envolvidos, construção de cenários, planejamento estratégico, análise de problemas, instrumentos de elaboração de projetos e programas, monitoramento e avaliação, técnicas de administração de conflitos e de negociação” (CKAGNAZAROFF, 2004 In: FIGUELRAS, 2009 p. 142).

ANÁLISE DE AMBIENTE E ENTORNO (análise SWOT) Filgueiras p.143

Ambiente Interno		Ambiente Externo	
Eficiência	Deficiência	Oportunidade	Ameaça

ANÁLISE DOS ENVOLVIDOS (Filgueiras, p.143 adaptado por Alexius)

Atores		
Interesses e objetivos	Elementos de força e potenciais que podem favorecer a execução	Limites, fragilidades ou dificuldades internas que podem influir negativamente

“o foco das atividades de controle é a legalidade dos atos da administração pública, o foco das atividades de avaliação e monitoramento é a qualidade da gestão. As práticas de controle dizem respeito ao cumprimento das normas e dos procedimentos legais e adequados na administração pública, ao cumprimento de metas e à execução de programas e orçamentos” (VAITSMAN, p. 157)

Assim, o planejamento deve propiciar a análise crítica da realidade, oportunizar alternativas e definir o direcionamento das ações a fim de fomentar soluções viáveis para situações apresentadas. Além disso, o planejamento também deve prever que diante da complexidade da conjuntura social e do trabalho desenvolvido nas ações dos CRAS a adequação e remanejamento de determinadas atividades poderão acontecer, no entanto, metas bem claras e prazos viáveis para execução também devem ser levados em conta.

5. GESTÃO DE PESSOAS NOS CENTROS DE REFERÊNCIA DA ASSISTÊNCIA SOCIAL NA VISÃO DOS COORDENADORES

5.1 Pesquisa de Campo

A Pesquisa de Campo realizada junto aos coordenadores dos Centros de Referência da Assistência Social- CRAS da Secretaria Municipal de Assistência Social- SMAS no Município de Londrina foi realizada de maio a agosto de 2014, em que maio, junho e julho se fez a coleta de dados e em agosto à análise dos mesmos. Foi realizada fundamentação bibliográfica (fonte secundária) e pesquisa de campo. De acordo com Lakatos e Marconi (1996, p.75):

A Pesquisa de Campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e /ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

Para efetivação da pesquisa de campo, utilizou-se de Formulário com duas questões abertas:

1. Considerando o papel da Coordenação na Gestão de Pessoas no equipamento CRAS e os seguintes elementos - Planejamento Estratégico e Tomada de Decisões, Trabalho em Equipe, Comunicação, Treinamento, Motivação e Liderança. Quais as maiores **DIFICULDADES** podem ser elencadas?

2. Considerando o papel da Coordenação na Gestão de Pessoas no equipamento CRAS e os seguintes elementos - Planejamento Estratégico e Tomada de Decisões, Trabalho em Equipe, Comunicação, Treinamento, Motivação e Liderança. Quais os **ELEMENTOS** você tem aplicado com **ÊXITO** na Gestão de Pessoas dentro do CRAS?

a. Análise dos dados Pesquisados

DESAFIOS	CATEGORIAS	POSSIBILIDADES
	Planejamento Estratégico	
	Tomada de Decisões	
	Trabalho em Equipe	
	Comunicação	
	Treinamento	
	Motivação	
	Liderança	

Para realização da análise dos dados pesquisados, empregaram-se apontamentos fundamentados no referencial teórico levantado correlacionando-os as respostas dos 10 coordenadores de CRAS, uma vez que todos aceitaram participar da pesquisa e emitiram suas apreensões sobre as perguntas 1 e 2. Diante da riqueza e originalidade do material coletado, procurou-se dar forma contínua e lógica a cada tópico com o próprio material apurado. Desta forma, os textos dos diversos atores que participaram da pesquisa permaneceram na íntegra (apenas foram formatados da mesma maneira), sendo identificados através da *fonte arial itálico com espaçamento simples, separados por categorias, em que cada espaçamento entre os parágrafos indica a voz de um sujeito diferenciado, foi ainda colocado em negrito um grifo da pesquisadora para posterior consideração.*

Concomitantemente, a ponderação sobre as respostas e a disposição no texto foi aglutinada por similaridade identificando os desafios elencados e as principais dificuldades, seguido dos elementos aplicados com êxito, indicando assim possibilidades que possam ser socializadas entre todos. Ademais, a análise foi executada de forma genérica, sem identificação específica por CRAS com a finalidade de preservar as informações enquanto pessoais e categorizá-las na perspectiva profissional. Além disso, em alguns momentos não foi possível separar as categorias com precisão devido ao imbricamento das respostas. As percepções da pesquisadora sobre os desafios e possibilidades foram apresentadas nas considerações finais.

Pergunta 1 – Dificuldade/ Desafios

Planejamento Estratégico

Planejamento Estratégico é feito de maneira superficial para atender as demandas emergentes. Não há tempo para um planejamento mais aprofundado.

O planejamento foi iniciado, mas devido à demanda dos serviços e também do reordenamento discutidos pelas comissões de trabalho formado pela DPSB para discutir critérios, fluxos, orientações e avaliação referentes a benefícios, sistema e outras atividades. Neste sentido não foi oficialmente finalizado o planejamento, mas de certa forma está sendo revisto o planejamento realizado anteriormente. Como estão sendo discutidos novos fluxos de formas diferenciadas de atendimento, principalmente de partir do atendimento particularizado para o coletivo é necessário capacitação para instrumentalizar os técnicos como também para dar uma direção às equipes dos CRAS e outros serviços afins.

Planejamento estratégico não é algo fácil a ser realizado, contudo, buscamos nos aproximar de algum arremedo nesse sentido; muito embora enquanto serviço sejamos um reflexo da forma pela qual a prefeitura-Secretaria Municipal de Assistência Social conduz suas ações. Na verdade, a política de Assistência Social ainda está se estruturando enquanto política de direito a população que dela necessita. São muitos elementos que ainda precisam de um refinamento. Segundo nossa compreensão e olhando especificamente para a unidade de CRAS, também será através do exercício, do fazer profissional comprometido com as orientações que nos chegam pelos cadernos orientadores bem como das normas operacionais e de todo o acumulado de material produzido com a finalidade de ser difundido e se infiltrar amplamente nos serviços mostrando o caminho para se configurar enquanto política, é que alcançaremos os aprendizados, a experiência mais aprimorada que é aquela adquirida por aquele (a) que passou pela dificuldade, que construiu estratégias mais apropriadas ao contexto, que se aproximou do público usuário e acolheu seus anseios e opiniões. Por fim, será também (mas não somente) pela aplicação das orientações do SUAS (Sistema Único da Assistência Social) e de sua constante avaliação e proposições advindas do nosso cotidiano profissional que a política será fortalecida e estruturada na vida da população usuária dessa política.

A própria secretaria ainda não se aprimorou em termos de gestão para que possa planejar de forma que todos os seus serviços não passem por descontinuidade no fornecimento de todos os produtos e serviços de que tenha necessidade (equipamentos, prestação de serviço terceirizado, manutenção de frota, contratação de serviço de terceiros para atendimento de contingências, compra de equipamentos para reposição ou implementação de unidade de serviço, etc...). Não podemos negar que muito se avançou, contudo ainda estamos à mercê de um orçamento pequeno para todas as necessidades. O próprio PPA (Plano Pluri Anual) onde priorizamos muitos aspectos da gestão já mencionados foi restringido pela dificuldade de arrecadação da prefeitura. Assim se torna difícil planejar adequadamente. Também como dificuldade podemos apontar a forma de organização do ente público que opera a partir de processos muito morosos, com licitações e tomadas de preços, pregões eletrônicos, etc. sem dizer os processos que tramitam internamente entre secretarias que também necessitam de um constante monitoramento para que o tempo dessa tramitação seja o mais curto possível. Esses são elementos da gestão que contribuem na baixa qualidade dos produtos adquiridos pelo menor preço (Leis que regem a gestão) bem como na prestação de serviço, no desgaste dos trabalhadores e no acúmulo de materiais na sede do CRAS sem necessidade, sem demanda. As aquisições de produtos demoram a chegar ou mesmo são feitos em quantidades desnecessárias porque não se utiliza a quantidade pedida, mas alguém sem clareza disso pôde enviar o pedido. Aqui nos referimos ao exemplo dos materiais de expediente. Por anos observamos que esse fato se repete. Planejar estrategicamente é pensar no futuro, com perspectiva de futuro. Talvez na secretaria ainda estejamos no começo do caminho nesse aspecto. No que se refere à questão das estruturas adequadas para o funcionamento da unidade de CRAS, sentimos na pele os limites para nos aventurarmos (no bom sentido!!!) a cumprir com as orientações e pactuações que nós próprios participamos e estamos construindo; pois ainda não temos sede própria. A nossa equipe de trabalhadores é relativamente grande e o espaço que ocupamos atualmente deixa muito a desejar por não comportar as atividades da rotina de uma unidade de serviço que tem aproximadamente 5.000 famílias referenciadas e que necessita caminhar para atender um número de 1.000 por ano. Especificamente nesse aspecto apontamos a dificuldade no planejamento

estratégico por parte da secretaria de Assistência. Regiões menores possuem unidade de CRAS construída com recurso público e outras maiores não foram priorizadas para receber um equipamento público como o CRAS.

Acredito ainda que planejar carrega outro aspecto consigo de grande importância que é a avaliação. Sem avaliação de resultados, de impacto, de qualidade na prestação do serviço, da ação realizada não se pode planejar adequadamente. Assim sendo também pecamos muito nesse item. Não sabemos avaliar, não somos ensinados a avaliar. Não sabemos o quanto de impacto, de elementos de qualidade temos na prestação do nosso serviço. E as ferramentas para avaliar? Também não sabemos com clareza como fazer, que metodologias usar e quais os indicadores nas diferentes situações nos serviços de CRAS. Precisamos avançar, caminhamos muito modesta e lentamente nessa estrada.

Por outro lado, a diretoria de proteção social básica da qual fazemos parte ainda está em processo de definição de alguns fluxos e orientações o que dificulta o trabalho na unidade CRAS porque não temos definido como devemos proceder nas diversas formas pelas quais as demandas batem a porta diariamente. Conforme orientações da Secretaria Municipal de Assistência Social/Diretoria de Proteção Social Básica têm-se como competências da coordenação de CRAS: coordenar a gestão territorial de Assistência Social, articulando os serviços da rede socioassistencial de proteção social básica e especial; promover a articulação no estabelecimento de fluxos com outros órgãos relacionados direta ou indiretamente à Assistência Social; facilitar a integração e a articulação dos níveis de proteção básica e especial no território; coordenar, em conjunto com a equipe da unidade e demais serviços da rede socioassistencial, a realização das pré-conferências; orientar a rede de serviços do território sobre temas afetos à política de Assistência Social; entre outras. Quanto à articulação intersetorial, esta muitas vezes ainda é vista pelos serviços como apenas de responsabilidade da política de Assistência Social, principalmente dos profissionais do CRAS, sendo que:

[...] Para que aconteça, é necessário um papel ativo do poder executivo municipal ou do DF, como articulador político entre as diversas secretarias que atuam nos territórios dos CRAS, de modo a priorizar, estimular e criar condições para a articulação intersetorial local. O gestor de assistência social pode, no entanto, influir para que seja definida a prioridade de articulação das ações no território de abrangência do CRAS [...] (Orientações Técnicas, Centro de Referência de Assistência Social – CRAS, 2009, p. 26).

O planejamento, de forma a envolver toda a equipe, não acontece sistematicamente; **ainda não se tem uma dinâmica permanente de planejamento, monitoramento e avaliação**; deve-se ter o cuidado em ficar sempre utilizando a justificativa de que isso ocorre em função da rotina/dinâmica do CRAS. É um elemento que precisa ser mais trabalhado. ACOLHIDA: excesso de demandas emergenciais, escala para uso do carro, carga horária de trabalho do motorista (8hs às 14hs), trabalhar com equipe mínima, não ter acesso a ocorrência sobre frequência escolar inferior a 85%. ATENDIMENTOS PARTICULARIZADOS: excesso de procura em situações emergenciais, encaminhamentos equivocados, dificuldade da população usuária apreender o fluxo do serviço, longo período de espera para passar por atendimento social e solicitar benefícios emergenciais. OFICINAS COM FAMÍLIAS: só atinge os RF de famílias beneficiárias do PMTR, evasão sem justificativas de determinados territórios. O PLANEJAMENTO existe, porém, ele é pensado em um tempo reduzido, será necessário que a equipe tenha um tempo maior para o planejamento e execução das atividades.

Como as maiores dificuldades podemos elencar:

As condições de trabalho com ênfase principalmente nas **inadequações de estrutura física, de equipamentos e recursos humanos** tem se apresentado como a grande dificuldade no cotidiano do trabalho. Pensar estratégias para otimizar/reduzir o tempo despendido pela equipe técnica nos **processos burocráticos** na gestão dos benefícios. As demandas do cotidiano, sobretudo as de ordem burocráticas, dificultam o desenvolvimento por parte do CRAS de uma ação devidamente planejada e que tenha foco em demandas coletivas. Organizar processos sistemáticos e contínuos de gerenciamento do trabalho, entre eles o planejamento e a avaliação e na adequação metodológica do trabalho adotando estratégias cotidianas, ainda é um desafio, considerando o contexto de trabalho dos CRAS. O levantamento, sistematização e o domínio de informações acerca da leitura territorial a fim de planejar as ações do CRAS é um processo que precisa ser aperfeiçoado.

As maiores dificuldades consistem em realizar as competências da coordenação com uma limitação numérica na equipe, bem como nos equipamentos insuficientes (estrutura física e equipamentos propriamente dito), isto faz com que o profissional se desloque de sua competência e realize atividades que não necessariamente refere-se ao exercício da coordenação. Assim, tarefas como o processo de planejamento ficam limitadas a sua execução, carecendo de tempo hábil para a sua execução, monitoramento e avaliação, bem como o treinamento/processo de aperfeiçoamento profissional, uma vez que com a equipe reduzida este processo fica prejudicado no sentido de disponibilização de tempo para estas demandas. Acredito que o modelo adotado para a execução do SUAS no município também é responsável por tais dificuldades, uma vez que o município busca uma proteção integral na assistência não privilegiando algumas áreas, o que leva a debilidade da estrutura operacional. A grande demanda e a fragilidade das demais políticas de proteção social bem como a conjuntura contemporânea trazem questionamentos para a proteção social que ultrapassam esta Política (Assistência Social), causando processos de tensão na equipe que busca por meio de desdobramentos profissionais e de seus limitados recursos, respostas efetivas para problemas estruturais. Considerando que estes elementos estão intrinsecamente imbricados destaca-se o desafio constante de promover o envolvimento dos diversos sujeitos neste processo de gestão. Pois, a participação ativa de cada integrante da equipe efetiva um trabalho de equipe, promove motivação e favorece uma comunicação clara e conseqüentemente propicia elementos e condições consistentes para um planejamento estratégico e tomada de decisões.

Tomada de Decisões

Participação de gestores da política de Assistência Social no CRAS/territórios: as capacitações realizadas pela Secretaria Municipal de Assistência Social/Diretoria de Proteção Social Básica, comissões/subcomissões e reuniões, possibilitam discussões, troca de experiências, encaminhamentos, avaliações, aprimoramento do trabalho, entre outros. Além dessas atividades, faz-se necessária a presença constante de gestores da política de Assistência Social no CRAS/territórios, no sentido de estarem mais próximos da realidade do CRAS/territórios, para que o trabalho seja realizado com mais eficiência, eficácia e

efetividade. Além da coordenação apresentar a esses gestores informações/dados sobre o CRAS, também é preciso que sejam observados e vivenciados, o que faria com que a coordenação tivesse mais respaldo em suas intervenções, na tomada de decisões. As decisões no âmbito menor podem ser da coordenação. No entanto, se esbarra nas questões estruturais ou financeiras as decisões mais importantes são da gerência e diretoria. O coordenador tem um poder reduzido para TOMADA DE DECISÕES, porém dependendo a gravidade da situação se reporta as chefias imediatas e se necessário à secretária. Como somos funcionários de uma empresa pública, as DECISÕES macroestruturais estão em outras instâncias de controle e por esse motivo ficamos a mercê de decisões que nem sempre estão relacionadas à realidade do serviço, as necessidades que o serviço tem em seus diversos aspectos sinaliza (trabalhadores, estrutura física, público prioritário, parceiros, recursos para manutenção e implementação, adequação, prestação de serviços terceirizados, etc.). Assim sendo, as tomadas de decisão são restringidas por outros agentes externos. Ficamos com aspectos relacionados à rotina, organização e adequação de alguns processos de trabalho, seguimos orientações e determinações das instâncias gerenciais e de diretoria da secretaria.

Posso apontar como dificuldade o monitoramento sistemático de alguns processos de trabalho, interferindo no processo de planejamento. Além disso, pensar em planejamento estratégico e tomada de decisões também se configura como desafio no serviço público, onde as legislações vigentes e a burocracia não permitem autonomia suficiente.

Trabalho em Equipe

Trabalho da equipe interdisciplinar: por mais que aconteçam as reuniões entre psicólogos e assistentes sociais, ainda existem muitos questionamentos entre esses profissionais quanto às suas intervenções, o que acaba gerando conflitos em alguns momentos; o trabalho interdisciplinar ainda é recente no CRAS e precisa ser mais trabalhado.

De forma geral a gestão da equipe se apresenta como desafio em alguns momentos. ACOMPANHAMENTO FAMILIAR NO ÂMBITO DO PAIF: não ter PAF para todas as famílias acompanhadas, dificuldade de reunir os serviços para elaboração de PAF intersetorial, dificuldade de realizar atendimentos semanais devido ao grande volume de famílias usuárias do CRAS/PAIF.

AÇÕES COMUNITÁRIAS: maior adesão da Rede de serviços nessas ações, engajamento/compromisso dos integrantes da Rede. TRABALHO EM EQUIPE é o ponto fundamental para a boa execução do trabalho realizado no CRAS, e quando não existe integração da equipe o trabalho fica prejudicado. A comunicação ocorre diariamente, de forma verbal, por e-mail e também por escrito com ciência da equipe. Existem reuniões pré- estabelecidas com a equipe técnica e também com toda a equipe. Trabalho em equipe também necessita de um processo de aperfeiçoamento. Nossa experiência também indica que precisamos de muita experiência, boa vontade aliada à capacitação. Atualmente contamos com equipe de profissionais como Psicólogos e Assistentes Sociais no CRAS e estamos na busca de compreender e sedimentar o trabalho interdisciplinar. Penso que o exercício do trabalho conjunto, do acompanhamento às famílias prioritárias poderá nos ajudar a aprimorar e indicar a melhor forma de fazer trabalho interdisciplinar. O entrosamento da equipe não basta é necessário o envolvimento e disposição para fazer acontecer o trabalho em equipe. No papel de coordenador a maior dificuldade na GP é viabilizar o trabalho em equipe de forma articulada, no sentido de fortalecer as ações junto às famílias. Mesmo a equipe técnica tendo foco nos objetivos PAIF, há várias interferências como as relações entre os profissionais, a demanda alta não condizente com os recursos humanos, de equipamento e estrutura física que acabam influenciando no trabalho. Além disso, é necessária uma melhor definição do papel do psicólogo dentro da Política de Assistência Social. Na maioria das vezes tanto o Assistente Social quanto o Psicólogo atuam de forma conjunta, sendo um ponto positivo quando consegue atuar de forma articulada, mas também negativa quando não conseguimos diferenciar uma atuação da outra, isto é quando não está claro o papel do psicólogo dentro da Política de forma concreta, o que pode ser avaliado também como dificuldade do coordenador em definir a atuação do psicólogo na política.

Comunicação

Demandas: nem sempre as alterações/ inovações relacionadas à política de Assistência Social acontecem de forma a possibilitar que os trabalhadores participam de momentos de debates, trazendo as suas especificidades e contribuições, o que ocorre principalmente a nível estadual. Há situações em que os profissionais do CRAS começam a lidar com determinadas demandas sem terem as informações/orientações necessárias, precisando buscá-las por conta própria, em função da forma com que chegam até eles. Também geram muitos questionamentos na equipe demandas que surgem/permanecem no CRAS e são de responsabilidade de outras políticas e serviços socioassistenciais.

A gestão do território tem como um dos desafios identificar e reconhecer as demandas, as necessidades da população, em que a oferta dos serviços precisa ser planejada com base no diagnóstico dessas demandas, envolvendo todos os serviços do território. Um dos meios que possibilitam os serviços nesse planejamento é a reunião de rede, na qual ainda há muitas ausências e rotatividade de profissionais, dificuldade de alinhamentos conceituais, necessidade de um maior envolvimento das Secretarias, etc.

Comunicação: é um grande problema dado a dificuldade de reunir a equipe e o volume de informações. Posso afirmar que não há dificuldades na Gestão de Pessoas se não houver pessoas com um desvio de caráter ou de comportamento que interfira no trabalho do CRAS. A comunicação é uma dificuldade que encontramos, neste sentido a equipe técnica se reúne semanalmente para manter atualizados as informações, discussões e avaliações sobre o trabalho realizado ou a ser realizado.

Treinamento

Capacitações em Gestão de Pessoas: de acordo com o Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome/NOB RH - SUAS, quanto à formação e experiência profissional do coordenador de CRAS, têm-se dentre os requisitos, experiência em gestão pública e de coordenação de equipes, com habilidade de comunicação, de estabelecer relações e negociar conflitos, e boa capacidade de gestão. Porém, nem sempre o profissional teve uma experiência anterior,

necessitando de ser capacitado, inclusive pelo município, mas na maioria das vezes, essas capacitações ficam apenas sob a sua responsabilidade. Além de o profissional buscar se capacitar constantemente, também precisa do respaldo da PML. No município, a responsabilidade dessas capacitações também é da Secretaria de Recursos Humanos, pois tem dentre as suas atribuições, o desenvolvimento e execução da política de profissionalização e capacitação continuada dos servidores municipais e o desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas que auxiliem na melhoria contínua da eficiência e qualidade dos serviços públicos. As pessoas se diferem em comportamento e personalidade, sendo um desafio diário para a coordenação; a grande rotatividade de funcionários também interfere nas relações interpessoais. Capacitações para todos os profissionais do CRAS: as capacitações ainda estão muito direcionadas à coordenação e equipe técnica, necessitando de ampliá-las para todos os profissionais, inclusive com a possibilidade de parcerias, como o Sistema S, Instituto Federal do Paraná. A NOB-RH/SUAS preconiza que a qualidade dos serviços socioassistenciais ofertados à sociedade depende da estruturação do trabalho, da qualificação e valorização dos trabalhadores. O treinamento acontece de acordo com as ofertas da secretaria e quando somente um membro da equipe participa, o mesmo socializa o conhecimento com a equipe do CRAS.

Motivação e Liderança

Gestão de Pessoas: **incertezas nos convênios/ manutenção da equipe.**

O coordenador **busca motivar a equipe diariamente**, levando-os a desempenhar com compromisso as suas atividades, busca resolver as situações de **atrito** que às vezes acontece entre a equipe e nas confraternizações mensais no CRAS busca aproximar e socializar a equipe. Uma dificuldade que considero importante é a **falta de gestão na equipe conveniada**, pois não temos gestão no controle de horas, faltas, o que não acontece com a equipe estatutária que sua hora é controlada através de ponto eletrônico, suas faltas e atestados o coordenador tem acesso e dessa forma o território não é prejudicado.

A questão da LIDERANÇA se torna negativa quando se vai para direção **das relações pessoais em detrimento do trabalho** a ser realizado em equipe visando o atendimento de qualidade as famílias e comunidade.

Pergunta 2 – elementos que você tem aplicado com êxito na gp

Planejamento Estratégico

Considero muito gostoso falar dos elementos que proporcionam êxito na GP dentro do CRAS, vejo como algo importantíssimo ter as ações **planejadas com antecedência junto com a equipe**, e as **decisões serem tomadas em conjunto**, a **comunicação** deve ser **clara, constante** e num nível **horizontal**, faço **reuniões semanais** com a equipe, e **“supervisões” mensal individual e por dupla psicossocial**, não gosto muito da palavra supervisão, pois é um espaço que o colega tem para expressar qualquer dificuldade, facilidade, tristeza, mágoa, dar sugestões e opiniões. Depois se necessário, tratamos de cada situação de forma discreta e singular, sem gerar mais conflitos ou fofocas.

Organizo a equipe de forma que os técnicos tenham **liberdade** de planejamento e execução das atividades, porém, sob meu **acompanhamento**. Orientações apresentadas pela política de Assistência através de encontros periódicos onde trabalhamos e dialogamos sobre o material produzido pelo MDS direcionado para as equipes dos CRAS. A partir dessas discussões pactuamos sobre **as formas de conduzir o trabalho no cotidiano**; em outras palavras, **definimos sobre as metodologias e processos de trabalho de forma conjunta**. Procedendo assim observamos que os profissionais se sentem **envolvidos e participantes da construção do seu fazer profissional**; o que contribui para a qualidade da prestação de serviço ao público referenciado ao serviço PAIF.

*Penso que o **monitoramento e acompanhamento sistemático** do alcance dos objetivos e metas propostas, tem sido um ponto positivo neste processo, mas que ainda precisamos avançar. Estabelecer e Aprimorar **fluxos e padrões do processo de trabalho** tem sido um mecanismo facilitador e bastante produtivo. **Definir prioridades** em relação às ações desenvolvidas pela equipe tem colaborado na organização do trabalho.*

Penso que todos os elementos são aplicados no processo de gestão da unidade. No momento, considero com êxito o planejamento estratégico e tomada de decisões que têm permitido **readequações de fluxos e atribuições** para **equacionar o descompasso entre quadro funcional e demanda** de forma a atingir metas e resultados satisfatórios à unidade.

Tomada De Decisões

Levo a equipe a avaliar as melhores formas de aperfeiçoar o trabalho, sendo que as **decisões são tomadas em comum acordo** com a equipe, **salvo situações que vêm estabelecidas pela secretaria e precisam ser executadas**. Valorizo muito a **iniciativa** de cada componente da equipe e procuro sempre enfatizar suas virtudes o que cada um faz de melhor. Desta forma, posso afirmar que sempre trabalhei e coordenei equipes maravilhosas e comprometidas. Contudo, **somos consultados** e participamos de momentos para reflexão e definições acerca de processos, rotinas e fluxos do trabalho tanto no que se refere à diretoria básica da qual fazemos parte como também da especial com a qual interagimos constantemente. Quanto a TOMADA DE DECISÕES, a coordenação tem autonomia nas discussões referentes às mudanças que estão ocorrendo, e que por sua vez é levado para equipe que também pode discutir e contribuir na direção e ser dado ao trabalho com as famílias?

Trabalho Em Equipe

A equipe tem muita **coesão**, existe muita **afetividade** e **respeito** o que tem contribuído para a realização do trabalho. Muitas ações são realizadas de **forma conjunta, independente do território**. O trabalho em equipe tem sido um elemento de êxito dado o engajamento nas ações propostas pelo serviço.

Sempre valorizo e coloco em destaque o trabalho em equipe, mostrando que as **nossas diferenças** é que **nos completa** e torna o nosso trabalho melhor. Frente ao exposto no questionamento superior, temos conseguido um bom desenvolvimento do trabalho em equipe, uma vez que sem esta estratégia seria quase que impossível ultrapassar os **limites cotidianos**. Neste CRAS, mesmo com o sacrifício da pessoa da coordenação (que permanece além do horário, assume

responsabilidades extras) é possível identificar um processo de aperfeiçoamento para a equipe, o que em decorrência de muita estratégia reflete nas motivações da equipe. Entre os elementos destacados, o trabalho em equipe e a comunicação podem ser considerados pontos positivos, onde se evidencia o êxito. No equipamento CRAS, a equipe precisa trabalhar de forma **integrada**, pois tem como objeto um mesmo território. Apesar das especificidades de cada bairro, a equipe precisa estar seguindo a **mesma diretriz**, para que os processos de trabalho possam ser organizados. Coordeno uma unidade de CRAS onde a comunicação permite e favorece o trabalho em equipe, de forma que isto se torna **aspecto motivador** para aqueles que compõem esta equipe.

Comunicação

Nas **reuniões** a equipe tem o **acesso às informações/orientações prestadas pelas diversas gerências e diretorias** da Secretaria Municipal de Assistência Social; são apresentadas e analisadas vulnerabilidades e potencialidades dos territórios para subsidiar decisões quanto às **estratégias de ação** frente às realidades apresentadas; realizada a **análise territorial** da cobertura, **ausência e insuficiência dos serviços socioassistenciais e das demais políticas públicas existentes no território**; planejadas algumas ações; etc. Em relação às atividades externas, como reuniões de comissões, conselhos, entre outras, com a preocupação de não sobrecarregar a equipe, foi feita uma avaliação entre a coordenação e os profissionais para a participação, inclusive com a possibilidade de escolha. Supervisões Particularizadas da Coordenação do CRAS/Gerência de Gestão de CRAS: momentos em que são priorizados a **escuta**, o **feedback** entre profissional-coordenação/coordenação-profissional/gerente coordenação/coordenação-gerente, necessários para o crescimento profissional, aprimoramento do trabalho. A coordenação busca conversar constantemente com a equipe e **estar presente** em todos os ambientes do CRAS.

Reuniões de Coordenação de CRAS: A Diretoria de Proteção Social Básica/Gerência de Gestão de CRAS têm priorizado atividades que possibilitam o aprimoramento do trabalho, como é o caso das **capacitações, reuniões de comissões/subcomissões, coordenação, Psicologia e Serviço Social**, entre outras. Quanto às reuniões de coordenação de CRAS, **se avalia a necessidade de**

serem trabalhadas mais questões trazidas de vivências dos coordenadores. Mesmo cada CRAS tendo as suas particularidades, é o momento em que esses profissionais podem **trocar experiências, levantar propostas, pensar em alternativas, avaliar o trabalho**, etc. Os **espaços de discussões**: reuniões com a equipe e de supervisão individual tem sido importantes no **processo de condução e mediação do trabalho interdisciplinar.**

Treinamento

Capacitações da Secretaria Municipal de Assistência Social/Diretoria de Proteção Social Básica: Conforme mencionado, as capacitações possibilitam discussões, troca de experiências, encaminhamentos, avaliações, aprimoramento do trabalho, entre outros. Para se pensar nos temas dessas capacitações, há uma subcomissão, a qual conta com representantes de CRAS, propiciando que os temas sejam trabalhados de acordo com demandas/necessidades do Serviço. Incentivo o aperfeiçoamento teórico, **possibilitando acesso** a capacitações, divulgação de material para leitura para que a equipe possa ter subsídios para tomadas de decisões. Como facilitadora nas atividades e na rotina da equipe, **busco estar sempre próxima da equipe e tentar sanar as dificuldades juntas.** A **Capacitação Permanente** da equipe Técnica tem sido fundamental para condução e aperfeiçoamento das ações na unidade. Propiciar **espaços de construção coletiva** tem sido um fator importante no fortalecimento e do empoderamento da equipe.

Motivação

Motivação e Liderança: **acreditar** no trabalho, na equipe e nas possibilidades garante a motivação da equipe com o trabalho. Com relação a liderar, **o líder vai na frente.** Mostra que é possível **assumindo a responsabilidade** na execução das ações. Soma com a equipe. As decisões são discutidas, o trabalho é construído de forma coletiva e todos se tornam parte do processo. A gestão deve ser **horizontalizada.** Respeito e Confiança na Equipe: Procura-se manter o **respeito, ética e reconhecimento** junto à equipe. Constantemente há o reordenamento/implementação de serviços, programas, projetos e/ou benefícios; **por**

mais que existam direcionamentos e orientações das diversas instâncias, são propiciados momentos para que a equipe apresente questionamentos, preocupações e sugestões. Embora o planejamento não esteja finalizado oficialmente, a discussão que realizamos semanalmente junto à equipe tem possibilitado ações que visam **coletivizar a demanda, não individualizando e culpabilizando os usuários, mesmo que estejamos no início deste processo. Este olhar, vai exigir que seja realizado o trabalho em equipe, que melhore a comunicação entre os profissionais até para troca de experiências e que é fortalecido pelas capacitações.**

O conjunto destes elementos vem motivar a equipe, que a partir dos resultados, vençam limitações tanto dos técnicos como também de recursos humanos, físicos. Ainda temos muitos desafios como coordenadores e também para equipe, mas temos que acreditar e saber o objetivo que queremos alcançar.

Liderança

A liderança também tem sido **alvo de investimentos** por parte desta coordenadoria, uma vez que o processo de tomada de decisões são estabelecidos por meio de um **processo democrático** (reuniões de equipes) bem como o exercício do controle social e da liberdade para defender as matizes do projeto ético-político pertinente. A deficiência quanto a este último quesito (liderança) está em ultrapassar os quadros técnicos e atingir a totalidade dos trabalhadores do CRAS. Neste sentido, uma das estratégias para romper com estas fragilidades é **a reunião geral** dos trabalhadores do CRAS, o que aperfeiçoa a comunicação e auxilia na tomada de decisão democrática e o exercício da liderança. O papel de liderança vem sendo aprimorado considerando esta função de grande importância quando estamos no papel de coordenar. Através da liderança é possível **apontar com segurança diretrizes** para uma equipe de trabalho.

CONCLUSÃO

A Política Pública de Assistência Social em sua configuração atual é historicamente recente, bem como todo seu aparato legal. Desta forma, comparando o referencial teórico e a pesquisa de campo pode-se indicar que houve grandes avanços enquanto política pública, maior contratação de profissionais qualificados e uma legislação que indica caminhos a longo prazo para o aperfeiçoamento das ações. No entanto, o próprio movimento de construção e consolidação da política engendra em seu desenvolvimento muitos desafios para se atingir o que já está posto no sistema legal. Em relação aos DESAFIOS identificados na pesquisa, podem-se indicar inúmeros itens relevantes que rebatem diretamente na Gestão de Pessoas dentro dos CRAS: o PLANEJAMENTO superficial que acaba sendo engolido pelas demandas emergenciais, o próprio fato de novos fluxos e reordenamentos apontam para a necessidade de maior capacitação, principalmente no que tange a transição da realidade dos atendimentos particularizados para o atendimento coletivo, no sentido mais amplo do que o simples fato de se proporcionar trabalhos em grupos, o maior desafio neste sentido é coletivizar as demandas para se alcançar o impacto esperado da função do CRAS, ou seja, “redução da ocorrência de situações de vulnerabilidade social no território; prevenção da ocorrência de riscos sociais; aumento de acessos a serviços socioassistenciais e setoriais e melhoria da qualidade de vida das famílias residentes no território de abrangência do CRAS”. Ainda dentro do planejamento, apareceram inúmeras reflexões concernentes ao tempo que se tem para planejamento, avaliação e monitoramento das ações. A Secretaria Municipal de Assistência Social do Município de Londrina embora esteja classificada com “Gestão Plena” reflete diversas dificuldades relacionadas a estruturação da política, como o desafio da municipalização de todos os CRAS, o orçamento insuficiente para contemplar todas as necessidades de recursos humanos e físicos. As inadequações de estrutura física, de equipamentos e recursos humanos também foram elementos bastante citados por várias unidades. Além disso, a “grande demanda e a fragilidade das demais políticas de proteção social” traz “processos de tensão na equipe que busca por meio de desdobramentos profissionais e de seus limitados recursos, respostas efetivas para problemas estruturais”.

Outro item interessante foi a necessidade de uma maior presença dos “gestores da política de Assistência Social no CRAS/territórios, no sentido de estarem mais próximos da realidade do CRAS/territórios” a fim de que “sejam observados e vivenciados” o cotidiano das unidades, pois por vezes vêm normativas ou direcionamentos em que os próprios coordenadores precisariam ter voz ativa para contribuir com diversos processos. Esta dificuldade apareceu na categoria TOMADA DE DECISÃO, em que também se apontou a relativa autonomia da coordenação, a qual fica confinada a aspectos associados mais a rotina operacional das unidades. Quanto ao TRABALHO EM EQUIPE entre as maiores dificuldades apontada, destaca-se a dificuldade do trabalho interdisciplinar, ora atribuído pela inserção recente da psicologia na política, ora atribuído a óbice das relações entre os profissionais e ao contratempo de definição clara sobre as diversas contribuições possíveis. Ressalta-se novamente que através dos modernos conceitos de Gestão sabe-se que o que dificulta um funcionamento eficaz de uma instituição não são os aspectos somente financeiros, mas, sobretudo a capacidade de manutenção da força de trabalho eficiente e motivada, sendo essa a visão do futuro. Ou seja, a manutenção de funcionários que se sintam suficientemente valorizados e recompensados por seu trabalho. Os empregados sabem quando de fato uma instituição se preocupa com as pessoas nela inseridas. A respeito da COMUNICAÇÃO alguns desafios podem ser evidenciados como demandas que chegam ao CRAS sem nenhum conhecimento por parte dos trabalhadores ou da coordenação (a pesquisa não apontou, mas possivelmente refira-se ao Programa Família Paranaense e a forma como o mesmo chegou à realidade do CRAS – apreensões da pesquisadora). Também os “questionamentos na equipe de demandas que surgem/permanecem no CRAS e são de responsabilidade de outras políticas e serviços socioassistencial” gerando um desgaste na gestão de pessoas dentro do CRAS. Ademais neste item, apareceu a dificuldade da comunicação nas reuniões de rede, em que “há muitas ausências e rotatividade de profissionais, dificuldade de alinhamentos conceituais, necessidade de um maior envolvimento das Secretarias”. Além disso, o grande volume de informações que devem ser repassados quase semanalmente à equipe também embaraça a comunicação e a gestão de recursos humanos. Sobre o TREINAMENTO destacou-se a necessidade de capacitação específica para os coordenadores de CRAS enquanto liderança, uma maior participação da Secretaria de Recursos Humanos neste processo, bem

como “a grande rotatividade de funcionários” como fator que “interfere nas relações interpessoais” exigindo treinamento para lidar com esta realidade. Igualmente, salienta-se que é preciso ampliar a capacitação “para todos os profissionais, inclusive com a possibilidade de parcerias, como o Sistema S, Instituto Federal do Paraná”, bem como se aponta que a “NOB-RH/SUAS preconiza que a qualidade dos serviços socioassistenciais ofertados à sociedade depende da estruturação do trabalho, da qualificação e valorização dos trabalhadores”.

A cerca da MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA se sobressai os desafios quanto a “incertezas nos convênios e manutenção da equipe”, além do mais a “falta de gestão na equipe conveniada, pois não temos gestão no controle de horas, faltas, o que não acontece com a equipe estatutária”. Ademais, a liderança se “torna negativa quando se vai para direção das relações pessoais em detrimento do trabalho a ser realizado”.

Deve contar com equipe de referência estatizada e qualificada, bem como o Poder Público deve prover toda condição de estrutura física para o sua efetivação conforme as diretrizes legais. A NOB-RH/SUAS determina que toda a equipe de referência do CRAS seja composta por servidores públicos efetivos. A baixa rotatividade é fundamental para que se garanta a continuidade, eficácia e efetividade dos serviços e ações ofertados no CRAS, bem como para potencializar o processo de formação permanente dos profissionais. (Caderno de Orientações Técnicas do PAIF, 2009, p. 61)

Cabe ressaltar, que até ao final do fechamento deste trabalho, aconteceu no mês de agosto/2014 o rompimento de um convênio que já estava sendo averiguado, o qual possibilitava a contratação de trabalhadores em CRAS ainda não municipalizados, o que evidenciou o quanto a terceirização e precarização das contratações prejudicam a qualidade dos serviços prestados à população e desfavorecem a Gestão Pública com eficiência. Quanto aos ELEMENTOS facilitadores para Gestão de Pessoas aplicados nos CRAS e demonstrados como ÊXITO pelos coordenadores na condução dos trabalhos, apontam-se diversos fatores relevantes que podem ser socializados:

Na categoria PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO destacam-se como possibilidades viáveis nas experiências do CRAS onde ocorre “ações planejadas com antecedência junto com a equipe, e as decisões serem tomadas em conjunto”, a comunicação clara e objetiva, permanente e horizontalizada.

As “reuniões semanais com a equipe, e supervisões mensais e individuais e por dupla psicossocial” são apontadas como estratégias eficazes como tentativa de suprir a alta demanda de trabalho e de informações.

Os itens “liberdade e acompanhamento” também demonstram respeito à autonomia técnica e ao mesmo tempo a responsabilidade da coordenação em estar junto à equipe que lidera, bem como ser um referencial para a execução do trabalho.

Ademais, “definir prioridades”, investir no “monitoramento e acompanhamento sistemático” para alcance dos objetivos e metas propostas, estabelecer “metodologias e processos de trabalho de forma conjunta”, propiciar que a equipe realmente esteja presente nas decisões e definições de “fluxos e padrões do processo de trabalho” segundo a pesquisa foram apontadas como sugestão viável ao planejamento. Da mesma forma, quando a coordenação é consultada pela gestão e também participa dos processos decisórios isto facilita a gestão de pessoas dentro do CRAS porque os coordenadores têm a possibilidade de trazer a realidade vivida por cada equipe das diferentes unidades.

A respeito do TRABALHO EM EQUIPE tem sido um elemento de êxito dado o “engajamento nas ações propostas pelo serviço”. Quanto há coesão, existe muita “afetividade e respeito o que tem contribuído para a realização do trabalho”. Também “muitas ações são realizadas de forma conjunta, independente do território”. Bem como “propiciar espaços de construção coletiva tem sido um fator importante no fortalecimento e do empoderamento da equipe”. Valorização dos trabalhadores em conjunto com o reconhecimento das diferenças como ponto positivo e complementar evidencia um aproveitamento melhor para ações.

A COMUNICAÇÃO para diversos CRAS foi indicada como positiva, favorecendo a integração da equipe e elucidando a diretriz dada ao trabalho cotidiano. “Coordeno uma unidade de CRAS onde a comunicação permite e favorece o trabalho em equipe, de forma que isto se torna aspecto motivador para aqueles que compõem esta equipe”. A estratégia da reunião também apareceu na comunicação como relevante para “acesso as informações/orientações prestadas pelas diversas gerências e diretorias da Secretaria Municipal de Assistência Social”. Destacaram-se em diversos relatos a importância deste instrumento para “capacitações, reuniões de comissões/subcomissões, coordenação, Psicologia e Serviço Social”.

Neste sentido uma sugestão válida “quanto às reuniões de coordenação de CRAS, se avalia a necessidade de serem trabalhadas mais questões trazidas de vivências dos coordenadores” para possibilitar maior troca de conhecimentos adquiridos no cotidiano, levantamento de propostas, alternativa e avaliação das atividades. Ainda os “espaços de discussões com a equipe e de supervisão individual tem sido importantes no processo de condução e mediação do trabalho interdisciplinar”.

Igualmente, as “Supervisões Particularizadas da Coordenação do CRAS/Gerência de Gestão de CRAS: momentos em que são priorizados a escuta, o feedback entre profissional-coordenação/coordenação-profissional/gerente coordenação/coordenação-gerente, necessários para o crescimento profissional, aprimoramento do trabalho”. Sobre o TREINAMENTO as *Capacitações que Secretaria Municipal de Assistência Social/Diretoria de Proteção Social Básica* tem oferecido foram elogiadas por várias unidades de CRAS:

As capacitações possibilitam discussões, trocas de experiências, encaminhamentos, avaliações, aprimoramento do trabalho, entre outros. Para se pensar nos temas dessas capacitações, há uma subcomissão, a qual conta com representantes de CRAS, propiciando que os temas sejam trabalhados de acordo com demandas/necessidades do Serviço.

Outra estratégia utilizada é ofertar à equipe “acesso a capacitações, divulgação de material para leitura para que a equipe possa ter subsídios para tomadas de decisões”.

Assim, Capacitação Permanente da equipe também veio ao encontro das Orientações Técnicas consultadas e foi apontada como essencial para a qualidade dos serviços. Por fim, MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA apareceram correlacionadas nas respostas com apontamentos sobre a importância de se ter confiança no trabalho, o exemplo do líder demonstrar que “é possível assumindo a responsabilidade na execução das ações. Soma com a equipe. As decisões são discutidas, o trabalho é construído de forma coletiva e todos se tornam parte do processo. A gestão deve ser horizontalizada”. Assim, há investimento na equipe através do processo democrático propiciando motivação. Além do mais, “respeito, ética e reconhecimento junto à equipe” afiançam a motivação e valorização dos trabalhadores, bem como acolhimento das angústias e questionamentos – “por mais que existam

direcionamentos e orientações das diversas instâncias, são propiciados momentos para que a equipe apresente questionamentos, preocupações e sugestões”.

A liderança ainda foi apontada como fator de segurança no repasse de diretrizes ao bom funcionamento do trabalho no CRAS.

Assim, conforme nos apontou o referencial teórico os trabalhadores de uma instituição podem ser seus melhores parceiros, que dinamizam e movimentam seus procedimentos e viabilizam as possibilidades para alcance de seus objetivos e metas. Conclui-se que através do processo permanente de fortalecimento da Gestão de Pessoas é possível que a Secretaria Municipal de Assistência Social venha contribuir com o impacto social esperado das equipes dos CRAS, em que mais uma vez ressalta-se “redução da ocorrência de situações de vulnerabilidade social; prevenção da ocorrência de riscos sociais, seu agravamento ou reincidência; aumento de acessos a serviços socioassistenciais e setoriais e melhoria da qualidade de vida das famílias residentes no território de abrangência do CRAS”.

Finaliza-se com ênfase na Gestão de Pessoas como viabilidade de construção de talentos, fator essencial de uma instituição e fundamento de seu aperfeiçoamento.

BIBLIOGRAFIA

ARCHER, Ernest R. **O mito da motivação**. In: GIL, Antonio Carlos. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. **POLÍTICA NACIONAL DE CAPACITAÇÃO DO SUAS**. Brasília, DF: MDS; Secretaria Nacional de Assistência Social, 2011. 60 p. (p.23?)

Brasil. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. **GESTÃO DO TRABALHO NO ÂMBITO DO SUAS: Uma contribuição Necessária**. - Brasília, DF: MDS ; Secretaria Nacional de Assistência Social, 2011. 176 p.

Brasil. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome.

BRASIL (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: texto constitucional de 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais de nº 1, de 1992, a 32, de 2001, e pelas Emendas Constitucionais de Revisão de nº 1 a 6, de 1994, - 17. Ed. Brasília: 405 p. – (Série textos básicos; nº 25).

BRASIL (1993). Presidência da República. **Lei Orgânica de Assistência Social**. Lei nº 7.742, de 7 de dezembro de 1993.

Ferreira, Stela da Silva. **NOB-RH Anotada e Comentada** – Brasília, DF: MDS; Secretaria Nacional de Assistência Social, 2011. 144 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. RJ: Elsevier, 2010.
CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. RJ: Elsevier, 2008.

Concepção e gestão da proteção social não contributiva no Brasil. Brasília: Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, UNESCO, 2009.

CONTE, Dirce. **Estratégias em Ação**. Rio de Janeiro: Qualytimark, 2006?

FILGUEIRAS, Cristina Almeida Cunha. **Gestão Estratégica de Programas Sociais**. In: **Concepção e gestão da proteção social não contributiva no Brasil**. Brasília: Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, UNESCO, 2009. p.133-155.

DESSLER, Gary. **Human Resource Management**, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1997, p.2. In: CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 1999.

FISCHER, André Luiz, DUTRA, joel Souza, AMORIM, Wilson Ap. Costa (Organizadores). **GESTÃO DE PESSOAS: desafios estratégicos das organizações contemporâneas**. São Paulo: Atlas, 2009.

FRANÇA, L.A.C; ARELLANO, E.B. **Liderança, poder e comportamento organizacional**. In: FISCHER, André Luiz, DUTRA, joel Souza, AMORIM, Wilson Ap. Costa (Organizadores). **GESTÃO DE PESSOAS: desafios estratégicos das organizações contemporâneas**. São Paulo: Atlas, 2009.

LEI Nº 12.435, DE 6 DE JULHO DE 2011 Altera a Lei nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993, que dispõe sobre a organização da Assistência Social.

MILKOVICH, George e BOUDREAU, John. Human Resource Management, Burr Ridge, Ill, Irwin, 1994, p.3. In: CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 1999.

MILKOVICH, George e BOUDREAU, John. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução Reynado C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.

Política Nacional de Capacitação do SUAS. Brasília, DF: MDS; Secretaria Nacional de Assistência Social, 2011.60 p.23

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2012.

GUERRA, Iolanda. A dimensão investigativa no exercício profissional, p. 705)
Serviço Social: direitos e competências profissionais. Brasília: CFESS/ABEPSS, 2009. 760 p. (Publicação: Conselho Federal de Serviço Social – CFESS, Associação Brasileira de Ensino e Pesquisa em Serviço Social – ABEPSS. v.1)

TEIXEIRA, Joaquina Barata. Formulação, administração e execução de políticas públicas. In: **Serviço Social: direitos e competências profissionais**. Brasília: CFESS/ABEPSS, 2009. 760 p. (Publicação: Conselho Federal de Serviço Social – CFESS, Associação Brasileira de Ensino e Pesquisa em Serviço Social – ABEPSS. v.1, p.554 - 570)

VAITSMAN, Jeni. Monitoramento e Avaliação de Programas Sociais: principais desafios. In: **Concepção e gestão da proteção social não contributiva no Brasil**. Brasília: Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, UNESCO, 2009. p. 157-169.

Muniz, Egli. **Orientações para processos de recrutamento e seleção de pessoal no Sistema Único de Assistência Social**-- Brasília, DF: MDS; Secretaria Nacional de Assistência Social, 2011.

Orientações Técnicas: Centro de Referência de Assistência Social – CRAS/ Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. – 1. ed. – Brasília: Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, 2009.