

GESTÃO DE SERVIÇOS DO SUAS: DESAFIOS E POTENCIALIDADES NO CONTEXTO DE UM MUNICÍPIO DO INTERIOR DE SÃO PAULO

MANAGEMENT OF SUAS SERVICES: CHALLENGES AND POTENTIALITIES IN THE CONTEXT OF A MUNICIPALITY IN THE INTERIOR OF SÃO PAULO

Aline Gomes da Silva Pimentel¹
Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG)

Adílio Renê Almeida Miranda²
Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG)

Resumo

A Gestão Pública passou por transformações que a direcionaram ao planejamento estratégico, eficiência e a participação social, assim como no caso da Gestão da Política de Assistência Social. O objetivo do presente estudo consistiu em analisar a percepção de seis gestores dos serviços socioassistenciais de um município do interior de São Paulo, sobre os avanços, potencialidades, desafios e críticas acerca da gestão do SUAS. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, e os dados foram analisados baseando-se na análise de conteúdo de Bardin. Foram elencadas categorias de acordo com o discurso dos participantes (percepção sobre o trabalho, desafios, potencialidades, avanços e retrocessos, críticas e sugestões). Observou-se que temas como gestão de equipe, gestão de território, ausência de vigilância socioassistencial, dificuldade de articulação intersetorial e de consolidação de fluxos, se destacaram como desafiadores. Já a equipe comprometida foi salientada como principal potencialidade. Destacou-se ainda que a implantação do novo aplicativo do Cadastro Único, e a diminuição dos repasses de verbas federais e estaduais foram consideradas como retrocessos. Em contrapartida, a desburocratização e informatização que surgiram a partir da pandemia, foram vistas como avanços. Sugere-se, por fim, ampliar o estudo incluindo gestores dos serviços de proteção social especial de alta complexidade, de execução indireta.

Palavras-Chave: Gestão Municipal. Assistência Social. Serviços Socioassistenciais.

Abstract

Public Management has undergone transformations that have directed it to strategic planning, efficiency, and social participation, as in the case of Social Assistance Policy Management. The objective of the present study was to analyze the perception of six managers of social assistance services in a city in the interior of São Paulo, about the advances, potentialities, challenges, and criticisms about the management of SUAS. Semi-structured interviews were carried out, and data were analyzed based on Bardin's content analysis. Categories were listed according to the participants' discourse (perception of the work, challenges, potentialities, advances and setbacks, criticisms, and suggestions). It was observed that topics such as team management, territory management, lack of social assistance surveillance, difficulty in intersectoral articulation and in the consolidation of flows, stood out as challenging. The committed team was highlighted as the main potential. It was also highlighted that the implementation of the new Single Registry application, and the decrease in transfers of federal and state funds, were considered setbacks. On the other hand, the debureaucratization and computerization that emerged from the Pandemic were seen as advances. Finally, it is suggested to expand the study to include managers of highly complex special social protection services, of indirect execution.

Keywords: Municipal Management. Social Assistance. Social Assistance Services.

¹ Mestre em Psicologia pela Universidade São Francisco (USF Itatiba) e Pós-graduada em Gestão Pública Municipal pela UNIFAL-MG.
E-mail: aline.pimentel@sou.unifal-mg.edu.br.
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2998-5216>.

² Doutor em Administração pela Universidade Federal de Lavras (UFLA) e docente no Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA) da UNIFAL-MG.
E-mail: adilioadm@yahoo.com.br.
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4229-3337>.

1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que a gestão pública é composta por desafios diversos, considerando principalmente as demandas contemporâneas que se apresentam. A necessidade de conciliar a participação social como prioridade, combinada a um planejamento estratégico e eficiente exige dos gestores habilidades múltiplas. No âmbito municipal, tal circunstância se torna ainda mais desafiadora presumindo que os resultados dessa gestão podem ser determinantes para um bom desenvolvimento do município (DE SÁ NUNES; CAFFÉ FILHO, 2019; VIDAL; FILHO, 2016). Esses aspectos se estendem à gestão específica dos diferentes setores das municipalidades como Educação, Saúde e Assistência Social, sendo este último mais amplamente abordado no presente estudo.

A assistência social e seu formato de gestão, assim como a administração pública em geral, também sofreram mudanças que, concomitantes aos movimentos sócio-históricos do país, impulsionaram para uma atuação mais descentralizada, planejada e democrática. A política de assistência social, que já foi marcada por práticas clientelistas, a partir de marcos como a consolidação da Lei Orgânica da Assistência Social em 1993, e mais tarde a formulação de um Sistema Único de Assistência Social (SUAS) em 2005, mudou paradigmas, passando para uma lógica mais voltada a uma política de direitos (SILVA, 2012).

Para tanto, um modelo de gestão próprio fez necessário ser considerado à medida que se configurou como uma política pública com um sistema próprio nacional unificado. Dessa forma, os marcadores desse modelo, se caracterizam por uma gestão compartilhada, divisão de responsabilidades entre os entes federativos (municipal, estadual e federal), unidade de propósitos (direitos dos usuários), reconhecimento de diversidades regionais. Além disso, a previsão de construções de indicadores de avaliação e monitoramento dos serviços como um todo, salienta o aspecto de controle social marcante nesse modelo de sistema (SOCIAL, 1993; SILVA, 2012).

Tais pontos permeiam a gestão do trabalho no SUAS como um todo, como a gestão mais direta dos serviços socioassistenciais ofertados nos diferentes equipamentos da Assistência Social (CRAS, CREAS, CENTRO POP, e outros) que serão o foco deste trabalho. Mais especificamente, os gestores diretos desses equipamentos têm como funções a realização de diagnósticos relativos ao território onde atuam, formulação de estratégias de atendimento ao público, estabelecimento de parcerias com outros departamentos em formato de rede, conhecimento de leis relativas aos direitos da

população atendida, articulação de forma coletiva, uso de sistemas informatizados, gerenciamento de equipe, o trabalho com demandas relativas a territórios de índices de vulnerabilidade social, em alguns casos com predominância de situações de violência e violação de direitos de diferentes formas (SILVA, 2012).

As frentes de trabalho citadas, por si só, já podem ser consideradas como desafiadoras, no entanto, outros aspectos ainda atravessam esses profissionais como o fato de serem modalidades de trabalho relativamente novas que carecem de metodologias consolidadas e que necessitam de constante construção; também a precariedade de recursos, tanto materiais quanto humanos, muitas vezes observadas no setor; dificuldades de estabelecer formação continuada dos profissionais a fim de qualificar o trabalho; além dos desafios estruturais sociais generalizados quando se trata de trabalho voltado a população de maior vulnerabilidade.

Um estudo realizado com coordenadores no estado de Minas Gerais apontou como dificuldades para execução do trabalho, conforme proposto pela política pública, aspectos como: a não existência de instrumentais específicos para realização de diagnóstico territorial; dificuldade de estabelecer e formar articulações como os diversos equipamentos da rede que compõem o território, ocorrendo de forma limitada; dificuldade em estabelecer uma efetiva relação de referência e contrarreferência com os diferentes níveis de atuação (exemplo CRAS e CREAS); dificuldade de trabalhar as demandas da população em formato coletivo; dificuldade para estimular a participação social da população na avaliação e monitoramento dos serviços (SOUZA; BRONZO, 2020).

A partir das particularidades levantadas que indicam a complexidade que envolve o trabalho de gestão, mais especificamente, dos serviços que compõem a rede socioassistencial do SUAS, o objetivo do presente estudo consiste em realizar uma análise, a partir da percepção dos gestores dos serviços socioassistenciais do SUAS de um município do interior de São Paulo, acerca dos avanços, potencialidades, desafios e críticas sobre a gestão da rede do SUAS.

2 POLÍTICA PÚBLICA DO SUAS E AS COMPLEXIDADES

No caso da formulação da assistência social como uma política pública, é cabível uma breve referência à evolução do conceito de assistência social no contexto brasileiro. No século XIX, as ações relativas à assistência social estavam voltadas ao auxílio imediato, de caráter caritativo, geralmente executado pela igreja católica com

participação mínima do estado. Não era considerada como dever do estado, muito menos direito do cidadão. Muitas vezes, era instrumento de ações clientelistas, com objetivos eleitoreiros. Em meados de 1920, em uma perspectiva contributiva, se oferecia assistência para algumas categorias de trabalhadores formais através das Caixas de Aposentadoria e Pensões (CAPs), estando às pessoas sem trabalho, com deficiência, idosos, entre outras, desvalidas de cobertura assistencial (PEREIRA, 2007; SPOSATI, 2009).

A partir da Constituição Federal de 1988, por meio das lutas dos movimentos populares, foram realizadas conquistas importantes relativas ao direito à assistência social que mudaram as concepções sobre tais práticas. Além de caracterizá-la como um direito de todos os cidadãos, independente de capacidade contributiva, também a trouxe como um dever do estado. Foi alocada como uma política pública componente de um sistema de seguridade social que abarcava: saúde, previdência e assistência social (tripé da seguridade social), ampliando o aspecto de proteção aos cidadãos. Outro avanço alcançado por meio da promulgação trata-se da descentralização das responsabilidades, abarcando os três níveis de governo (união, estado e município), e do caráter participativo e de controle social, ao instituir dispositivos como os conselhos e conferências, trazendo os cidadãos para o centro das políticas públicas (ROSA, 2015; ROCHA, 2008; PEREIRA, 2007).

A partir das transformações trazidas pela Constituição, houve espaço para articulações, como a criação da LOAS (Lei orgânica de assistência social) em 1993, e a PNAS (Política Nacional de Assistência Social) em 2004, que trouxeram materialidade e organização às ações de assistência social no Brasil. Por meio da LOAS, foi possível estabelecer regulamentação de recursos para a execução das políticas com os Fundos Nacionais, Estaduais e Municipais, de participação social com os Conselhos e Conferências Nacionais, Estaduais e Municipais, bem como estipular de forma mais específica as atribuições de cada esfera de governo. Com a PNAS, construída através da IV Conferência Nacional de Assistência Social, foram trazidos princípios e diretrizes, como a garantia de responsabilidade do Estado na condução da política, a participação popular como prioritária para a construção e monitoramento da política, a centralidade familiar como norteador na construção das ações, e a descentralização político-administrativa considerando os contextos territoriais (COUTO, 2009).

Para a sistematização dessas diretrizes propostas pela PNAS, um de seus marcos refere-se à consolidação de um sistema único de assistência social, o SUAS, que se propõe

a organizar a operacionalidade da oferta de ações, por meio de serviços socioassistenciais, programas, projetos e benefícios, divididos por níveis de proteção social (COUTO, 2009; PEREIRA, 2007). O Quadro 1 abaixo apresenta uma representação de como se estabelece a organização através do SUAS e da PNAS.

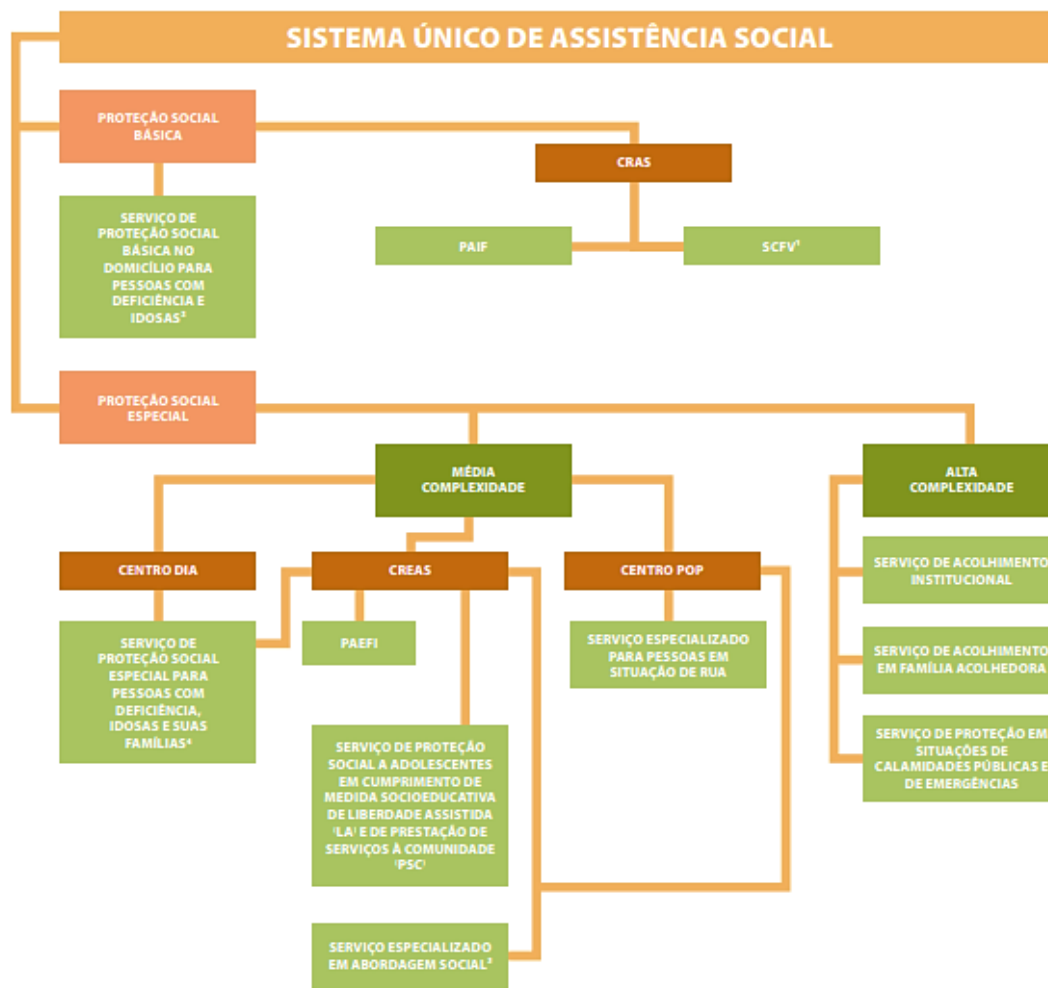
Quadro 1: Quadro síntese dos níveis de proteção social.

PROTEÇÃO SOCIAL BÁSICA		<ol style="list-style-type: none"> 1. Serviço de Proteção e Atendimento Integral à Família (PAIF); 2. Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos; 3. Serviço de Proteção Social Básica no Domicílio para Pessoas com Deficiência e Idosas.
PROTEÇÃO SOCIAL ESPECIAL	Média Complexidade	<ol style="list-style-type: none"> 1. Serviço de Proteção e Atendimento Especializado a Famílias Indivíduos (PAEFI); 2. Serviço Especializado em Abordagem Social; 3. Serviço de proteção social a adolescentes em cumprimento de medida socioeducativa de Liberdade Assistida (LA) e de Prestação de Serviços à Comunidade (PSC); 4. Serviço de Proteção Social Especial para Pessoas com Deficiência, Idosas e suas Famílias; 5. Serviço Especializado para Pessoas em Situação de Rua.
	Alta Complexidade	<ol style="list-style-type: none"> 6. Serviço de Acolhimento Institucional; 7. Serviço de Acolhimento em República; 8. Serviço de Acolhimento em Família Acolhedora; 9. Serviço de proteção em situações de calamidades públicas e de emergências.

Fonte: Social (2014, pág. 10)

Entende-se por proteção social as chamadas garantias de segurança voltadas à diminuição das vulnerabilidades, fragilidades e riscos sociais, sendo elas: segurança de sobrevivência, que se refere ao acesso a recursos materiais de pessoas em situação de vulnerabilidade por meio de benefícios; segurança de acolhida, que se trata do atendimento a pessoas que necessitem de alimentação, vestuário e abrigo; segurança de convívio, que diz respeito ao direito de construção ou reconstrução de vínculos afetivos e sociais quando estes estão rompidos ou fragilizados, bem como oferta de espaços de convivência e enfrentamento do isolamento social. Com intuito de operacionalizar a oferta de proteção social, se estabeleceram níveis de proteção social que correspondem à proteção social básica e a proteção social especial de média e alta complexidade (PEREIRA, 2007), conforme apresentado pela Figura 1, a seguir:

Figura 1: Fluxo de proteção social do Sistema Único de Assistência Social.



Fonte: Elaborado por Castro *et al.* (2021, pág. 31).

A proteção social básica tem por objetivo prevenir situações de risco social, por meio do investimento em ações de desenvolvimento de autonomia, de potencialidades e redução de vulnerabilidade, além de fortalecimento de vínculos familiares e comunitários. O público a que se destina refere-se à população em situação de vulnerabilidade decorrente da pobreza, ausência de acesso à renda, serviços públicos, e/ou fragilizadas em seus vínculos afetivos familiares, comunitários e de pertencimento social. O equipamento de referência para oferta de serviços de proteção básica são os Centros de Referência de Assistência Social (CRAS), alocados em territórios mais próximos a população alvo. Os CRAS são responsáveis pela coordenação e execução da proteção básica de serviços socioassistenciais, programas, projetos e benefícios nos territórios, bem como também mapear as ações da rede de proteção básica, orientar e informar as famílias acerca de seus direitos, fazer levantamentos relativos às demandas sociais da

região, entre outros.

Já na proteção social especial, as ações são voltadas a população em que já estão instaladas situações de violação de direitos e risco social, “por ocorrência de abandono, maus tratos físicos e, ou, psíquicos, abuso sexual, uso de substâncias psicoativas, cumprimento de medidas socioeducativas, situação de rua, situação de trabalho infantil, entre outras” (Brasil, 2004, p. 37). A proteção social especial de média complexidade estabelece ações que visam reparação às famílias e indivíduos que ainda não se encontram com vínculos rompidos. Para execução desse atendimento os equipamentos de referência são os Centros de Referência Especializados de Assistência Social (CREAS), os Centros POP (Centro de Referência Especializado para População em Situação de Rua) e CENTROS DIA para pessoas com deficiência ou idosas. No caso da proteção social de alta complexidade, compõe ações de proteção integral aos indivíduos com oferta de alimentação, higiene pessoal e moradia, que estão sem referência familiar e/ou comunitária. São oferecidas através dos Serviços Acolhimento Institucionais para crianças, idosos, pessoas com deficiência, população em situação de rua; Serviços de Acolhimento em Famílias Acolhedoras; Serviços de Acolhimento em Repúblicas; Serviços de Proteção em situação de calamidade pública e de emergências.

Todos os serviços descritos estão tipificados, ou seja, estão qualificados e descritos através de um documento norteador conhecido como Tipificação Nacional de Serviços Socioassistenciais criado em 2009, reiterado em 2014, que estabelece critérios mínimos de funcionamento, resultados esperados, público-alvo, entre outros aspectos que regularizam a oferta das ações. Além desse documento central, outros cadernos com orientações técnicas específicas dos equipamentos e serviços como CRAS, CREAS, Centros Pop, Serviços de Acolhimento, Serviço de Proteção e Atendimento Integral à Família – PAIF, Serviço de Proteção e Atendimento Especializado a Famílias e Indivíduos (PAEFI), entre outros, trazem diretrizes, referenciais teóricos e metodológicos para execução das ações, além de recursos humanos necessários e perfil de atuação profissional.

3 O MODELO DE GESTÃO DO SUAS

Para que as ações de assistência social possam ser oferecidas de forma organizada, compatível com as necessidades e características da população e dos territórios em que se encontram, a política do SUAS propõe um modelo de gestão específico, estipulada

através da PNAS e da LOAS. O modelo traz como características a consolidação da gestão compartilhada, o cofinanciamento, a cooperação técnica com definições claras de competências entre os entes federativos, a descentralização e a ênfase na participação social (SOCIAL, 1993; SOCIAL, 2004).

Isto implica em um modelo que, de forma cooperativa entre os entes, tanto em responsabilidades, quanto em recursos financeiros, por meio dos Fundos Municipais, Estaduais e Nacionais, têm por objetivo ampliar a cobertura de atendimento das demandas de enfrentamento da pobreza e diminuição da desigualdade. Conta com os sistemas integrados de conselhos municipais, estaduais e nacionais possibilitando que a população direcione e seja protagonista na formulação das ações, bem como outras ferramentas estratégicas para a gestão como o eixo de Vigilância Socioassistencial que consiste em sistematizar, analisar e disseminar informações relativas às demandas territoriais, buscando levantamento de índices de situações de vulnerabilidade e risco social, a fim de contribuir com o planejamento de intervenções (NOB/Suas, 2005).

Além disso, também estabeleceu como objetivo através da LOAS, em 2011, em seu artigo 6º, inciso V, implementar a gestão do trabalho no SUAS que, por meio da Norma Operacional Básica de Recursos Humanos do Sistema Único de Assistência Social (NOB/RH/SUAS), estabeleceu diretrizes e princípios para gestão, visando a garantia de qualidade dos serviços prestados. Um dos pontos centrais dessas diretrizes trata do estabelecimento de princípios éticos dos trabalhadores do SUAS, bem como a valorização destes, investindo em educação permanente e na “desprecarização” dos vínculos de trabalho (NOB/RH/SUAS, 2006; NOB/Suas, 2005; CRUS, 2014).

Nesse sentido, pela NOB/RH/SUAS (2006), são estabelecidas equipes de referência com descrição de profissionais para cada serviço socioassistencial, estipulando, inclusive, capacidade de atendimento, visando a oferta de serviço qualificado e não precarizado. No caso da gestão direta dos serviços socioassistenciais e dos equipamentos, os cadernos de orientações técnicas estabelecem um conjunto de atribuições e perfis necessários para o cargo.

Especificamente para os coordenadores dos serviços e equipamentos do SUAS, o perfil descrito para o cargo, de acordo com os cadernos de orientações técnicas dos equipamentos (CRAS, CREAS, CENTRO POP), compreende:

[...] profissional com escolaridade mínima de nível superior, concursado, com experiência em gestão pública; domínio da legislação referente à política

nacional de assistência social e direitos sociais; experiência de coordenação de equipes, com habilidade de comunicação, de estabelecer relações e negociar conflitos; com boa capacidade de gestão, em especial para lidar com informações, planejar, monitorar e acompanhar os serviços socioassistenciais (TÉCNICAS, 2011 p. 97).

Como principais atribuições comuns a todos os coordenadores dos equipamentos (CRAS, CREAS, CENTRO POP) são:

[...] articular, acompanhar e avaliar o processo de implantação do equipamento e dos programas, serviços, projetos operacionalizadas na unidade; coordenar as rotinas administrativas, os processos de trabalho e os recursos humanos da unidade; participar da elaboração, do acompanhamento, da implementação e avaliação dos fluxos e procedimentos adotados, visando garantir a efetivação das articulações necessárias; definir com a equipe a dinâmica e os processos de trabalho a serem desenvolvidos na unidade; definir, com participação da equipe de profissionais, os critérios de inclusão, acompanhamento e desligamento das famílias e indivíduos; coordenar a execução das ações, assegurando diálogo e possibilidades de participação dos profissionais e dos usuários; coordenar a oferta e o acompanhamento do (s) serviço (s), incluindo o monitoramento dos registros de informações e a avaliação das ações desenvolvidas; participar das reuniões de planejamento promovidas pelo órgão gestor de Assistência Social e representar a Unidade em outros espaços, quando solicitado; coordenar o processo de articulação cotidiana com as demais políticas públicas e órgãos de defesa de direitos, recorrendo ao apoio do órgão gestor, sempre que necessário; identificar as necessidades de ampliação do RH da Unidade e/ou capacitação da equipe e informar o órgão gestor de Assistência Social; coordenar os encaminhamentos à rede e seu acompanhamento (TÉCNICAS, 2011 p. 98).

Mesmo com diretrizes, perfil e atribuições pré-estabelecidas, esses profissionais enfrentam diversos desafios na execução do trabalho de gerir os serviços e equipamentos do SUAS. Estudos realizados na perspectiva de atuação nos CRAS nas regiões sudeste e nordeste do país, por exemplo, apontaram para dificuldades observadas em relação às interferências políticas na atuação dos técnicos e coordenadores; entraves ao lidar com um órgão gestor distanciado e não democrático; insegurança no formato de contratação de profissionais diferentes do concurso público; dificuldades para articulações intersetoriais, devido à ausência de fluxos claros entre os setores, referência e contrarreferência; dificuldade para realizar planejamentos de longo prazo devido à demanda de trabalho; problemas enfrentados para realizar a gestão de pessoas; ausência de instrumentais específicos para realizar diagnóstico territorial; desafio para estimular a participação social da população na avaliação e monitoramento dos serviços e os trabalhos em formato coletivo (SILVA, 2012; GOMES, 2018; SOUZA; BRONZO, 2020).

Já em um estudo realizado por Lariu, Varella, Natalino e Dalt (2020), na perspectiva do CREAS, foram identificadas demandas em comum com observados nos

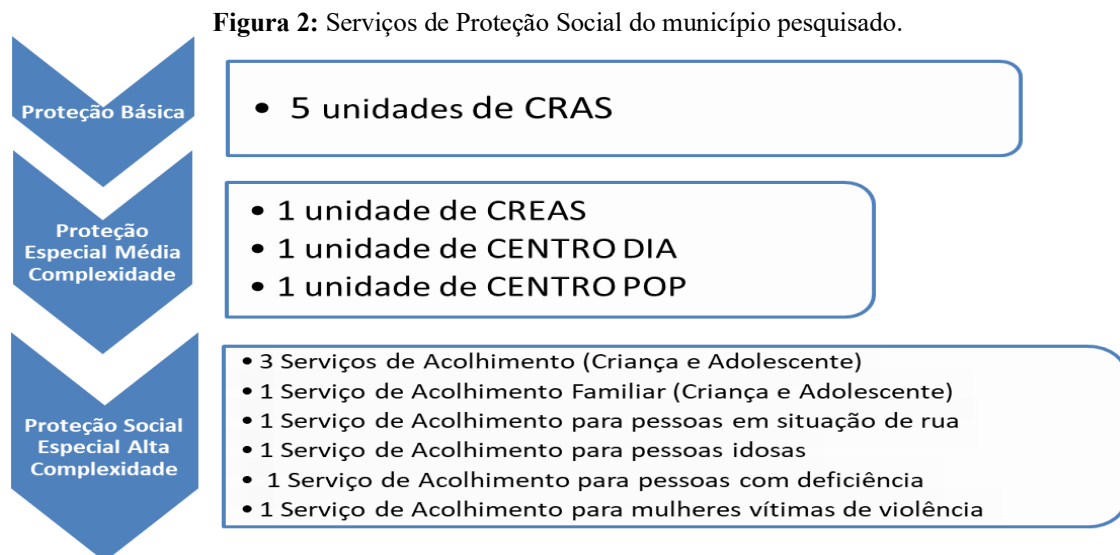
CRAS como: dificuldade em realizar planejamento aprofundado das ações de longo prazo devido à necessidade de atendimento das demandas urgentes; desafio de controle da alta rotatividade dos profissionais devido à precariedade do regime de contratação diferente do concurso público, mesmo com profissionais qualificados; articulação com outras políticas não são planejadas, e sim realizadas a partir das necessidades que os casos apresentam, distanciando do órgão gestor. Outras demandas que surgiram segundo o estudo, específicas ao CREAS, indicaram também equipamentos com estrutura física em desacordo com aspectos relacionados à acessibilidade e privacidade para os atendimentos, além da distância na localização; falta de materiais essenciais para o trabalho como computadores; carência de capacitação e de clareza da atuação para as diferentes áreas profissionais. Por fim, um ponto facilitador apontado pela pesquisa refere-se à cooperação entre os profissionais para lidar com os casos no dia a dia observada pelos entrevistados.

4 METODOLOGIA

A presente pesquisa é de natureza qualitativa e foi realizada com gestores de serviços socioassistenciais de uma cidade do interior de São Paulo no formato de entrevistas semiestruturadas. Este formato foi eleito a fim de atingir o objetivo de identificar as percepções desses gestores referentes aos avanços, desafios, potencialidades e críticas referentes à gestão do SUAS.

A pesquisa foi realizada em um município do interior de São Paulo, considerada como uma estância climática, com estimativa do IBGE para 2020 de 144 088 habitantes, área total de extensão territorial de 478,101 km² e localizada na região sudeste do estado.

Em relação às questões relativas à política de assistência social cabe ressaltar que o município conta os seguintes serviços de Proteção Social conforme Figura 2, a seguir:



Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Cabe ressaltar que dos 5 (cinco) Centros de Referência de Assistência Social – CRAS, 4 (quatro) possuem Serviços de Convivência e Fortalecimento de Vínculos em funcionamento, ofertados por meio de parceria com Organização da Sociedade Civil – OSC, assim como o Centro Dia do Idoso, e todos os Serviços de Proteção Social Especial – Alta Complexidade.

Os gestores foram compostos no intuito de abarcar serviços de proteção social básica e proteção social especial de média complexidade que fazem parte da oferta em execução direta pela municipalidade. Não foi possível participação do gestor do CREAS, pois o cargo encontra-se vago no momento. O perfil dos entrevistados está descrito no quadro, a seguir.

Quadro 2: Perfil dos entrevistados.

	GESTOR 1 CRAS	GESTOR 2 CRAS	GESTOR 3 CRAS	GESTOR 4 CRAS	GESTOR 5 CRAS	GESTOR 6 CENTRO POP
IDADE	28 anos	33 anos	47 anos	32 anos	44 anos	57 anos
SEXO	Masculino	Feminino	Feminino	Feminino	Masculino	Feminino
ESCOLARIDADE	Pós-Graduação	Superior Completo	Superior Completo	Superior Completo	Pós-Graduação	Superior Completo
REGIME DE CONTRATAÇÃO	Concurso Público	Concurso Público	Concurso Público	Concurso Público	Concurso Público	Concurso Público
ÁREA DE FORMAÇÃO	Administração	Direito	Direito	Psicologia	Pedagogia	Marketing / Cursando Serviço Social
TEMPO NA FUNÇÃO	2 meses	7 anos	8 meses	9 meses	6 anos e meio	1 ano
TEMPO NO EQUIPAMENTO	2 meses	1 ano	8 meses	2 meses	2 anos	1 ano

Fonte: Elaborado pelos autores.

Foram realizadas entrevistas com os participantes utilizando-se de um roteiro de entrevista composto por 6 (seis) questões abertas, com objetivo de coletar informações a respeito da percepção dos participantes em relação aos avanços, desafios, potencialidades e críticas do trabalho de gestão do SUAS. Estas ocorreram de forma presencial com duração de aproximadamente 40 minutos, sendo coletadas entre os meses de abril de maio de 2022. As questões da entrevista que foram registradas e transcritas pela pesquisadora em meio digital.

Por se tratar de pesquisa qualitativa, descritiva-exploratória, se propondo a analisar a percepção dos próprios gestores acerca dos aspectos de seu trabalho, o método de análise de dados utilizado foi análise de conteúdo com base na metodologia proposta por Bardin (2011). Dessa forma, após registro das entrevistas realizadas com gestores, foi realizada a primeira etapa chamada de Pré-Análise que consiste na leitura flutuante de todo o conteúdo coletado, formulação de hipóteses e seleção completa dos temas a serem analisados. Em um segundo momento, foi aplicada a etapa de Exploração do Material, isto é, a codificação do conteúdo a ser analisado, bem como sua contextualização e

categorização. O processo de categorização, neste estudo, ocorreu a partir da identificação dos conteúdos mais frequentes trazidos pelos gestores participantes relativos à percepção acerca dos avanços, desafios, potencialidades e críticas sobre o trabalho como gestor(a) do SUAS. Por fim, ocorreu a etapa de Tratamento dos Resultados obtidos e Interpretação, em que foi realizada inferência, que se trata da busca de embasamento teórico e empírico na interpretação dos conteúdos coletados, no caso da pesquisa em questão, ocorreu com base nos pontos elencados pela literatura como principais em relação ao trabalho como gestor(a) do SUAS.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir das entrevistas realizadas com gestores municipais de 6 (seis) serviços de assistência social do município do estudo, sendo eles, 5 (cinco) CRAS e 1 (um) Centro POP, será apresentada uma breve caracterização dos participantes para contextualização, e posteriormente as categorias que foram elencadas a partir dos relatos referentes à percepção dos gestores acerca do trabalho que realizam, sendo elas: a percepção geral sobre o trabalho como gestor(a) do SUAS, os aspectos desafiadores do trabalho como gestor(a) do SUAS, os pontos de potencialidade e avanços acerca do trabalho como gestor(a) do SUAS e os retrocessos e críticas relativos ao trabalho como gestor(a) do SUAS; e analisadas à luz da literatura acerca da temática.

5.1 Percepção geral sobre o trabalho como gestor(a) do SUAS

De acordo com os discursos trazidos pelos participantes, é possível observar que todos apresentam conhecimento acerca das atribuições competentes ao seu cargo como representante do serviço socioassistencial, considerando as normativas propostas pela tipificação nacional dos serviços, e as orientações técnicas. Relatos como responsabilidade com organização dos fluxos de trabalho, gestão da equipe e articulação de rede e com outras políticas, permearam as respostas de todos (TÉCNICAS, 2011; SOCIAL, 2014).

No que se refere à temática de conhecimento do território, apenas dois dos participantes identificaram inicialmente como parte do escopo principal da função, seguida da gestão de conflitos citada por apenas um dos entrevistados. Mesmo que todos tenham se referido ao conhecimento do território como essencial, quando questionados

diretamente acerca desse aspecto, nem todos identificaram tal ponto a priori, assim como a gestão de conflitos.

Tais aspectos podem estar relacionados ao observado pelo estudo de Souza e Bronzo (2020), que trouxe como desafio identificado pelos participantes a ausência de instrumentais específicos para realização aprofundada de um diagnóstico territorial. De acordo com as orientações técnicas do Centro de Referência de Assistência Social (CRAS), por exemplo, a realização de um diagnóstico socio territorial é trazida como ação essencial, inclusive anterior a implantação do equipamento, afim de que a leitura da realidade e das necessidades daquela região sejam mais fidedignas, e as intervenções possam ser mais eficientes (TECNICAS, 2009).

Nesse sentido, um dos entrevistados afirma que sem o trabalho de vigilância socioassistencial, a ação de mapeamento e conhecimento do território se torna difícil. Assim sendo, a ausência de um elemento estratégico da gestão, de acordo com a NOB/Suas (2005), apresenta-se como um possível dificultador para o desenvolvimento de um dos pilares de atuação dos gestores(as).

Em relação à gestão de conflitos, mesmo surgindo como uma característica necessária para o cargo, de acordo com as orientações técnicas, apenas um dos participantes apresentou tal aspecto, a priori, como definição de suas atribuições. Quando questionados acerca da percepção de avanços ao longo do período de atuação na função, um deles apontou como melhoria profissional individual o desenvolvimento da capacidade de mediação de conflitos, indicando o período de experiência como um fator importante para esta análise. Outros participantes apresentaram a característica de gestão da equipe como fator de maior desafio e gerador de angústias (TECNICAS, 2011).

Nesse sentido, o estudo realizado por Nascimento (2018) acerca da gestão de conflitos no âmbito da gestão pública aponta que o assunto é recorrente nesse contexto, e a ausência de conhecimento técnico do gestor na perspectiva de mediação de conflitos, pode ser considerando fator relevante para a dificuldade enfrentada nesse quesito. Ao referenciar o tempo de experiência na função, assim como outro participante que citou ausência de capacitação e supervisão como fator dificultador para o desenvolvimento dessa habilidade, são convergentes com o estudo apresentado.

5.2 Aspectos desafiadores do trabalho como gestor(a) do SUAS

Em relação aos principais desafios apresentados pelos participantes podem ser citados alguns pontos como a própria inexperiência na função como gestor, as burocracias nos processos públicos, interferências políticas na atuação técnica, falta de tempo hábil para planejamento das ações, as questões estruturais brasileiras relativas à desigualdade social e agravos das situações de vulnerabilidade, entre outros. No entanto, os pontos que se destacaram, e que mais foram comentados pelos entrevistados foram a gestão de equipe e a quadro reduzido de funcionários; ausência de capacitação e supervisão; dificuldades de articulação com outras políticas; dificuldade de estabelecimento de fluxos de trabalho; a dificuldade na gestão do território; problemas com estrutura física dos locais de trabalho.

Muitos desses pontos também aparecem nos estudos de Silva (2012), Gomes (2018), Souza e Bronzo (2020) e Lariu, Varella, Natalino e Dalt (2020), relativas tanto a serviços de proteção básica, quanto os de proteção especial. Em especial, a questão relativa à gestão de equipe, já mencionada anteriormente, parece estar relacionada à ausência de capacitação e supervisão. De acordo com a NOB/RH/SUAS (2006) e a NOB/Suas (2005), a educação permanente seria ponto essencial para a gestão do trabalho, tanto que foi elaborada, em 2013, a Política Nacional de Educação Permanente do SUAS, considerando a complexidade da execução das funções técnicas dos trabalhadores do SUAS e visando a qualidade dos serviços prestados, a desprecarização e a valorização. Também foi estipulado pela NOB/RH/SUAS, a equipe mínima para cada serviço socioassistencial, evitando gerar sobrecarga aos trabalhadores (BRASIL, 2013).

No entanto, nas percepções trazidas pelos entrevistados, assim como apontado em outros estudos, esse aspecto não é totalmente priorizado. Falas como ausência de profissionais, desvalorização, ausência de planos de carreira, gestão de equipe como ponto de maior dificuldade e gerador de angustias, falta de capacitação constante e supervisão, indicam insatisfação em relação ao eixo gestão do trabalho proposto pelo SUAS.

Em relação às dificuldades apontadas pelos participantes do estudo acerca da articulação com outras políticas, também convergente com outros estudos, aparece com ponto desafiador para a atuação. Algumas falas trazidas pelos gestores indicam um aspecto da política do SUAS que pode auxiliar na compreensão dessa dificuldade.

[...] A tendência são as outras políticas esperarem ações da assistência que não são pertinentes a esta política, tais como ações higienistas, moralistas e etc., mas tem que insistir (GESTORA CRAS 2).

[...] infelizmente existe um entendimento de muitos profissionais que a Assistência Social é uma política inferior e não tão importante quanto outras (GESTOR CRAS 5).

Percebe-se, de acordo com os relatos, bem como também analisado por Souza e Bronzo (2020) e Gomes (2018), por exemplo, que a política do SUAS ainda enfrenta desafios no que se refere à consolidação como componente do tripé da seguridade social (saúde, previdência e assistência social), isto é, em posição de igualdade como política pública. Devido ao fato de outros setores, como da saúde, estarem mais consolidados como uma política pública, a assistência social ainda carrega aspectos dificultadores para se consolidar como política de direito, devido ao histórico ligado a caridade e ao assistencialismo, dificultando a compreensão dos outros setores para uma articulação efetiva.

Ainda nesse sentido, o aspecto relativo à dificuldade de estabelecimento de fluxos de trabalho, se correlaciona também com a consolidação em construção da própria política do SUAS, em que alguns processos ainda não são claros, como de referência e contrarreferência, por exemplo, ou mesmo engessamento de procedimentos que atrapalham a fluidez do trabalho, carecendo de constantes discussões entre os trabalhadores e gestores. No entanto, mesmo ainda sendo apontado como eixo desafiador, o discurso de alguns gestores tem apontando para caminhos de enfrentamento e práticas facilitadoras nesse sentido.

[...] Como o funcionamento deste equipamento é muito anterior à minha atuação como gestor, quando cheguei os processos e fluxos já estavam muito bem estabelecidos. Tenho trabalhado no sentido de melhorar, facilitar e agilizar os fluxos dentro do possível. Esse processo de melhoria se dá muito a partir da opinião e participação da equipe [...]. As mudanças internas a mim acredito que já estão sendo feitas, dentro do ritmo possível. São exemplos: parcerias com a rede (quanto mais bem estabelecida essa parceria, mais bem sucedido será nossa cobertura às comunidades pertencentes ao território), regulamentação dos fluxos de trabalho (mesmo que eu esteja ausente, a equipe saberá como lidar diante das situações do dia a dia) (GESTOR CRAS 1).

[...] A princípio cabe conhecer os limites do equipamento e órgãos atrelados, realizar eventualmente reflexões coletivas da equipe sobre a atuação do serviço, levar em consideração a escuta dos usuários sobre o trabalho, com vistas a identificar os problemas e possíveis soluções. Na minha opinião na Assistência Social a flexibilização é algo primordial, as demandas não são iguais, pois as pessoas são todas diferentes, trabalhar de forma “engessada” é

um equívoco muito grande que não cabe no SUAS (GESTOR CRAS 5).

Em relação à gestão do território, um aspecto apontado por um dos gestores refere-se à dificuldade em conhecer e se aproximar dos espaços e localidades mais distanciadas do equipamento, mesmo fazendo parte do território de abrangência. A extensão territorial do município em questão, principalmente das zonas rurais, configura-se como um desafio para se estabelecer como serviço de referência para a população, conforme relato de um gestor.

[...] existem bairros referenciados a nosso equipamento, cujas famílias que neles residem não conseguem nos acessar (Gestor CRAS 1).

Além disso, como já apontado anteriormente pelos estudos de Silva (2012), Souza e Bronzo (2020) e Lariu, Varella, Natalino e Dalt (2020), percebe-se que o aspecto estratégico vinculado ao trabalho de vigilância socioassistencial, para atuação de mapeamento e conhecimento dos territórios, parece mais bem compreendido e estabelecido em cidades metropolitanas, que em municípios interioranos, como no caso do presente estudo. Porém, algumas estratégias foram indicadas pelos entrevistados a fim de superar esse desafio, de acordo com os seguintes trechos.

[...] Pressupõe habilidade no trato com as pessoas e representações locais (profissionais das escolas, posto de saúde e outros serviços e instituições), valorizar o conhecimento de todos os profissionais, em especial os mais antigos (GESTOR CRAS 5).

[...] Tenho trabalhado junto com postos de saúde, escolas e centros comunitários para levar atendimento técnico e Cadastro Único para estas áreas [...] A relação com a comunidade mais próxima, fisicamente, do equipamento é muito fortalecida, já que o equipamento vem há anos desempenhando um ótimo trabalho, se tornando, de fato, referências para estas famílias (GESTOR CRAS 1).

Por fim, outro ponto apresentado como desafiador, trata-se da ausência ou precariedade de estrutura física adequada para o bom funcionamento do serviço. Algumas expressões trazidas como: salas pequenas, locais inadequados, necessidade de reformas, instalações precárias e equipamentos sucateados são convergentes com outros estudos como de Lariu, Varella, Natalino e Dalt (2020), que apontam para a dificuldade generalizada dos locais estarem em conformidade com o estipulado pela Tipificação

Nacional dos Serviços Socioassistenciais no que se refere, sobretudo, às normas de acessibilidade conforme ABNT.

Por outro lado, em divergência a esta realidade dos municípios, alguns gestores do presente estudo apontaram inclusive como aspectos facilitadores a existência de “espaço físico com infraestrutura adequada”, ou mesmo “disponibilidade de carro”, apontando contradições nesse aspecto dentro do mesmo município, e da realidade de outras cidades.

5.3 Pontos de potencialidade e avanços acerca do trabalho como gestor(a) do SUAS

No quesito das potencialidades percebidas pelos gestores, um ponto principal se destaca, citado por cinco dos seis entrevistados: A equipe. Qualidades como maturidade, experiência, comprometimento, motivação, bom relacionamento e empenho apareceram no discurso deles, sendo que alguns casos, foram utilizados termos idênticos. Tal ocorrência pode ser avaliada como certa homogeneidade na percepção dos gestores em relação às equipes de trabalho, por mais que a gestão de equipe seja um dos maiores desafios segundo eles.

Essa avaliação é convergente com a encontrada no estudo de Lariu, Varella, Natalino e Dalt (2020), em que, mesmo com a precariedade no quadro dos colaboradores, a cooperação entre eles foi apontada como elemento facilitador.

Outro aspecto que também aponta certa contradição, refere-se à identificação de alguns gestores como um ponto facilitador o bom relacionamento com a comunidade, mesmo com apontamento da dificuldade de gestão do território. Estes avaliam que as relações que foram possíveis ser estabelecidas são potencializadoras para um bom funcionamento do trabalho, conforme identificado nos trechos a seguir.

[...] A relação com a comunidade mais próxima, fisicamente, do equipamento é muito fortalecida, já que o equipamento vem há anos desempenhando um ótimo trabalho, se tornando, de fato, referências para estas famílias (GESTOR CRAS 1).

[...] Bom relacionamento do CRAS com a comunidade (GESTOR CRAS 5).

[...] Conhecimento do território (GESTOR CRAS 3).

Os gestores do estudo avaliaram também aspectos que identificaram como possíveis avanços durante o período em que estão na função. Alguns realizaram tal

análise, baseando-se em seus aspectos individuais e profissionais, outros, em aspectos gerais relacionados à política pública do SUAS. Os destaques tratam da percepção de um processo de desburocratização de alguns procedimentos, a partir da situação da pandemia, que se mantiveram, como, por exemplo, acesso ao benefício eventual (cestas básicas); ou ainda nesse sentido, evolução em alguns processos informatizados na gestão administrativa do trabalho. Ainda, na avaliação mais individualizada, a percepção de melhoria profissional a partir do tempo de experiência na função é perceptível no relato.

[...] Acredito que o maior avanço profissional e pessoal que obtive foi no aspecto da comunicação, principalmente na escuta e mediação, me tornei mais paciente, menos prepotente e tomando decisões em conjunto com a equipe (Gestor CRAS 5).

A situação pandêmica vivenciada pela população apresentou demandas novas aos serviços de Assistência Social, bem como se percebeu agravamento das condições de vulnerabilidades. Nesse sentido, a necessidade de acesso ao benefício eventual (cesta básica) aumentou consideravelmente, conforme também observado nos estudos de Abegg e Mix (2021), Guessser e Demambro (2021) e Carolo, Milani, Mitura (2020). Na percepção de um dos gestores do estudo, em questão a desburocratização realizada perante esta necessidade, se configurou como um avanço.

5.4 Retrocessos e críticas relativos ao trabalho como gestor(a) do SUAS

Dois pontos relativos às esferas estaduais e municipais que surgiram nos relatos, identificados como retrocessos, foram a implantação do aplicativo do Cadastro Único, a ser preenchido pelos próprios usuários, bem como o repasse irregular e diminuído de verbas ao município. A recente mudança no formato de inclusão no Cadastro Único (instrumento para acesso a benefícios socioassistenciais e levantamento de dados relativos a situações de vulnerabilidade), que permite que o próprio usuário, em seu aparelho celular, realize a inclusão ou alteração de seu cadastro, diferente do proposto anteriormente, em que um profissional treinado das equipes dos CRAS, realizam este cadastramento, têm gerado divergências entre diversos envolvidos na política do SUAS.

Na opinião do presidente do Colegiado Nacional de Gestores Municipais de Assistência Social (CONGEMAS), Elias de Sousa Oliveira, e da ex-ministra do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, Tereza Campello, a mudança pode caracterizar retrocesso para um instrumento já consolidado, uma vez que através de seu

preenchimento presencial por profissionais qualificados para tal, além de identificar o retrato mais próximo da realidade das condições de pobreza no país, também se tornava possível identificação de outras vulnerabilidades como abandono, isolamento, exploração sexual e trabalho infantil (BRANDÃO, 2021).

Por fim, ainda foram identificadas de acordo com os relatos trazidos pelos entrevistados, críticas acerca da atual situação em que se encontram como gestores, e possíveis sugestões que pudessem trazer melhorias para a execução do trabalho como um todo. O principal ponto apontado por eles trata da necessidade da gestão municipal do SUAS investir na articulação e construção de parcerias com outras políticas, a fim de facilitar o estabelecimento dos fluxos e o entendimento da política de assistência social.

Para uma parte dos gestores, cabe maior intervenção da gestão geral do SUAS do município nesse sentido, que foge ao escopo do trabalho como gestores territorializados.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do estudo realizado com 6 (seis) gestores dos serviços socioassistenciais do SUAS, por meio de entrevistas semiestruturadas, pôde-se observar a percepção deles acerca dos possíveis avanços, potencialidades, desafios e críticas sobre a gestão do SUAS em seu município e em sua realidade, objetivo principal do estudo.

Os aspectos principais que puderam ser elencados tratam da dificuldade que sentem em realizar a gestão de equipe, e a necessidade de consolidação do plano nacional de educação permanente para uma melhor atuação no sentido da gestão do trabalho e valorização dos colaboradores. Em contrapartida, se destacou a homogeneidade na percepção positiva em relação às diferentes equipes trazidas como potenciais facilitadores do trabalho como gestores.

Também foi salientado a necessidade ainda presente de consolidação do SUAS como política pública, em posição de igualdade frente às outras políticas, já mais consolidadas como o SUS, afim de que a articulação com os diferentes setores não seja pautada na percepção da assistência social como caritativa, assistencialista ou onde são atribuídas outras funções diferentes às suas atribuições.

Ainda se sobressaiu a gestão do território como desafio, principalmente considerando a atuação restrita da vigilância socioassistencial responsável pela sistematização, análise e disseminação de informações relativas às demandas territoriais, mas também como um fator de potencialidade no aspecto da relação com as comunidades

mais próximas fisicamente das unidades de Assistência Social, já bastante referenciadas positivamente.

Alguns pontos também referenciados pelos gestores referem-se às demandas mais recentes como as questões relativas ao aplicativo do Cadastro Único avaliada como um retrocesso à política de assistência social, além das carências advindas da situação de pandemia.

Outro aspecto relevante observado pelo estudo trata das especificidades relativas às percepções dos gestores de cidades interioranas, adversas aos das cidades metropolitanas, como o exemplo da atuação da vigilância socioassistencial mais consolidada em municípios de maior porte. Além disso, ressaltam-se as especificidades relativas às diferentes necessidades de equipamentos em que são compostos por territórios mais rurais e distantes, e outros mais urbanos, em que outras necessidades se apresentam, mudando assim a percepção sobre os mesmos aspectos.

As reflexões trazidas pela pesquisa poderão contribuir com elementos aos gestores municipais, a fim de realizarem planejamentos das ações da política de assistência social, considerando as diversas necessidades que mais se apresentam de acordo com a percepção dos gestores mais diretos dos serviços socioassistenciais. Dessa forma, possibilitarão uma gestão com aspectos mais democráticos, participativos e dentro das realidades e expectativas dos atores responsáveis pelo funcionamento qualificado da política pública do SUAS. No entanto, sugere-se que outros estudos abarquem também outros gestores dos serviços de proteção social especial de alta complexidade, para maior amplitude dos diferentes níveis de proteção, os quais não foram contemplados por este estudo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABEGG, C.; MIX, S. Proteção social básica – CRAS e seu papel frente às demandas pela pandemia. In: **Administração Pública em Perspectiva: pesquisas e relatos de experiência**. Campo Grande: Editora Inovar, 2021. p. 96-103.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**: a visão de Laurence Bardin. São Paulo: Edições, v. 70, p. 229, 2011.

BRANDÃO, F. **Deputados temem fraude e exclusão com aplicativo de Cadastro Único**. Câmara dos Deputados, 2021. Disponível em:

<https://www.camara.leg.br/noticias/759712-deputados-temem-fraude-e-exclusao-com-aplicativo-de-cadastro-unico/>. Acesso em: 05, junho, 2022.

BRASIL, **Política Nacional de Educação Permanente do SUAS**/ Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome – 1ª ed. – Brasília: MDS, 2013, 57p. Disponível em:

https://www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/assistencia_social/Normativas/Política-nacional-de-Educacao-permanente.pdf. Acesso em: 05 nov. 2022.

BRASIL. **Resolução CNAS nº 13**, de 13 de maio de 2014. Inclui na Tipificação Nacional de Serviços Socioassistenciais, aprovada por meio da Resolução nº 109, de 11 de novembro de 2009, do Conselho Nacional de Assistência Social – CNAS. Brasília: MDS, 2014. Disponível em:

https://www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/assistencia_social/Normativas/tipificacao.pdf. Acesso em: 05 nov. 2022.

BRASIL, **Política Nacional de Assistência Social – PNAS**; Norma Operacional Básica – NOB/Suas. Brasília: Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome – Secretaria Nacional de Assistência Social, 2005. Disponível em:

https://www.mds.gov.br/webarquivos/public/NOBSUAS_2012.pdf. Acesso em: 05 nov. 2022.

BRASIL, Lei nº 8.742. **Lei Orgânica de Assistência Social (LOAS)**. Brasília: DF, 7 de dezembro de 1993. BRASIL, Lei nº 1074/2003. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18742.htm. Acesso em: 05 nov. 2022.

BRASIL. **Política Nacional de Assistência Social (PNAS)**; Norma Operacional Básica – NOB/Suas. Brasília: Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome – Secretaria Nacional de Assistência Social, 2005. Disponível em:

https://www.mds.gov.br/webarquivos/public/NOBSUAS_2012.pdf. Acesso em: 05 nov. 2022.

BRASIL. Ministério da Cidadania. Blocos e Recursos. **Portal Suas em Números**, 2022. Disponível em <http://assistenciasocialnosmunicipios.org:8080/app/transferencias>.

Acesso em 06, junho, de 2022. Disponível em:

<https://assistenciasocialnosmunicipios.org/> Acesso em: 05 nov.

CAROLO, D. T. N.; MILANI, M. L.; MITURA, A. C. Intervenções territorializadas pela política pública de assistência social nos CRAS: benefícios eventuais em tempos de pandemia. **Anais do Simpósio Latino-Americano de Estudos de Desenvolvimento Regional**, v. 2, n. 1, 2020.

COUTO, B. R. et al. **O Sistema Único de Assistência Social: uma nova forma de gestão da assistência social**. Concepção e gestão da proteção social não contributiva no Brasil, p. 205-217, 2009.

CRUS, J. **Gestão do trabalho e vigilância socioassistencial: inovação na gestão pública da Assistência Social**. Gestão do Trabalho e Educação Permanente do SUAS em Pauta/Organizador: José Ferreira da Crus. et al.-Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, 1ª ed. Brasília: MDS, p. 13-28, 2014.

DE SÁ NUNES, I.; CAFFÉ FILHO, H. P. Perspectivas e Desafios da Gestão Pública Contemporânea. **Revista de Psicologia**, v. 13, n. 45, p. 715-733, 2019.

GUESSER, J. C. A. B. O Papel do CRAS na distribuição de cestas básicas em meio à pandemia do covid-19 em Barra do Garça-MT/2020. **Revista de Ciência Política, Direito e Políticas Públicas -POLITI (K) CON**, v. 1, n. 1, p. 68-83, 2021.

GOMES, A. L. de Q. **A Gestão Municipal da Política de Assistência Social na Concepção da Equipe Multidisciplinar do Centro de Referência de Assistência Social (CRAS) do Município De Ferreiros-PE**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso. IFPB:

LARIÚ, C. I. et al. Avaliação qualitativa dos Centros de Referência Especializados de Assistência Social: gestão, organização e implementação dos serviços socioassistenciais. **Revista Brasileira de Avaliação**, v. 7, p. 56-81, 2020.

NASCIMENTO, H. F. Experiências na gestão de conflitos no âmbito público: averiguação de casos em um periódico científico. **Revista Científica on-line-Tecnologia, Gestão e Humanismo**, v. 8, n. 2, 2018.

PEREIRA, P. A. P. A assistência social prevista na Constituição de 1988 e operacionalizada pela PNAS e pelo SUAS. **SER Social**, [S. l.], n. 20, p. 63–84,

SANO, H.; MONTENEGRO FILHO, M. J. F. As técnicas de avaliação da eficiência, eficácia e efetividade na gestão pública e sua relevância para o desenvolvimento social e das ações públicas. **Desenvolvimento em questão**, v. 11, n. 22, p. 35-61, 2013.

SILVA, V. P. **A gestão dos Centros de Referência da Assistência Social-CRAS em foco: um estudo do município do Rio de Janeiro**. Dissertação (Mestrado em Política Social) - ESS - Escola de Serviço Social, PPGESS - Programa de Estudos Pós-Graduados em Política Social - Niterói, 2012.

SOUZA, S. P. de; BRONZO, C. Os desafios da gestão territorial na proteção básica em uma metrópole. **Serviço Social & Sociedade**, n. 137, p. 54-73, 2020.

SPOSATI, A. **Modelo brasileiro de proteção social não contributiva: concepções fundantes**. Concepção e gestão da proteção social não contributiva no Brasil, p. 13-56, 2009.

TÉCNICAS, Orientações. **Centro de Referência de Assistência Social-CRAS**. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. Brasília, 2009. Disponível em:

https://www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/assistencia_social/Cadernos/orientacoes_Cras.pdf. Acesso em: 02 nov. 2022.

TÉCNICAS, Orientações. **Centro de Referência Especializado de Assistência Social-CREAS**. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. Brasília, 2011.

Disponível em:

https://www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/assistencia_social/Cadernos/orientacoes_Cras.pdf. Acesso em: 02 nov. 2022.

TÉCNICAS, Orientações. **Centro de Referência Especializado para População em Situação de Rua – Centro Pop**. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. Brasília, 2011. Disponível em:

https://www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/assistencia_social/Cadernos/orientacoes_centro_pop.pdf. Acesso em: 02 nov. 2022.

VIDAL, J. P.; FILHO, Duarte S. R. Desafios de uma nova gestão pública para o desenvolvimento dos municípios no Pará. **Novos Cadernos NAEA**, v. 14, n. 2, 2016.

