



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
INSTITUTO UFC VIRTUAL
CURSO SEMIPRESENCIAL DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ANA KARLA REIS DOS SANTOS

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE DA
SECRETARIA MUNICIPAL DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL E CIDADANIA
(SEMDESC) DE CAMOCIM – CE.

FORTALEZA

2014

ANA KARLA REIS DOS SANTOS

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE DA
SECRETARIA MUNICIPAL DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL E CIDADANIA
(SEMDESC) DE CAMOCIM – CE.

Monografia apresentada ao Curso de
Administração Pública do Departamento de
Administração da Universidade Federal do
Ceará, como requisito parcial para obtenção do
Título de Bacharel em Administração Pública.

Orientadora: Profa. Dra. Kelma Lima Cardoso
Leite.

FORTALEZA

2014

ANA KARLA REIS DOS SANTOS

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE DA
SECRETARIA MUNICIPAL DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL E CIDADANIA
(SEMDESC) DE CAMOCIM – CE.

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi submetido à Coordenação do Curso Semipresencial de Graduação em Administração em Gestão Pública, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de bacharel em Administração em Gestão Pública, outorgado pela Universidade Federal do Ceará e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho do TCC é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Data de aprovação: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dra. Kelma Lima Cardoso Leite – UFC Virtual
Orientadora

Profa. Ms. Jacinta Maria Granjeiro Carioca – UFC Virtual
Membro da banca examinadora

Profa. Ms. Nancy Fernandes Matias - UFC
Coordenadora do Curso Semipresencial em Administração em Gestão Pública

A Deus.

Aos meus queridos pais, Carlos e Angeliete.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me ajudado em todas as etapas de elaboração deste trabalho.

À minha família pelo amor, paciência e compreensão.

Às minhas amigas, Marta Chaves, Vânia Maria, Rônia dos Santos, Socorro Rodrigues, Margarida Santos, Wilciane Reis e Flaviana Magalhães, pela parceria e apoio.

À minha orientadora, Prof.^a Dr.^a Kelma Lima Cardoso Leite pela atenção dada a mim durante a elaboração do presente trabalho e pela excelente orientação.

Ao querido Professor Cláudio Soares Almeida, que ministrou com maestria a disciplina Administração Estratégica, no 6º período do curso, cujas aulas despertaram meu interesse em estudar essa importante ferramenta para a Administração Pública: Planejamento Estratégico.

À Secretária e à Técnica de Gestão da Assistência Social de Camocim, Sra. Iracilda Rodrigues e Sra. Ricardina Oliveira, bem como a todos os usuários da Assistência Social que se disponibilizaram a participar da entrevista e da aplicação do questionário.

Ao Professor Wendell Léo Castellano pela indicação de uma importante obra, indispensável à elaboração do presente trabalho.

Aos queridos amigos Ramon, Altemir, Ocimar, Mário, Cícero, Tomaz e Mariel pela paciência e compreensão durante as etapas finais de elaboração deste trabalho.

“A estratégia sem tática é o caminho mais lento para a vitória. Tática sem estratégia é o ruído antes da derrota.”

(Sun Tzu – A Arte da Guerra)

RESUMO

O presente trabalho é resultado de um estudo acerca da importância do Planejamento Estratégico para as organizações públicas, especificamente na esfera municipal. Consiste, pois, num estudo de caso da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social e Cidadania (SEMDESC) de Camocim e tem por finalidade averiguar em que medida a realização de um Planejamento Estratégico auxilia na efetivação das políticas públicas de Assistência Social em âmbito local. Para tanto, foi realizada uma entrevista com a Secretária e com a Técnica de Gestão da SEMDESC, bem como um questionário aplicado a 20 (vinte) usuários da Assistência Social de Camocim. Após a coleta e análise dos dados, constatou-se que o referido órgão elabora um Planejamento Estratégico a cada quatro anos, sendo o mesmo formalizado no Plano Plurianual da Assistência Social. Realizou-se ainda um diagnóstico organizacional, com a utilização da ferramenta matriz SWOT, através da qual foi possível identificar diversas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades. Por fim, concluiu-se que o Planejamento Estratégico da instituição investigada é indispensável à efetivação das políticas públicas de Assistência Social no município. A partir de sua realização, é possível identificar os problemas existentes, definir os objetivos e as metas a serem alcançados bem como as estratégias a serem utilizadas. O trabalho está organizado em 5 (cinco) seções. Na primeira, são apresentados os objetivos, o problema de pesquisa e a justificativa. Na segunda, é feita uma descrição acerca do Planejamento Estratégico, suas etapas e ferramentas, da Administração Estratégica, bem como dos aspectos gerais sobre a gestão das políticas públicas de Assistência Social. Na terceira, são apresentados o método de abordagem e as técnicas de pesquisa utilizadas. Na quarta seção, é feita a descrição e análise dos dados coletados na entrevista e no questionário a partir das informações presentes no referencial teórico. Finalmente, na última seção, são apresentadas as principais conclusões, além de sugestões de melhoria para a instituição investigada.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Administração Pública. Assistência Social.

ABSTRACT

This work is the result of a study on the importance of strategic planning for public organizations, particularly at the municipal level. Is, therefore, a case study of the Municipal Social Development and Citizenship (SEMDESC) Camocim and aims to determine to what extent the realization of a Strategic Planning assists in the execution of public policies for social assistance at the local level. For this purpose, an interview with the Secretary and the Technical Management of SEMDESC was performed and a questionnaire administered to 20 (twenty) of the Social Assistance users Camocim. After collecting and analyzing the data, it was found that this body shall prepare a Strategic Plan every four years, with the same formalized in the Multi-Year Plan for Social Assistance. Also held an organizational diagnosis with the use of the tool SWOT matrix, through which it was possible to identify various strengths, weaknesses, opportunities and threats. Finally, it was concluded that the institution investigated Strategic Planning is essential to the effectiveness of public policies for social assistance in the city. From its completion, it is possible to identify the problems, set goals and targets to be achieved and the strategies to be used. The work is organized in five (5) sections. At first, we present the objectives, the research problem and justification. In the second, a description about the Strategic Plan, its steps and tools of Strategic Management is made, as well as the general aspects of the management of public policies on social assistance. In the third, are presented the method of approach and the research techniques used. In the fourth section, the description and analysis of the data collected in the interview and questionnaire from the information presented in the theoretical framework is taken. Finally, the last section presents the main conclusions, and suggestions for improvement for the institution investigated.

Keywords: Strategic Planning. Public Administration. Social Assistance.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. O processo administrativo	16
Figura 2. Tipos de decisões e níveis hierárquicos	17
Figura 3. As quatro zonas na matriz SWOT.	24 ⁵
Figura 4. Estrutura Organizacional da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social e Cidadania de Camocim – SEMDESC (Camocim - CE, maio/2014)	35

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Diagnóstico das famílias em extrema pobreza	32
Gráfico 2 - Sexo dos usuários entrevistados (Camocim - CE, maio/2014).....	64
Gráfico 3 - Faixa etária dos usuários entrevistados (Camocim - CE, maio/2014).....	64
Gráfico 4 - Serviços e benefícios utilizados (Camocim - CE, maio/2014)	65
Gráfico 5 - Rapidez no atendimento na SEMDESC (Camocim-CE, maio/2014).....	67
Gráfico 6 - Qualidade do atendimento na SEMDESC (Camocim-CE, maio/2014)	67
Gráfico 7 - Cordialidade dos funcionários da SEMDESC (Camocim-CE, maio/2014)	68
Gráfico 8 - Divulgação de informações à comunidade sobre os serviços da Assistência Social (Camocim-CE, maio/2014)	68
Gráfico 9 -Atendimento às demandas dos usuários (Camocim-CE, maio/2014).....	69

LISTA DE TABELAS E QUADROS

Tabela 1 - Identificação de localidades e famílias em situação de vulnerabilidade.....	33
Quadro 1 - As quatro zonas na matriz SWOT.....	24
Quadro 2. Prioridades e Metas para Gestão Municipal do SUAS: Proteção Social Básica.....	42 <u>2</u>
Quadro 3. Prioridades e Metas para Gestão Municipal do SUAS: Proteção Social Especial.....	442
Quadro 4. Prioridades e Metas para Gestão Municipal do SUAS: Controle Social.....	44
Quadro 5. Ações e Estratégias correspondentes para sua implementação: Gestão.....	474
Quadro 6. Ações e Estratégias correspondentes para sua implementação: Proteção Social Básica Complexidade	44
Quadro 7. Ações e Estratégias correspondentes para sua implementação: Proteção Social Especial de Média.....	47
Quadro 8. Ações e Estratégias correspondentes para sua implementação: Proteção Social Especial - Alta Complexidade.....	55
Quadro 9. Ações e Estratégias correspondentes para sua implementação: Ações Intersetoriais	58
Quadro 10 - Responsáveis pela elaboração do PPA da Assistência Social: 2014-2017.	59
Quadro 11. Indicadores de monitoramento e avaliação	59
Quadro 12. Análise SWOT da SEMDESC (Camocim – CE, maio/2014).....	71

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BPC – Benefício de Prestação Continuada

CIB – Comissão Intergestores Bipartite

CIT – Comissão Intergestores Tripartite

CMAS – Conselho Municipal de Assistência Social

CNAS – Conselho Nacional de Assistência Social

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

CRAS – Centro de Referência da Assistência Social

CREAS – Centro de Referência Especializado de Assistência Social

FOFA – Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças

IDV – Identificação de Domicílios em Vulnerabilidade

LOAS – Lei Orgânica da Assistência Social

MDS – Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome

NOB – Norma Operacional Básica

P.E – Planejamento Estratégico

PNAS – Política Nacional de Assistência Social

PRONATEC – Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego

SEMDESC – Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social e Cidadania

SNAS – Sistema Nacional de Assistência Social

STDS – Secretaria do Trabalho e Desenvolvimento Social (STDS)

SUAS – Sistema Único de Assistência Social

SWOT – *Strength, Weakness, Opportunities, Threats*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	Níveis de Planejamento	16
2.2	Planejamento Estratégico	18
2.2.1	<i>Escolas do Planejamento Estratégico.....</i>	18
2.2.2	<i>Processo de planejamento estratégico e suas etapas</i>	20
2.2.3	<i>Ferramenta estratégica: Matriz SWOT</i>	23
2.3	Administração Estratégica	24
2.4	Gestão das Políticas Públicas de Assistência Social – Aspectos Gerais	26
3	METODOLOGIA	30
3.1	Método de Abordagem	30
3.2	Técnicas de Pesquisa	30
4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	32
4.1	Perfil do Município de Camocim – CE.....	32
4.2	Identificação e perfil da SEMDESC	34
4.2.1	<i>Histórico e estrutura organizacional</i>	34
4.2.2	<i>Parâmetros Organizacionais</i>	36
4.2.3	<i>Objetivos, diretrizes, prioridades, metas, estratégias e resultados esperados da organização.....</i>	40
4.3	Planejamento Estratégico na SEMDESC	57
4.4	Perspectiva dos usuários da Assistência Social.....	64
4.5	Análise ambiental e organizacional – Análise SWOT da SEMDESC.....	71
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
	REFERENCIAS	74
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADA À TÉCNICA DE GESTÃO E À SECRETÁRIA MUNICIPAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL DE CAMOCIM –CE ..	76
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS USUÁRIOS DA ASSISTÊNCIA SOCIAL NO MUNICÍPIO DE CAMOCIM – CE.....	78

1 INTRODUÇÃO

As organizações, de um modo geral, estão inseridas em ambientes complexos e incertos que sofrem alterações com uma velocidade cada vez maior. Em meio a esse cenário, os gestores têm de tomar decisões baseadas em estratégias predefinidas, de modo a garantir que a missão organizacional seja cumprida e a visão alcançada.

Para tanto, o uso do Planejamento Estratégico é fundamental, uma vez que tal ferramenta auxilia o gestor em suas decisões, ampliando sua compreensão acerca do ambiente no qual a organização está inserida e facilitando sua atuação proativa para o alcance dos resultados desejados.

Fischmann e Almeida (1991) entendem o Planejamento Estratégico como uma técnica que possibilita a análise dos ambientes interno e externo da organização, criando uma consciência sobre as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças existentes e permitindo o estabelecimento de um caminho a ser seguido pela mesma.

Nesse sentido, vale destacar a importância do processo de Planejamento Estratégico que visa subsidiar a gestão na tomada de decisões. Por seu intermédio ocorre a definição dos objetivos de longo prazo e do caminho que deverá ser percorrido para atingi-los. Com isso, é possível que os gestores detectem sinais de mudanças para que possam agir proativamente, identificando ameaças e aproveitando oportunidades.

Algumas organizações públicas federais começaram a elaborar seus planejamentos estratégicos principalmente após a expedição do Acórdão nº 1.603/08 do Tribunal de Contas da União que orientou a adoção de tal ferramenta pelas instituições públicas. A Resolução nº 70/2009 do CNJ instituiu o planejamento estratégico do Poder Judiciário.

Esta pesquisa aborda o Planejamento Estratégico, tratando-o sob o enfoque do setor público, identificando como essa ferramenta está sendo aplicada no âmbito da gestão pública municipal. Trata-se, pois, de um estudo de caso realizado na Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social e Cidadania (SEMDESC) de Camocim-CE com o propósito de investigar como funciona o sistema de gestão compartilhada das políticas públicas de assistência social na esfera municipal e de verificar a influência do Planejamento Estratégico nos resultados obtidos pelo órgão gestor local. A coleta de dados foi feita através de entrevistas semiestruturadas realizadas com a Secretária de Desenvolvimento Social (responsável pelo órgão gestor local) de Camocim e com a Técnica de Gestão da referida

secretaria, além de um questionário aplicado a alguns usuários da Assistência Social de Camocim. Também foram realizadas pesquisas bibliográfica e documental.

Assim, esta pesquisa pretende responder ao seguinte questionamento: de que forma a adoção do Planejamento Estratégico na Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social e Cidadania (SEMDESC) de Camocim pode contribuir para a formulação e implementação das políticas públicas de Assistência Social?

Nesta perspectiva, o objetivo geral deste trabalho foi verificar em que medida a realização de um planejamento estratégico no âmbito da SEMDESC auxilia na efetivação das políticas públicas de Assistência Social em âmbito local. Os objetivos específicos decorrentes são:

- a) Revisar a bibliografia sobre Planejamento Estratégico, Administração Estratégica e Assistência Social;
- b) Elaborar referencial teórico sobre Planejamento Estratégico e sua utilização na Administração Pública;
- c) Analisar a legislação que estrutura a Assistência Social, os relatórios do Ministério de Desenvolvimento Social e Combate à Fome, bem como os relatórios da SEMDESC;
- d) Realizar uma entrevista com o (a) responsável pelo órgão Gestor da Assistência Social de Camocim;
- e) Aplicar um questionário com alguns usuários da Assistência Social em Camocim;
- f) Averiguar se a SEMDESC realiza um processo de planejamento estratégico formalizado e como ocorre;
- g) Identificar os parâmetros organizacionais da instituição;
- h) Identificar os objetivos e as estratégias da organização;
- i) Realizar um diagnóstico estratégico da organização utilizando a ferramenta Matriz SWOT;
- j) Avaliar, a partir dos dados obtidos, a influência do planejamento estratégico sobre os resultados efetivos alcançados pela SEMDESC.

Parto da premissa de que diante do desafio enfrentado pelas organizações públicas em atender as necessidades coletivas com recursos limitados, faz-se necessária a elaboração de um planejamento que demonstre as estratégias a serem implementadas para o alcance dos objetivos com maior eficiência e efetividade.

Ao contrário do que ocorre na iniciativa privada, às organizações públicas têm de utilizar o Planejamento Estratégico de modo a atender às reais necessidades da população dentro de uma perspectiva política, econômica e social e não a meros interesses econômicos individuais. Nesse sentido, tal ferramenta é essencial à gestão pública, porquanto permite um processo de tomada de decisões mais assertivas, direcionadas ao interesse coletivo, favorecendo, conseqüentemente, a otimização no uso dos recursos públicos.

Considerando a relevância da utilização do Planejamento Estratégico nas organizações, a presente pesquisa se justifica pelo fato de pretender investigar a realidade de uma instituição pública local no que se refere ao planejamento de suas ações estratégicas. Busca-se, com isso, ampliar os estudos envolvendo a aplicação do Planejamento Estratégico em organizações públicas municipais, especialmente no que se refere àquelas instituições responsáveis pela formulação e implementação das políticas de Assistência Social, analisando em que medida tal ferramenta influencia os resultados obtidos.

Um dos motivadores desta pesquisa é contribuir com a instituição investigada e com outras que façam parte da mesma esfera de atuação no processo de planejamento estratégico de suas ações, visando proporcionar aos usuários da Assistência Social resultados efetivos, para que usufruam de seus direitos assegurados pelo ordenamento jurídico brasileiro.

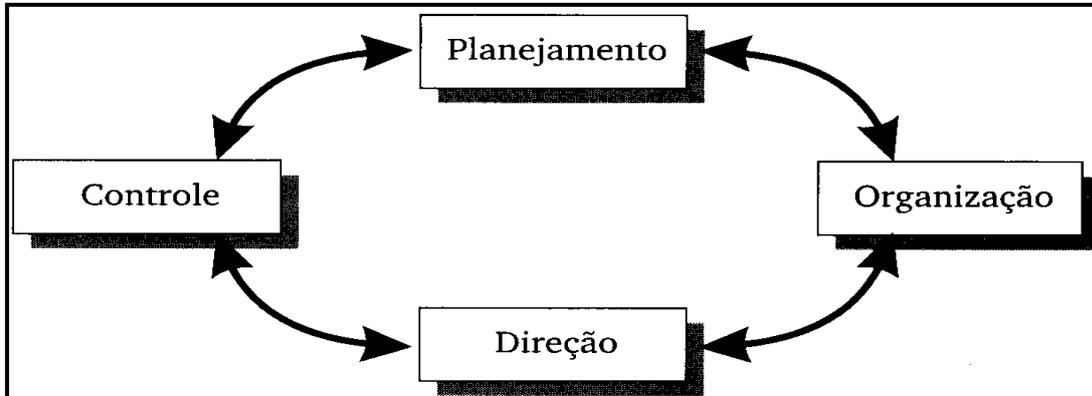
2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Níveis de Planejamento

Peter Drucker, a partir da década de 1950, juntamente com outros autores, criou a Teoria Neoclássica da Administração, definindo como funções do processo administrativo o planejamento, a organização, a direção e o controle. Tais funções interagem entre si em uma sequência cíclica, conforme demonstrado na Figura 1.

De acordo com Maximiano (2000), o planejamento corresponde à definição de objetivos, atividades e recursos. A organização é definida como o agrupamento e alocação dos recursos para atingir os objetivos predeterminados. A direção consiste em orientar os colaboradores na execução das tarefas, envolvendo fatores como liderança e comunicação a fim de alcançar os propósitos almejados. Por fim, o controle consiste em atribuir padrões de desempenho, compará-los com o que foi executado, assegurando a realização dos objetivos e corrigir os eventuais erros, se necessário.

Figura 1. O processo administrativo



Fonte: Maximiano (2000, p. 27)

Quanto à função planejamento, Maximiano o classifica em três níveis, a saber, estratégico, tático e operacional que dependem da abrangência e do impacto causado na organização.

Planejamento estratégico é o processo de definir objetivos e formas de realizá-los [...]. A responsabilidade pela definição dos planos estratégicos é da alta administração [...]. Os planos funcionais (também chamados planos administrativos, departamentais ou táticos) são elaborados para possibilitar a realização dos planos estratégicos, [...] abrangem áreas de atividades especializadas da empresa (marketing, operação, recursos humanos, finanças, novos produtos). São de responsabilidades dos gerentes dessas áreas [...]. Planejamento operacional é o processo de definir atividades e recursos. Os planos operacionais especificam atividades e recursos que são necessários para a realização de qualquer espécie de objetivos. Embora os planos operacionais sejam mais característicos da base da

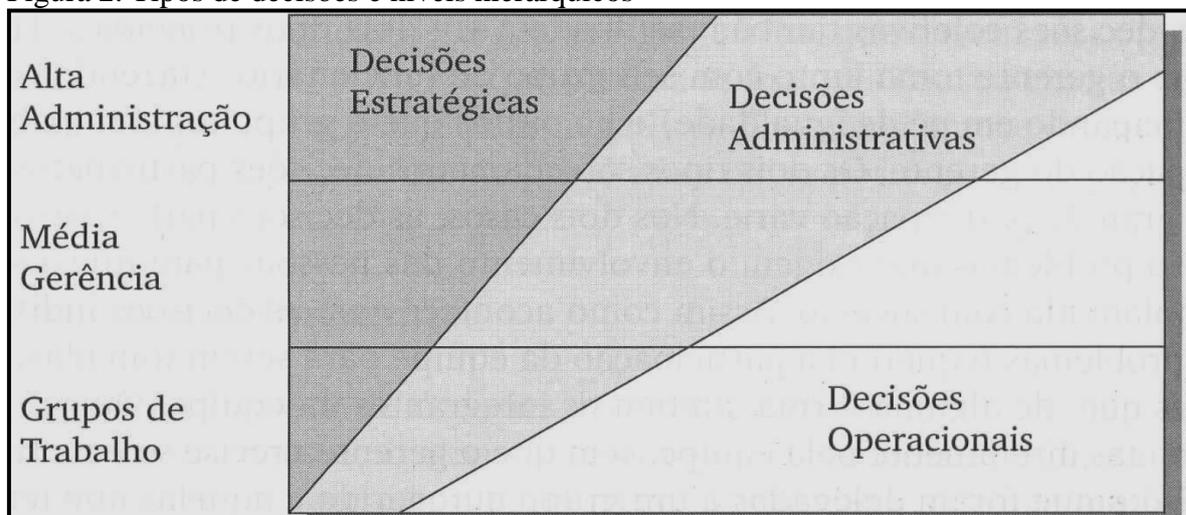
pirâmide organizacional, sempre há um conteúdo operacional em qualquer tipo de plano. (MAXIMIANO, 2000, p. 196-197).

Os gestores de um modo geral realizam escolhas e tomam decisões constantemente para alcançar, da melhor forma possível, os objetivos previamente definidos para as organizações. Necessitam elaborar estratégias na formulação de diretrizes e tomada de decisões, de modo a influenciar o desempenho organizacional no futuro, além de gerenciar e otimizar o uso dos recursos, já que estes são bastante limitados.

Como já especificado anteriormente, a depender do nível hierárquico no qual são tomadas e do seu impacto sobre a organização, as decisões também podem ser classificadas, conforme Maximiano (2000), em três tipos: estratégicas, táticas e operacionais. As decisões estratégicas são tomadas pelos gestores do nível hierárquico mais elevado e afetam a organização como um todo. Um exemplo é a definição dos objetivos organizacionais. Por outro lado, as decisões táticas são tomadas, em regra, pelos gestores do nível intermediário, também denominados gerentes, e buscam definir o modo como as decisões estratégicas serão postas em prática. As decisões operacionais, por sua vez, envolvem a definição de técnicas para a execução de atividades e são tomadas, geralmente, no nível mais baixo da organização. Além disso, por serem mais simples, estas decisões podem ser revistas com mais frequência que as estratégias e as táticas.

Maximiano (2000, p. 145) afirma que “quanto mais alto o nível hierárquico, maior o envolvimento e consumo de tempo com as decisões estratégicas e menor o envolvimento e consumo de tempo com as decisões operacionais”. A Figura 2 abaixo apresenta a relação entre os níveis hierárquicos da organização e os tipos de decisão existentes.

Figura 2. Tipos de decisões e níveis hierárquicos



Fonte: Maximiano (2000, p. 145).

Embora haja predominância de um tipo decisório em cada nível, percebe-se que em toda a organização são tomadas decisões estratégicas, táticas e operacionais, em maior ou menor frequência, a depender das necessidades existentes.

2.2 Planejamento Estratégico

2.2.1 *Escolas do Planejamento Estratégico*

Os autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) abordam a estratégia sob as dimensões de caráter normativo e prescritivo, bem como descritivo e explicativo, identificando dez escolas do planejamento estratégico, a saber:

a) Escola do Design: Possui caráter prescritivo e normativo. Aborda a formulação da estratégia como um processo de concepção. Segundo Mintzberg et al (2010, p. 36), a referida escola “propõe um modelo de formulação de estratégia que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas”.

b) Escola do Planejamento: aborda a formulação da estratégia como um processo formal. “A estratégia devia ser guiada por um quadro de planejadores altamente educados, uma parte de um departamento especializado de planejamento estratégico com acesso direto ao executivo principal”. (MINTZBERG ET AL, 2010, p. 58). Possui caráter prescritivo e normativo.

c) Escola do Posicionamento: Aborda a formulação da estratégia como um processo analítico. Também possui caráter prescritivo e normativo.

O item mais notável nesta escola foi a ideia única e revolucionária, para o melhor e para o pior. Tanto a escola do planejamento quanto a do Design não impunham limites sobre as estratégias que eram possíveis, em qualquer situação. A escola de Posicionamento, ao contrário, afirmou que poucas estratégias-chave – como posições no mercado- são desejáveis em um determinado setor: as que podem ser defendidas contra concorrentes atuais e futuros. (MINTZBERG ET AL, 2010, p. 91).

As escolas apresentadas a seguir possuem caráter descritivo e explicativo.

d) Escola Empreendedora: Aborda a formulação da estratégia como um processo visionário. Para Mintzberg et al (2010, p.128),

[...] a escola empreendedora não só focalizou o processo de formulação de estratégia exclusivamente no líder único, mas também enfatizou o mais inato dos estados e processos – intuição, julgamento, sabedoria, experiência, critério. Isto promove uma visão da estratégia como perspectiva, associada com imagem e senso de direção, isto é, visão.

e) Escola Cognitiva: aborda a formulação da estratégia como um processo mental. Para Mintzberg et al (2010, p. 150), “se estamos realmente falando sério a respeito de compreender a visão estratégica e também de como as estratégias se formam sob outras circunstâncias, então precisamos sondar a mente do estrategista”.

f) Escola do Aprendizado: aborda a formulação da estratégia como um processo emergente. Para esta escola, a formulação da estratégia é feita a partir de um aprendizado ao longo do tempo, ou seja, é um processo incremental.

A respeito dessa escola, Mintzberg et al (2010, p.176) afirma que “[...] as estratégias emergem quando as pessoas, algumas vezes atuando individualmente, mas na maioria dos casos coletivamente, aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade da sua organização de lidar com ela”.

g) Escola do Poder: aborda a formulação da estratégia como um processo de negociação. Para Mintzberg et al (2010, p.224), “a escola de poder abre o jogo e caracteriza a formulação de estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso de poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses”.

h) Escola Cultural: aborda a formulação da estratégia como um processo coletivo. Para essa escola, a formulação de estratégia é um processo de interação social baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização. (MINTZBERG ET AL, 2010, p.256).

i) Escola Ambiental: aborda a formulação da estratégia como um processo reativo, isto é, a estratégia é vista como uma reação às circunstâncias externas.

Entre os atores no palco central das escolas até aqui discutidas – o executivo principal, o planejador, o cérebro, a organização e assim por diante – um tem sido conspícuo por sua ausência. Trata-se do conjunto de forças fora da organização, o que os teóricos gostam de chamar (de forma um tanto livre) de “ambiente”. As outras escolas o veem como um fator; a escola ambiental o vê como um ator – na verdade, o ator. (MINTZBERG ET AL, 2010, p.276)

j) Escola de configuração: aborda a formulação da estratégia como um processo de transformação a partir das mudanças ocorridas no ambiente. Mintzberg et al (2010, p. 290) afirma que “[...] se uma organização adota estados de ser, então a geração de estratégia torna-se um processo de saltar de um estado para outro. Em outras palavras, a transformação é uma consequência inevitável da configuração. Há um tempo para coerência e um tempo para mudar”.

2.2.2 Processo de planejamento estratégico e suas etapas

A partir da necessidade que as organizações possuem de elaborar estratégias que melhor conduzam as decisões voltadas ao alcance dos objetivos, surge o conceito de Planejamento Estratégico. De acordo com Fichmann e Almeida (1991, p. 25):

Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que, **através da análise do ambiente de uma organização**, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, **estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir** para aproveitar as oportunidades e evitar riscos. (grifo nosso).

O planejamento estratégico é visto, pois, como um instrumento para a definição de um curso de ação a ser seguido a partir do que a organização é atualmente, ou seja, considerando suas forças e fraquezas, além das ameaças enfrentadas externamente e das oportunidades a serem aproveitadas. Para Drucker (1984, p. 133 *apud* CHIAVENATO E SAPIRO, 2009, p.30),

Planejamento estratégico é o **processo contínuo** de, com o maior conhecimento possível do futuro considerado, **tomar decisões atuais que envolvem riscos futuros** aos resultados esperados; **organizar as atividades** necessárias à execução das decisões e, através de uma realização sistemática, **medir os resultados** em face às expectativas alimentadas. (grifo nosso)

Aqui, o Planejamento Estratégico é definido como um processo, com etapas sistematizadas, que inclui: tomada de decisões; execução das atividades pré-estabelecidas; e a mensuração dos resultados. Mintzberg (1988 *apud* CHIAVENATO E SAPIRO, 2009, p.36) afirma que:

[...] a decisão estratégica é o **produto de um jogo de poder** no seio de uma coligação de parceiros. A estratégia não **pode ser definida em termos estáticos**, pois, segundo ele, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças são muito relativas no tempo, **tornando o Processo de Planejamento Estratégico muito mais fluido e imprevisível** do que se pensava e deveria ser avaliado conforme suas intenções [...]. (grifo nosso).

Em seu conceito, o autor insere a dinamicidade como característica do processo de planejamento estratégico. Em seu entendimento, não é possível concebê-lo como algo definitivo, mas flexível. Isso acontece devido à necessidade de adaptação das organizações em face das mutações dos cenários que as circundam.

Chiavenato e Sapiro (2009, p. 39) apresentam ainda as novas tendências para o planejamento estratégico no mundo globalizado asseverando que:

[...] a diferença a partir de agora é que o planejamento estratégico estará deixando de ser anual ou quinquenal para se tornar contínuo e ininterrupto, cotidiano mesmo, deixando de ser rígido para se tornar flexível e adaptável, deixando de ser monopólio da alta direção para alcançar o compromisso e dedicação de todos os membros da organização.

Seguindo o pensamento de Mintzberg (1988), Chiavenato e Sapiro (2009) também entendem o planejamento estratégico como um processo dinâmico, adaptável às transformações por que passam as organizações. De fato, tal ferramenta não deve ser rígida demais, sob pena de engessar o desenvolvimento organizacional. Por conseguinte, é preciso flexibilidade e uma revisão contínua do planejamento estratégico a fim de adaptar-se a novas situações.

Foram destacadas ainda outras características como a continuidade e a participação dos demais membros que compõem a estrutura organizacional, além dos gestores do nível estratégico.

Pode-se dizer, então, que o processo de P.E representa uma técnica administrativa utilizada para orientar as ações realizadas pelo nível organizacional estratégico. Não se pode confundir, entretanto, planejamento estratégico com planejamento a longo prazo que, segundo Fichmann e Almeida (1991, p. 25), corresponde à “extrapolação do planejamento tático para um período mais longo sem levar em conta variações ambientais e de direção da empresa”. Ao contrário daquele, este não considera as mudanças ocorridas, capazes de mudar o rumo seguido pela organização.

A elaboração do P.E baseia-se na projeção de cenários e na definição de objetivos pelos gestores, no intuito de estabelecer uma postura pró-ativa dentro da organização para solucionar os problemas futuros e se adequar às mudanças constantes. Todavia ainda não há um consenso entre os autores acerca das fases que constituem o planejamento estratégico. Existem algumas divergências entre os estudiosos do assunto. Fichmann e Almeida (1991, p. 33), por exemplo, consideram uma sequência de 5 (cinco) etapas no processo de elaboração do Planejamento estratégico, quais sejam:

- a) Etapa 1 — avaliação da estratégia vigente
- b) Etapa 2 — avaliação do ambiente
- c) Etapa 3 — estabelecimento do perfil estratégico
- d) Etapa 4 — quantificação dos objetivos
- e) Etapa 5 — finalização

A primeira etapa constitui uma autorreflexão organizacional. Nesse momento, são identificados e definidos os parâmetros organizacionais tais como missão, visão, objetivos, metas, princípio, políticas, dentre outros, com o intuito de verificar se há coerência entre tais

parâmetros e as estratégias vigentes. Logo, só é possível desenvolver estratégias para a organização após a definição de tais parâmetros. Fichmann e Almeida (1991, p. 25) trazem o conceito de alguns parâmetros, tais como:

Missão é o papel que desempenha a organização (utilidade). [...] Objetivos são aspectos concretos que a organização deverá alcançar para seguir a estratégia estabelecida. Metas são valores definidos dos objetivos a serem alcançados ao longo do tempo. Políticas são regras de decisão repetitivas com base na estratégia estabelecida [...].

Diante da velocidade com que as mudanças vêm ocorrendo, as organizações precisam repensar sua missão periodicamente. Quanto aos princípios, no caso das organizações públicas, os mesmos são baseados na Constituição Federal e nas normas infraconstitucionais, visto que seus atos obedecem à Legalidade. A visão deve ser sempre clara e viável.

A segunda etapa consiste na análise dos ambientes interno e externo com o objetivo de identificar os pontos fortes, as fraquezas, as ameaças e as oportunidades para o cumprimento da missão organizacional. Chiavenato (2008, p. 349, grifo nosso) menciona que:

O planejamento estratégico se assenta sobre três parâmetros: a visão do futuro, os **fatores ambientais externos e os fatores organizacionais internos**. Começa com a construção do consenso sobre o futuro que se deseja: e a visão que descreve o mundo em um estado ideal. A partir daí examinam-se as condições externas do ambiente e as condições internas da organização.

Após o diagnóstico é estabelecido um perfil estratégico (terceira etapa) e realizada a quantificação dos objetivos (quarta etapa), que Fichmann e Almeida (1991, p. 33) definem, respectivamente, como: “propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças”; e “viabilidade dos objetivos traçados”.

Vale ressaltar que, segundo Chiavenato e Sapiro (2009), os objetivos devem interagir tanto vertical quanto horizontalmente. A interação vertical ocorre entre os diferentes níveis organizacionais, de cima para baixo, visando manter a integridade, a consistência e a sinergia do todo. E a interação horizontal ocorre entre as pessoas ou áreas dentro de um mesmo nível.

A quinta e última etapa corresponde, segundo Fichmann e Almeida (1991, p. 33), ao “resumo do plano estratégico em um pequeno documento”. Entretanto os autores ressaltam que “a sequência de etapas não é algo rígido, variando tanto entre autores como entre organizações”. (FICHMANN; ALMEIDA, 1991, p. 34)

Chiavenato e Sapiro (2009), por outro lado, adotam um modelo de planejamento estratégico composto por 9 (nove) etapas, a saber: declaração da missão;

visão de negócios; diagnóstico estratégico externo; diagnóstico estratégico interno; determinantes de sucesso; definição dos objetivos; formulação de estratégias; desempenho estratégico; auditoria de desempenho e resultados.

Assim como os autores Fichmann e Almeida (1991), Chiavenato e Sapiro (2009) também consideram como etapas iniciais do processo a definição de alguns parâmetros, tais como missão e visão que, quando associadas, os autores denominam de intenção estratégica da organização. Para estes, a missão “[...] representa a razão de ser da organização, o seu papel na sociedade”. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 49).

Quanto à visão, os autores afirmam que a mesma “[...] cria um ‘estado de tensão’ positivo entre o mundo como ele é e o que gostaríamos que fosse (sonho). Pode servir também como fonte inspiradora, um ‘chamamento’ que estimule e motive as pessoas [...]”. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 50).

A Administração Pública elabora estratégias a fim de, continuamente, enfrentar o desafio de aplicar os recursos do erário de modo eficiente, eficaz e efetivo em benefício da população que é, ao mesmo tempo, acionista e cliente dos serviços prestados pelas instituições. Logo, os gestores não devem utilizar o improvisado na resolução dos problemas, mas elaborar um plano de ação e controlá-lo, reduzindo o máximo possível os riscos existentes.

Wilson (1994, p.20 *apud* CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p.30) cita alguns benefícios do processo de planejamento estratégico, quais sejam:

1. Um claro sentido de visão estratégica para a organização;
2. Compreensão aprimorada de um ambiente altamente mutável e competitivo;
3. Foco sobre aquilo que é estrategicamente importante para a organização no futuro, com objetivos de longo prazo;
4. Comportamento proativo em relação aos elementos do ambiente externo, de modo interdependente com os elementos do ambiente interno;
5. Comportamento sistêmico e holístico envolvendo toda a organização;
6. Interdependência com o ambiente externo.

2.2.3 Ferramenta estratégica: Matriz SWOT

A segunda etapa de elaboração do Planejamento Estratégico corresponde à avaliação do ambiente. Para isso, foram desenvolvidas diversas técnicas, dentre elas a Análise SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*), também conhecida como análise FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças). Segundo Chiavenato e Sapiro (2003 *apud* SILVA *et. al*, 2011, p. 3),

[...] sua função é **cruzar as oportunidades e as ameaças externas** à organização **com seus pontos fortes e fracos**. A avaliação estratégica realizada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização. As quatro zonas servem como indicadores da situação da organização.

Após a identificação das ameaças e oportunidades presentes no ambiente externo, bem como o reconhecimento das forças e fragilidades internas da organização é necessário fazer o cruzamento dessas informações de modo a decidir qual o caminho (estratégia) a ser seguido. Haverá quatro situações distintas formando, portanto, quatro células na matriz SWOT. Chiavenato e Sapiro (2009, p. 183) apresentam um modelo com essas quatro situações:

Quadro 1. As quatro zonas na matriz SWOT.

Diagnóstico Externo	Diagnóstico da Organização	
	Forças	Fragilidades
Oportunidades	Abordagem agressiva: Aproveitamento da área de domínio da empresa.	Abordagem defensiva e de manutenção <i>status quo</i> .
Ameaças	Abordagem de segmentação (área de aproveitamento potencial).	Abordagem de desinvestimento, desativação ou blindagem: área de risco acentuado.

Fonte: Chiavenato e Sapiro (2009, p. 183 - adaptado).

Logo, se é constatada a presença de muitas oportunidades e forças, a abordagem a ser usada é a agressiva, de modo a aproveitar a área de domínio da organização. Por outro lado, se há muitas forças e muitas ameaças, deve-se fazer com as forças criem barreiras às ameaças, por meio das políticas de segmentação. Se houver muitas oportunidades e muitas fraquezas que dificultem o aproveitamento daquelas, é preciso adotar políticas defensivas ou de manutenção do status quo. Finalmente, se há muitas ameaças e fraquezas, é preciso desinvestir, pois, nesse caso, a organização está em crise, necessitando de blindagem.

2.3 Administração Estratégica

Ainda que o uso da ferramenta Planejamento Estratégico seja indispensável, sua elaboração não é suficiente para o sucesso organizacional. É preciso desenvolver uma

administração estratégica, abrangendo um processo amplo, desde o planejamento até o controle das estratégias definidas.

Planejamento estratégico é o processo de elaborar uma estratégia (ou plano estratégico), com base na análise do ambiente e nos sistemas internos da organização. Administração estratégica é o processo que compreende planejamento, implementação e controle da execução da estratégia. (MAXIMIANO, 2000, p. 203)

Fichmann e Almeida (1991, p. 33) consideram uma sequência de 9 (nove) etapas no processo de Administração Estratégica envolvendo a elaboração (já apresentada no tópico anterior) e a implementação do planejamento, a saber:

Planejamento Estratégico:

- a) Etapa 1 — avaliação da estratégia vigente
- b) Etapa 2 — avaliação do ambiente
- c) Etapa 3 — estabelecimento do perfil estratégico
- d) Etapa 4 — quantificação dos objetivos
- e) Etapa 5 — finalização

Implementação:

- f) Etapa 6 — divulgação
- g) Etapa 7 — preparação da organização
- h) Etapa 8 — integração com o plano tático
- i) Etapa 9 — acompanhamento.

Após o processo de elaboração do planejamento estratégico, é preciso colocá-lo em prática. Na etapa seis, o sumário elaborado anteriormente é apresentado às pessoas de decisão da organização, permanecendo os detalhes do plano restritos aos responsáveis de cada área e ao administrador. Na sétima etapa, é necessário o desenvolvimento de sistemas de informações, bem como um treinamento para a execução do planejamento estratégico. Em seguida, é feita uma integração entre as decisões administrativas e operacionais com as ideias contidas no P.E através do orçamento. Por fim, faz-se necessária uma avaliação e um controle da implementação do P.E, assegurando o cumprimento das estratégias predefinidas. (FICHMANN; ALMEIDA, 1991).

Certo e Peter (1993, p. 6) definem Administração estratégica como “um processo contínuo interativo que visa manter uma organização como um conjunto aprimoradamente integrado ao ambiente”. Percebe-se, pois, o caráter mais abrangente deste conceito em relação ao Planejamento Estratégico, visto que envolve o ato de planejar, a implementação do que fora definido, o acompanhamento e o controle, dentro de um ciclo dinâmico e flexível.

2.4 Gestão das Políticas Públicas de Assistência Social – Aspectos Gerais

No Brasil, os direitos sociais (educação, saúde, moradia, assistência, previdência social etc.) começaram a ser implementados no governo de Getúlio Vargas (a partir de 1930) e legitimados pela Constituição Federal de 1988. A Assistência Social brasileira é uma política compreendida no Sistema da Seguridade Social juntamente com a Previdência Social e com a Saúde. As diretrizes para a gestão de suas políticas públicas foram instituídas na Seção IV, arts. 203 e 204 do texto constitucional. *In verbis*:

Art. 203. A assistência social será prestada a quem dela necessitar, independentemente de contribuição à seguridade social, e tem por objetivos:

- I - a proteção à família, à maternidade, à infância, à adolescência e à velhice;
- II - o amparo às crianças e adolescentes carentes;
- III - a promoção da integração ao mercado de trabalho;
- IV - a habilitação e reabilitação das pessoas portadoras de deficiência e a promoção de sua integração à vida comunitária;
- V - a garantia de um salário mínimo de benefício mensal à pessoa portadora de deficiência e ao idoso que comprovem não possuir meios de prover à própria manutenção ou de tê-la provida por sua família, conforme dispuser a lei.

Art. 204. As ações governamentais na área da assistência social serão realizadas com recursos do orçamento da seguridade social, previstos no art. 195, além de outras fontes, e organizadas com base nas seguintes diretrizes:

I - **descentralização político-administrativa**, cabendo a coordenação e as normas gerais à esfera federal e a coordenação e a execução dos respectivos programas às esferas estadual e municipal, bem como a entidades beneficentes e de assistência social;

II - **participação da população, por meio de organizações representativas, na formulação das políticas e no controle das ações em todos os níveis.**

Parágrafo único. É facultado aos Estados e ao Distrito Federal vincular a programa de apoio à inclusão e promoção social até cinco décimos por cento de sua receita tributária líquida, vedada a aplicação desses recursos no pagamento de:

I - despesas com pessoal e encargos sociais;

II - serviço da dívida;

III - qualquer outra despesa corrente não vinculada diretamente aos investimentos ou ações apoiados. (grifo nosso)

Em 1993 foi publicada a Lei nº 8.742 (alterada pela Lei 12.435 de 6 de julho de 2011) que instituiu a Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS). Segundo essa lei, a Assistência Social deve ser organizada em um sistema descentralizado e participativo, composto pelo poder público e pela sociedade civil, cujos princípios são *in verbis*:

Art. 4º A assistência social rege-se pelos seguintes princípios:

I - supremacia do atendimento às necessidades sociais sobre as exigências de rentabilidade econômica;

II - universalização dos direitos sociais, a fim de tornar o destinatário da ação assistencial alcançável pelas demais políticas públicas;

III - respeito à dignidade do cidadão, à sua autonomia e ao seu direito a benefícios e serviços de qualidade, bem como à convivência familiar e comunitária, vedando-se qualquer comprovação vexatória de necessidade;

IV - igualdade de direitos no acesso ao atendimento, sem discriminação de qualquer natureza, garantindo-se equivalência às populações urbanas e rurais;

V - divulgação ampla dos benefícios, serviços, programas e projetos assistenciais, bem como dos recursos oferecidos pelo Poder Público e dos critérios para sua concessão.

Ainda de acordo com o art. 8º da LOAS, “a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios [...] fixarão suas respectivas Políticas de Assistência Social”.

A IV Conferência Nacional da Assistência Social¹, realizada em Brasília-DF no período de 7 a 10 de dezembro de 2003, deliberou a implantação do Sistema Único de Assistência Social (SUAS) de forma descentralizada, regionalizada e hierarquizada, com base no território. No ano seguinte, foi aprovada pelo Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS) a nova Política Nacional de Assistência Social (PNAS). Em setembro do mesmo ano, após a realização de diversos seminários, o Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS), através da SNAS², tornou pública a versão final da PNAS. De acordo com essa Política, são funções da Assistência Social: a proteção social hierarquizada entre proteção básica e proteção especial; a vigilância social; e a defesa dos direitos socioassistenciais.

A proteção social básica possui como unidade de referência para a oferta de seus serviços, programas e projetos o Centro de Referência da Assistência Social – CRAS³. Abrange famílias e indivíduos em situação de vulnerabilidade social. Busca fortalecer vínculos familiares e comunitários, bem como desenvolver potencialidades com o objetivo de prevenir situações de risco. Por outro lado, a proteção social especial possui como unidade de referência para oferta de seus serviços, o Centro de Referência Especializado de Assistência Social – CREAS⁴. Abrange famílias e indivíduos em situações de risco pessoal e social cujos direitos tenham sido violados (média complexidade) ou cujos laços familiares e comunitários tenham sido rompidos (alta complexidade).

A vigilância socioassistencial consiste na produção e sistematização de informações sobre os riscos e vulnerabilidades, bem como sobre as características e

¹ Conferência convocada por meio da Portaria nº 262, de 12 de agosto de 2003. O tema geral foi "Assistência Social como Política de Inclusão: uma Nova Agenda para a Cidadania - LOAS 10 anos".

² Sistema Nacional de Assistência Social.

³ É uma unidade pública estatal descentralizada da Política Nacional de Assistência Social (PNAS). Além de ofertar serviços e ações de proteção básica, o CRAS possui a função de gestão territorial da rede de assistência social básica, promovendo a organização e a articulação das unidades a ele referenciadas e o gerenciamento dos processos nele envolvidos. Disponível em: <<http://www.mds.gov.br/>>. Acesso em: 14/09/2013.

⁴ Configura-se como uma unidade pública e estatal, que oferta serviços especializados e continuados a famílias e indivíduos em situação de ameaça ou violação de direitos (violência física, psicológica, sexual, tráfico de pessoas, cumprimento de medidas socioeducativas em meio aberto, etc.). Disponível em: <<http://www.mds.gov.br/>>. Acesso em: 14/09/2013.

distribuição da rede de proteção social em determinado território. A defesa social e institucional se refere à organização dos serviços, programas, projetos e benefícios socioassistenciais de modo a garantir a defesa de direitos aos usuários. Isso é feito através de alguns instrumentos como, por exemplo: centros de referência, ouvidorias, conselhos de direitos etc. Em cumprimento ao que fora deliberado na IV Conferência Nacional da Assistência Social o CNAS aprovou, em julho de 2005, através da Norma Operacional Básica/SUAS⁵, o Sistema Único de Assistência Social. As ações socioassistenciais são baseadas nas orientações da nova PNAS e sua gestão segue o previsto na NOB/SUAS que trata da aplicação dos recursos públicos no financiamento da PNAS pelas três esferas de governo, disciplinando a descentralização administrativa do sistema. Para a gestão do SUAS, a NOB/SUAS/2005 indica alguns eixos estruturantes, tais como: 1) precedência da gestão pública da política; 2) alcance de direitos socioassistenciais pelos usuários; 3) matricialidade sociofamiliar; 4) territorialização; 5) descentralização político-administrativa; 6) financiamento partilhado entre os entes federados; 7) fortalecimento da relação democrática entre estado e sociedade civil; 8) valorização da presença do controle social; 9) participação popular/cidadão usuário; 10) qualificação de recursos humanos; 11) informação, monitoramento, avaliação e sistematização de resultados.

Um dos principais objetivos dessa norma é fazer com que a política de Assistência Social seja de fato federativa, através da cooperação entre todos os entes. Isso ocorre devido às diferenças na capacidade econômica e de gestão dos municípios, do Distrito Federal e dos estados. Tal articulação e cooperação intergovernamental consistem numa estratégia para enfrentar a escassez de recursos na prestação de serviços aos que necessitem e são realizadas através da implantação e do fortalecimento das instâncias de articulação, de pactuação e de deliberação. São exemplos dessas instâncias as Comissões Intergestores Bipartite (CIB)⁶, a Comissão Intergestores Tripartite (CIT)⁷, os Conselhos e as Conferências de Assistência Social.

⁵ Resolução do CNAS Nº 130, de 15 de julho de 2005. Disponível em: <<http://www.mds.gov.br/assistenciasocial/resolveuid/23ad2e16c4d257cdb672c8bb352731fa/download>>. Acesso em: 14/09/2013.

⁶ Espaços de interlocução de gestores, sendo um requisito central em sua constituição a representatividade do Estado e dos municípios em seu âmbito, levando em conta o porte dos municípios e sua distribuição regional.

⁷ Espaço de articulação entre os gestores (federal, estaduais e municipais), objetivando viabilizar a Política de Assistência Social, caracterizando-se como instância de negociação e pactuação quanto aos aspectos operacionais da gestão do Sistema Descentralizado e Participativo da Assistência Social.

A elaboração das estratégias bem como a execução da política ocorre de forma transparente, uma vez que há um acompanhamento e avaliação feitos pelo poder público e pela sociedade civil, ambos com representação nos conselhos municipais de assistência social. Isso consolida o que prevê o art. 204, II da CF/88, pois possibilita a participação complementar da população na gestão das políticas socioassistenciais, desde a sua formulação até o controle das ações realizadas.

3 METODOLOGIA

3.1 Método de Abordagem

Em relação ao método e à forma de abordagem do problema, a pesquisa classifica-se como qualitativa, uma vez que a preocupação foi descrever e analisar o fenômeno de investigação sem, contudo, apresentar resultados matemáticos. O objetivo foi interpretar o fenômeno em estudo, atribuindo-lhe um significado. Não houve a intenção de quantificar a realidade, mas de “[...] compreender e explicar a dinâmica das relações sociais que, por sua vez, são depositárias de crenças, valores, atitudes e hábitos” (MINAYO, 1994, p.24).

Quanto aos objetivos, a pesquisa foi descritiva, visto que a finalidade foi apenas analisar o fenômeno em estudo, proporcionando novas visões acerca de um assunto já conhecido, não havendo interferência do pesquisador. De acordo com Cervo e Bervian (2005, p. 66), a pesquisa descritiva “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir [...] a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características”.

Buscou-se estabelecer relações entre as variáveis “planejamento estratégico” e “gestão das políticas públicas da assistência social” no âmbito da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social e Cidadania de Camocim (SEMDESC).

3.2 Técnicas de Pesquisa

Quanto aos procedimentos técnicos, foi realizada uma pesquisa bibliográfica em materiais já publicados sobre o assunto e de autores consagrados na matéria, como Fischmann e Almeida (1991), Certo e Peter (1993), Maximiano (2000); Chiavenato (2008) e Chiavenato e Sapiro (2009).

A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema. (CERVO; BERVIAN, 2005, p. 65)

Além disso, foi desenvolvida uma pesquisa documental através da coleta de documentos formais que ainda não receberam tratamento analítico, tais como a legislação estruturante da Assistência Social, os relatórios do Ministério de Desenvolvimento Social e Combate à Fome, bem como os relatórios da SEMDESC de Camocim. Segundo Lakatos e

Marconi (2003, p. 174), “a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias”.

Outra técnica adotada foi o estudo de caso, uma vez que a pretensão foi realizar um estudo profundo do fenômeno dentro de uma realidade específica. Gil (2009, p. 54) afirma que o estudo de caso “é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada [...]. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado estudo”.

Foi realizado, pois, um estudo de caso único na SEMDESC de Camocim, de modo a investigar como a adoção do planejamento estratégico no referido órgão pode contribuir para a formulação e implementação das políticas de assistência social no município. Para tanto, foi realizada entrevista com a secretária e com a Técnica de Gestão da referida secretaria, além de um questionário aplicado a 20 (vinte) usuários dos serviços da Assistência Social em Camocim.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Perfil do Município de Camocim – CE

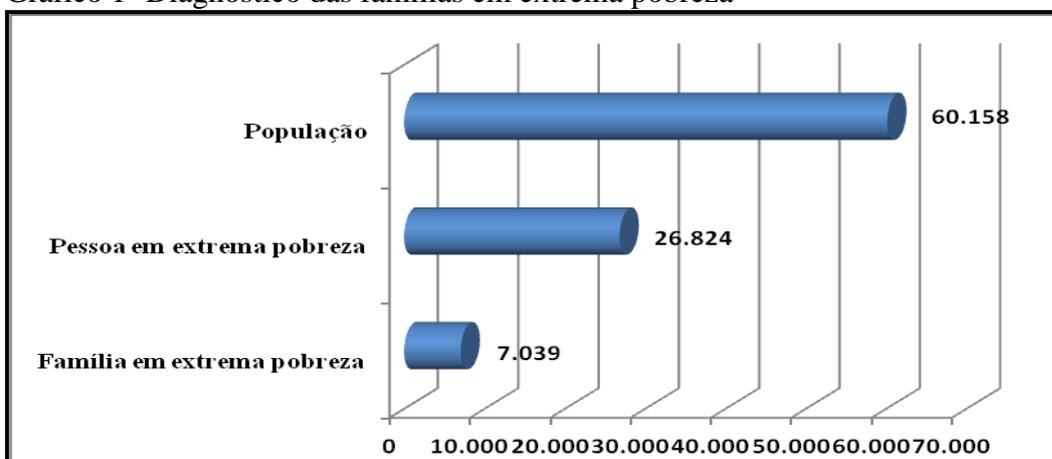
O município de Camocim foi fundado em 29 de setembro de 1879 e está localizado na faixa litorânea do Estado do Ceará. Possui limites com a cidade de Granja, ao Sul; ao Leste com as cidades de Bela Cruz e Jijoca de Jericoacoara; a Oeste com a cidade de Barroquinha e ao Norte com o Oceano Atlântico. Possui clima Tropical Quente Semi-árido Brando e a vegetação predominante é composta por cerrado, Complexo Vegetacional da Zona Litorânea e Floresta Perenifólia Paludosa Marítima.

A estrutura econômica da cidade está voltada para a pesca marítima (alcançando destaque em todo o Estado do Ceará), para o comércio e para os serviços. O setor industrial, porém, ainda se encontra bastante incipiente, sendo responsável por um número reduzido de empregos.

De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) no censo de 2010, a população residente no município, em 2010, foi de 60.158 habitantes, sendo 44.657 (aproximadamente 74,23%) na zona urbana e 15.501 (25,77%) na zona rural. Sua área total é de 1124,782 km², possuindo uma densidade demográfica de 53,48 hab./Km². O Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) de 2010 foi de 0,620. A estimativa da população para 2013 era de 61.918 habitantes.

Ainda de segundo o censo de 2010, cerca de 26.824 pessoas estão em situação de extrema pobreza distribuídas em 7.039 famílias. Isso corresponde a uma parcela de aproximadamente 44% da população em situação de pobreza, conforme gráfico abaixo.

Gráfico 1- Diagnóstico das famílias em extrema pobreza



Fonte: CECAD 2012/PPA da Assistência Social: 2014-2017 (2013, p. 18) – adaptado.

A seguir são apresentados alguns indicadores socioassistenciais do município a partir dos indicadores do IDV (Identificação de Domicílios em Vulnerabilidade):

Tabela 1 - Identificação de localidades e famílias em situação de vulnerabilidade

CAMOCIM	QUANTIDADE/%
População Censo Demográfico	60.158
Situação do domicílio urbano	74,2%
Situação do domicílio rural	25,8%
Domicílios particulares permanentes	15.664
Pessoas de 15 anos ou mais que não sabem ler e escrever	11.399
Domicílios particulares permanentes com saneamento inadequado	18,6%
Domicílios particulares permanentes com saneamento semi-adequado	52,0%
Pessoas residentes em domicílios particulares permanentes com renda até R\$ 70,00	25,7%
Pessoas residentes em domicílios particulares permanentes com renda até $\frac{1}{4}$ do salário mínimo.	48,9%
Pessoas com 65 anos ou mais residentes em domicílios particulares permanentes com renda até $\frac{1}{4}$ do salário mínimo.	592
Pessoas residentes em domicílios particulares permanentes com renda até $\frac{1}{2}$ do salário mínimo.	76,00%
Quantidade de famílias indígenas	0
Quantidade de famílias quilombolas	0

Fonte: IDV/PPA da Assistência Social: 2014-2017 (2013, p. 19-20) – Adaptada.

É importante destacar a existência de pessoas extremamente pobres (com renda de até R\$ 70,00 mensais) residentes em domicílios particulares. São aproximadamente 4.025 pessoas nessa situação precária de sobrevivência em Camocim.

4.2 Identificação e perfil da SEMDESC

4.2.1 Histórico e estrutura organizacional

A Secretaria Municipal de Assistência Social de Camocim foi criada legalmente em 1995, através da Lei 581/95 de 22 de dezembro de 1995. De acordo com a Técnica de Gestão da SEMDESC, até essa data, a ação social no município era direcionada pela Primeira Dama através das ações desenvolvidas no Centro Social Urbano (CSU).

Na referida data foi criado, pela mesma lei municipal, o Conselho Municipal de Assistência Social (CMAS) pelo Prefeito da época: Antônio Manuel Veras. Em 11 de janeiro de 2001, através da Lei Municipal nº 733/01 foi alterada a nomenclatura da secretaria, passando a denominar-se Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social e Cidadania, permanecendo até os dias atuais.

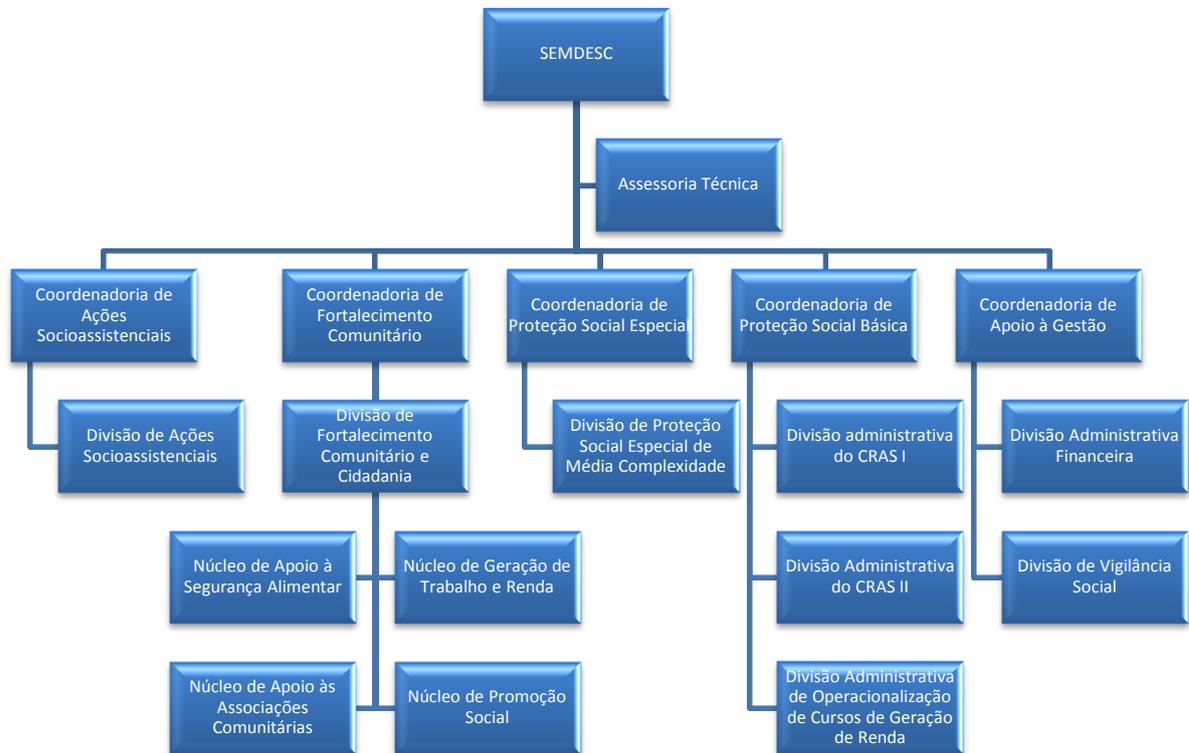
A SEMDESC está localizada na Rua Riachuelo, S/N, bairro Centro, CEP: 62.400-000, em Camocim - CE. Atualmente, a gestora municipal é a Secretária Iracilda Rodrigues, que assumiu a gestão em março de 2014.

De acordo com o artigo 2º da Lei 1.103/09 de 14 de dezembro de 2009, a estrutura organizacional da SEMDESC está definida da seguinte forma:

Art. 2º A estrutura Organizacional básica da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social e Cidadania será a seguinte:

1. Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social e Cidadania
 - 1.1 Assessoria Técnica
 - 1.2 Coordenadoria de apoio à Gestão
 - 1.2.1 Divisão Administrativa Financeira
 - 1.2.2 Divisão de Vigilância Social
 - 1.3 Coordenadoria de Proteção Social Básica
 - 1.3.1 Divisão Administrativa do Centro de Referência da Assistência Social – CRAS I
 - 1.3.2 Divisão Administrativa do Centro de Referência da Assistência Social – CRAS II
 - 1.3.3 Divisão Administrativa de Operacionalização de Cursos de Geração de Renda
 - 1.4 Coordenadoria de Ações Sócio-Assistenciais
 - 1.4.1 Divisão de Ações Sócio-Assistenciais
 - 1.5 Coordenadoria de Fortalecimento Comunitário
 - 1.5.1 Divisão de Fortalecimento Comunitário e Cidadania
 - 1.5.1.1 Núcleo de Apoio à Segurança Alimentar
 - 1.5.1.2 Núcleo de Geração de Trabalho e Renda
 - 1.5.1.3 Núcleo de Apoio às Associações Comunitárias
 - 1.5.1.4 Núcleo de Promoção Social
 - 1.6 Coordenadoria de Proteção Social Especial
 - 1.6.1 Divisão de Proteção Social Especial de média complexidade

Figura 3. Estrutura Organizacional da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social e Cidadania de Camocim – SEMDESC (Camocim - CE, maio/2014)



Fonte: Elaborado pela autora (Camocim - CE, maio/2014)

Vale ressaltar que, segundo a Técnica de Gestão da SEMDESC, essa estrutura é flexível e pode ser alterada a qualquer momento de acordo com as diretrizes da Política Nacional da Assistência Social.

[...] Município de pequeno porte/médio/grande tem que ter na sua estrutura organizacional uma composição X. Nós temos coordenação de apoio à gestão, proteção social básica. Essas nomenclaturas estão dentro da política. Então, a estrutura organizacional da secretaria tem que corresponder o que preconiza a política nacional. Essa estrutura a qualquer hora pode ser alterada [...].

Além da estrutura organizacional da Secretaria, há ainda o Conselho Municipal da Assistência Social – CMAS, responsável pelo controle social de alguns programas desenvolvidos pela SEMDESC. Segundo a Técnica de Gestão da SEMDESC, “[...] o Conselho é o controle social. É ele que fiscaliza, aprova e desaprova [...]”.

O referido conselho localiza-se no mesmo prédio da SEMDESC e é constituído por representantes do governo municipal (50%) e da sociedade civil (50%) e pela presidente do conselho, totalizando dezenove componentes.

Atualmente, os segmentos representados pelos conselheiros da sociedade civil são: entidades prestadoras de serviço; entidades de organização comunitária; Sindicato dos

Trabalhadores; Clube de Serviço; e profissionais. E as secretarias representadas pelos conselheiros governamentais são: Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social e Cidadania (SEMDEC); Secretaria Municipal de Saúde (SMS); Secretaria Municipal de Gestão Administrativa (SMGA); Secretaria Municipal de Educação (SME); e Secretaria Municipal de Desenvolvimento Sustentável (SMDS).

Segundo o Plano Plurianual da Assistência Social 2014- 2017 (2013, p. 4 -5) de Camocim, as atribuições e ações desenvolvidas pelo CMAS são:

- Controle social do Fundo Municipal de Assistência Social;
- Aprova a política municipal de assistência social;
- Aprecia para deliberar o Plano de ação anual com emissão de parecer;
- Aprecia para deliberar a prestação de contas do cofinanciamento federal e estadual representada pelo demonstrativo sintético da execução físico-financeira no SUAS WEB e no SECOFI com emissão de parecer;
- Aprecia para deliberar o Relatório de Gestão, com emissão de parecer;
- Aprecia para deliberar a matriz operacional dos serviços, programas, projetos e benefícios da assistência social com emissão de parecer;
- Aprecia para deliberar sobre serviços, programas, projetos e benefícios a serem executados no município na área da Assistência Social;
- Etc.

4.2.2 Parâmetros Organizacionais

A Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social e Cidadania de Camocim compõe a estrutura do Poder Executivo Municipal, sendo um órgão de ação governamental. Responde, juntamente com os demais órgãos, por todas as atividades que visam o bem estar da coletividade. A Lei Municipal nº 733/01, de 11 de janeiro de 2001 apresenta a estrutura organizacional básica do Poder Executivo de Camocim, *in verbis*:

Art. 4º A estrutura organizacional básica do Poder Executivo de Camocim é a seguinte:

I – ADMINISTRAÇÃO DIRETA

1 – ÓRGÃOS DE ASSESSORAMENTO SUPERIOR

- 1.1 – Gabinete do Prefeito;
- 1.2 – Gabinete do Vice-Prefeito;
- 1.3 – Comissão de Programação Financeira e Crédito Público;
- 1.4 – Procuradoria Jurídica

2 – ÓRGÃOS DE AÇÃO GOVERNAMENTAL

- 2.1 – Secretaria Municipal da Educação;
- 2.2 – Secretaria Municipal de Saúde;
- 2.3 – Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social e Cidadania;
- 2.4 – Secretaria Municipal da Gestão Administrativa;
- 2.5 – Secretaria Municipal do Desenvolvimento Sustentável;
- 2.6 – Secretaria Municipal da Infra-Estrutura;
- 2.7 – Secretaria Municipal da Cultura e Desporto.

3 – ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO REGIONAL

3.1 – Diretoria Administrativa Regional de Amarelas;

3.2 – Diretoria Administrativa Regional de Guriú.

II – ADMINISTRAÇÃO INDIRETA

4 – ENTIDADES VINCULADAS

4.1 – Vinculada à Secretaria Municipal da Infra-Estrutura;

4.1.1 – Serviço Autônomo de Água e Esgoto – Autarquia Municipal Lei Municipal nº 219/65

4.2 – Vinculado à Secretaria Municipal do Desenvolvimento Sustentável;

4.2.1 – Frigorífico da extinta CEDAP – Convênio Secretaria Estadual de Desenvolvimento Rural / Prefeitura Municipal de Camocim.

De acordo com a Técnica de Gestão da SEMDESC, a missão organizacional é:

Proporcionar às famílias uma vida de qualidade, trabalhar essas famílias que estão em situação de vulnerabilidade social para que elas se emancipem. Para que elas saiam daquele estágio de vulnerabilidade e passe para um estágio melhor. Que elas passem a ter condições de viver com seus próprios pés, sem precisar receber benefício.

Através da missão apresentada, é possível identificar o propósito de existência da secretaria, presente também na legislação que estrutura a Assistência Social. Ela expõe qual o papel da SEMDESC dentro da sociedade. Entretanto é preciso que essa missão seja declarada formalmente no Plano Plurianual da Assistência Social, visto ser este o principal instrumento de planejamento no referido órgão. Essa declaração da missão ajuda a concentrar os esforços dos colaboradores numa única direção, fazendo com eles tenham um foco e evitando a existência de objetivos conflitantes.

O artigo 12 da Lei Municipal nº 733/01 elenca as competências da SEMDESC, *in verbis*:

Art. 12 Compete à Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social e Cidadania planejar, coordenar, supervisionar, controlar e executar as ações de apoio ao esforço governamental de criar oportunidades de trabalho e renda para todos; definir políticas de apoio às comunidades e às organizações populares, estimulando sua participação efetiva no processo de desenvolvimento da sociedade e subsidiando as entidades privadas, no mesmo sentido; coordenar ações para minimização dos efeitos das calamidades públicas sobre as comunidades e para atendê-las em suas reais demandas durante esses períodos, supervisionar a assistência aos grupos impossibilitados de trabalhar e produzir, de modo temporário ou permanente; estudar e desenvolver meios de solução de problemas do menor, do idoso e de outras minorias sociais; coordenar, executar e controlar o programa de creches do município; exercer outras atribuições necessárias ao cumprimento de suas finalidades, nos termos do regulamento, ou por determinação do Chefe do Poder Executivo.

Não foi identificada a visão organizacional da SEMDESC. A visão apresenta os anseios de uma organização, ou seja, qual o futuro desejado. É necessário, porém, que ela

seja compartilhada para que se estabeleça um senso de direção e para que todos os grupos de interesse contribuam para alcançá-la.

Por fazer parte da estrutura do Poder Executivo Municipal, a SEMDESC também obedece aos princípios fundamentais da Administração, presentes no artigo 1º da Lei Municipal nº 733/01 e seus parágrafos, *in verbis*:

Art. 1º A Administração Pública Municipal obedecerá em todos os seus atos aos princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da finalidade, da publicidade e da economicidade.

§ 1º Em razão do princípio da legalidade, o exercício das funções administrativas deverá se submeter à ordem jurídica vigente.

§ 2º Pelo princípio da impessoalidade todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade.

§ 3º Por força do princípio da moralidade, as regras de natureza ética nortearão o comportamento administrativo, de modo que a atuação do administrador seja voltada exclusivamente ao interesse público.

§ 4º Face ao princípio da finalidade, o Administrador deverá adequar a sua atuação a objetivos previamente estabelecidos e ao interesse público.

§ 5º Pelo princípio da publicidade, o Administrador deverá divulgar junto à população todo o processo de execução dos planos e programas municipais, assim como o desempenho da administração, inclusive dos seus resultados financeiros e fiscais, além de difundir através dos meios que dispuser todas as leis, decretos e atos administrativos para o conhecimento público e o início de seus efeitos legais.

§ 6º Pelo princípio da economicidade, o Administrador deverá responsabilizar-se pela racionalização do uso dos recursos públicos, reduzindo os custos para a administração e permitindo uma maior capacidade de realização de obras e serviços de interesse da coletividade.

Tais princípios servem de orientação aos colaboradores e gestores do órgão, tanto aos atuais quanto aos futuros. Além disso, quem os infringir responderá por improbidade administrativa, conforme o art. 11 da lei 8429/1992, *in verbis*:

Art. 11. Constitui ato de improbidade administrativa que atenta contra os princípios da administração pública qualquer ação ou omissão que viole os deveres de honestidade, imparcialidade, legalidade, e lealdade às instituições, e notadamente:

I - praticar ato visando fim proibido em lei ou regulamento ou diverso daquele previsto, na regra de competência;

II - retardar ou deixar de praticar, indevidamente, ato de ofício;

III - revelar fato ou circunstância de que tem ciência em razão das atribuições e que deva permanecer em segredo;

IV - negar publicidade aos atos oficiais;

V - frustrar a licitude de concurso público;

VI - deixar de prestar contas quando esteja obrigado a fazê-lo;

VII - revelar ou permitir que chegue ao conhecimento de terceiro, antes da respectiva divulgação oficial, teor de medida política ou econômica capaz de afetar o preço de mercadoria, bem ou serviço.

Além disso, o art. 12, inciso III, da referida lei traz as penas aplicadas ao responsável pelos atos de improbidade que atentam contra os princípios da Administração Pública, *in verbis*:

Art. 12. Independentemente das sanções penais, civis e administrativas previstas na legislação específica, está o responsável pelo ato de improbidade sujeito às seguintes cominações, que podem ser aplicadas isolada ou cumulativamente, de acordo com a gravidade do fato: (Redação dada pela Lei nº 12.120, de 2009).

[...]

III - na hipótese do art. 11, **ressarcimento integral do dano**, se houver, **perda da função pública**, **suspensão dos direitos políticos de três a cinco anos**, **pagamento de multa civil de até cem vezes o valor da remuneração percebida** pelo agente e **proibição de contratar com o Poder Público ou receber benefícios ou incentivos fiscais ou creditícios**, direta ou indiretamente, ainda que por intermédio de pessoa jurídica da qual seja sócio majoritário, **pelo prazo de três anos**. (grifo nosso)

Segundo a entrevistada, os programas e projetos desenvolvidos pela SEMDESC estão definidos em dois níveis: Proteção Social Básica e Proteção Social Especial – Média complexidade. O primeiro é implementado pelos CRAS e o segundo, pelo CREAS. São eles:

Proteção Social Básica:

- ✓ Serviço de Proteção e Atendimento Integral à Família – PAIF;
- ✓ Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos de 0 a 17 anos e idosos;
- ✓ ABC Padrão – atividades lúdicas, artísticas, culturais, esportivas e reforço escolar para crianças e adolescentes;
- ✓ Polo de Atendimento - atividades lúdicas, artísticas, culturais, esportivas e reforço escolar para crianças e adolescentes;
- ✓ Centro de Convivência do Idoso;
- ✓ Mobiliza, articula, encaminha e acompanha usuários cadastrados ou em processo de cadastramento no CADÚNICO para o PRONATEC;
- ✓ Cadastro Único/Bolsa-Família;
- ✓ Programa BPC na escola;
- ✓ Mobiliza, articula, encaminha e dá suporte para a execução do Programa do Primeiro Passo – Jovem Aprendiz;
- ✓ Desenvolve, em parceria com a Secretaria do Trabalho e Desenvolvimento Social (STDS), cursos do projeto Criando Oportunidade;

Proteção Social Especial – PSE:

- ✓ Serviço de Proteção e Atendimento Especializado a Famílias e Indivíduos (PAEFI);
- ✓ Serviço Especializado em Abordagem Social;

- ✓ Serviço de Proteção Social a adolescentes em cumprimento de medida sócio-educativa de Liberdade Assistida (LA) e Prestação de Serviço à Comunidade (PSC);
- ✓ Serviço de Proteção Social Especial para pessoas com deficiência, idosos e suas famílias.

Além disso, são disponibilizados os seguintes benefícios eventuais, que encontram respaldo no Decreto Federal nº 6307 de 14 de dezembro de 2007, no Decreto 0401001/12 de 1 de abril de 2012 e na Lei Municipal nº 1198/12 de 29 de março de 2012:

- 1 - Auxílio funeral: (x) pecúnia (x) bens materiais;
- 2 - Auxílio natalidade: (x) pecúnia (x) bens materiais;
- 3 - Calamidade pública:
Auxílio alimentação;
Expedição de documentos e fotos;
Aquisição de materiais de construção elétrico e hidráulico;
Aquisição de materiais para alojamento, moradia provisória, prestação para aluguel temporário;
Aquisição de material de limpeza e desinfecção na ocorrência de calamidades.
- 4 – Vulnerabilidade temporária:
Auxílio alimentação
Aluguel social
Expedição de documentos e fotos (PPA – ASSISTÊNCIA SOCIAL: 2014 – 2017, 2013, p. 45).

4.2.3 *Objetivos, diretrizes, prioridades, metas, estratégias e resultados esperados da organização*

Objetivo Geral:

Realizar a Política Pública Municipal de Assistência Social de forma intersetorial, levando em consideração as desigualdades socioterritoriais, objetivando enfrentá-las e oferecer condições que atendam contingências sociais e à universalização dos direitos sociais. (PPA- ASSISTÊNCIA SOCIAL: 2014-2017, 2013, p. 28-29)

Objetivos Específicos:

- Assegurar a centralidade na família garantindo através das ações a convivência familiar e comunitária;
- Buscar a inclusão social e a universalização do acesso aos serviços, programas, projetos e benefícios da Proteção Social Básica e Especial através dos Centros de Referência da Assistência Social, em áreas urbana e rural;
- Fomentar a prática da intersetorialidade entre as políticas públicas setoriais para promover o fortalecimento de vínculos familiares;
- Orientar na realização de atividades que fortaleçam os vínculos familiares;
- Disponibilizar serviços, programas, projetos e benefícios da Proteção Social Básica e Especial para as famílias, indivíduos e grupos que deles necessitam;
- Articular a rede socioassistencial e propor a ampliação dos serviços no município de acordo com a necessidade local;
- Proporcionar a divulgação da Política de Assistência Social enquanto direito de cidadania do usuário e dever do Estado;
- Estabelecer prioridades de acordo com a realidade local na execução das ações de assistência social;

- Executar as ações dentro dos territórios de atendimento, buscando identificar famílias/grupos em situação de vulnerabilidade e locais de maior incidência de famílias vulneráveis. (PPA- ASSISTÊNCIA SOCIAL: 2014-2017, 2013, p. 28-29)

Os objetivos supracitados representam uma situação que a organização pretende alcançar e estão formalmente definidos no PPA da Assistência Social. Assim como a missão e visão organizacionais, tais objetivos convergem os esforços dos colaboradores e de todos os públicos de interesse. Além disso, servem como padrões para a avaliação da eficácia organizacional.

A organização da Assistência Social no município de Camocim tem como base as seguintes diretrizes e prioridades:

Diretrizes:

O município para organização da Assistência Social toma por base a Constituição Federal de 1988, a LOAS e a Política Nacional de Assistência Social – PNAS/2004, conforme se segue:

- Descentralização político-administrativa cabendo a coordenação e execução dos programas à esfera municipal, bem como a entidades beneficentes e de assistência social, garantindo o comando único na esfera municipal, respeitando as diferenças e as características socioterritoriais do município;
- Participação popular através das organizações representativas na formulação das deliberações que buscam atender as necessidades dos usuários da política, como também no controle das ações a nível municipal;
- Centralidade na família para concepção e implementação dos serviços, programas, projetos e benefícios. (PPA - ASSISTÊNCIA SOCIAL: 2014-2017, 2013, p. 29).

Prioridades Deliberadas:

Atenção aos cidadãos e grupos que se encontram em situação de vulnerabilidade e riscos, conforme se segue:

- Famílias e indivíduos com perda ou fragilidade de vínculos de afetividade, pertencimento e sociabilidade;
- Atenção de acordo com os ciclos de vida (criança, adolescente, jovens, adultos e terceira idade);
- Situação de exclusão pela pobreza e extrema pobreza;
- Vítimas de diferentes formas de violência advinda do núcleo familiar, grupos e indivíduos;
- Uso de substâncias psicoativas de crianças e adolescentes;
- Indivíduos em desvantagem pessoal por motivo de deficiências;
- Trabalho Infantil;
- Fortalecimento do controle social;
- Defesa dos direitos da criança e do adolescente;
- Suporte ao Conselho Tutelar;
- Habitação (PPA- ASSISTÊNCIA SOCIAL: 2014-2017, 2013, p. 30)

A seguir são apresentadas as prioridades e metas para gestão municipal do SUAS (Sistema Único da Assistência Social) no âmbito da Proteção Social Básica, da Proteção Social Especial, da Gestão e do Controle Social.

Quadro 2 - Prioridades e Metas para Gestão Municipal do SUAS: Proteção Social Básica
(continuação)

PROTEÇÃO SOCIAL BÁSICA	
PRIORIDADE	META
a) Acompanhamento familiar pelo PAIF.	Atingir taxa de 10% para acompanhamento do PAIF das famílias cadastradas no CadÚnico.
b) Acompanhamento pelo PAIF das famílias com membros beneficiários do BPC.	Atingir taxa de 10% de acompanhamento do PAIF das famílias com membros beneficiários do BPC.
c) Cadastramento das famílias com beneficiários do BPC no CadÚnico.	Atingir o percentual de 60% de cadastramento no CadÚnico das famílias com presença de beneficiários do BPC.
d) Acompanhamento pelo PAIF das famílias beneficiárias do Programa Bolsa Família que apresentem outras vulnerabilidades sociais, para além da insuficiência de renda.	Atingir taxa de 10% de acompanhamento pelo PAIF das famílias beneficiárias do Programa Bolsa Família.
e) Acompanhamento pelo PAIF das famílias beneficiárias do Programa Bolsa Família em fase de suspensão por descumprimento de condicionalidades, cujos motivos sejam da assistência social.	Atingir 50% de taxa de acompanhamento das famílias em fase de suspensão do Programa Bolsa Família em decorrência do descumprimento de condicionalidades cujos motivos sejam da assistência social com respectivo sistema de informação.
f) Reordenamento dos Serviços de Convivência e Fortalecimento de Vínculos.	Atingir o percentual de 50% de inclusão do público prioritário no Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos.
g) Adesão ao Programa BPC na Escola.	Renovar a adesão ao Programa BPC na Escola.

Fonte: Plano Plurianual da Assistência Social: 2014 – 2017 (2013, p. 30-31) – adaptada.

Quadro 3. Prioridades e Metas para Gestão Municipal do SUAS: Proteção Social Especial
(continuação)

PROTEÇÃO SOCIAL ESPECIAL	
PRIORIDADE	META
a) Identificação e cadastramento de crianças e adolescentes em situação de Trabalho Infantil.	Atingir 50% de identificação e o cadastro do trabalho infantil.
b) Cadastramento e atendimento da população em Situação de Rua	Identificar e cadastrar no CadÚnico as pessoas em situação de rua.
c) Acompanhamento pelo PAEFI de famílias com crianças e adolescentes	Acompanhar 60% das famílias com criança ou adolescente nos serviços de acolhimento.

PROTEÇÃO SOCIAL ESPECIAL	
PRIORIDADE	META
em serviço de acolhimento.	
d) Acompanhamento pelo PAEFI de famílias com violação de direitos em decorrência do uso de substâncias psicoativas.	Realizar no CREAS o acompanhamento de famílias com presença de violação de direitos em decorrência do uso de substâncias psicoativas.
e) Implantar Unidades de Acolhimento (residência inclusiva) para pessoas com deficiência em situação de dependência com rompimento de vínculos familiares.	Implantar Unidade de Acolhimento (residência inclusiva), conforme pactuado na CIT e deliberado pelo CNAS, para pessoas com deficiência em situação de dependência com rompimento de vínculos familiares.

Fonte: Plano Plurianual da Assistência Social 2014 – 2017 (p. 31) – adaptada.

Quadro 4. Prioridades e Metas para Gestão Municipal do SUAS: Gestão

GESTÃO	
PRIORIDADE	META
a) Desprecarização dos vínculos trabalhistas das equipes que atuam nos serviços socioassistenciais e na gestão do SUAS.	Atingir percentual mínimo de 60% de trabalhadores do SUAS de nível superior e médio com vínculo de servidor estatutário ou empregado público.
b) Estruturação da SMAS com formalização de áreas essenciais.	Instituição formal, na estrutura do órgão gestor da assistência social, as áreas constituídas como subdivisões administrativas, Proteção Social Básica, Proteção Social Especial e a área de Gestão do SUAS com competência de Vigilância Socioassistencial.
c) Adequação da legislação municipal à legislação do SUAS.	Elaboração e aprovação do projeto de lei que regulamenta a Assistência Social e o SUAS atualizada.

Fonte: Plano Plurianual da Assistência Social: 2014 – 2017 (2013, p. 31) – adaptada

Quadro 5 - Prioridades e Metas para Gestão Municipal do SUAS: Controle Social

CONTROLE SOCIAL	
PRIORIDADE	META
a) Ampliar a participação dos usuários e trabalhadores nos Conselhos Municipais de Assistência Social.	Conselho Municipal de Assistência Social com representação da sociedade civil composta por representante de usuários e dos trabalhadores do SUAS.
b) Permanecer o CMAS como instância de Controle Social do Programa Bolsa Família.	Permanecer o Conselho Municipal de Assistência Social como instancia de controle social do PBF.

Fonte: Plano Plurianual da Assistência Social: 2014 – 2017 (2013, p. 31-32) - adaptada

As ações e estratégias correspondentes para sua implementação, definidas no PPA da SEMDESC, estão estruturadas da seguinte forma:

Quadro 6. Ações e Estratégias correspondentes para sua implementação: Gestão

(continuação)

GESTÃO	
AÇÕES	ESTRATÉGIAS
Cadastramento das famílias com perfil de CadÚnico e gestão do cadastro e das condicionalidades.	Contratar cadastradores e digitadores; realizar visitas domiciliares; realizar busca ativa; capacitar entrevistadores, digitadores, equipe de atendimento, demais técnicos e o gestor; aquisição de equipamento de informática e capacitação para a equipe que opera o sistema; gestão de condicionalidades.
Gestão dos serviços dos serviços, programas, projetos e benefícios.	Descentralização no atendimento e na gestão dos benefícios e no acompanhamento familiar; articulação com as demais políticas locais, visando a garantia de sua sustentabilidade nas ações desenvolvidas de forma a superar as condições de vulnerabilidade e de prevenir as situações de risco pessoal e social.
Articulação intersetorial com as demais políticas setoriais.	Realizar eventos intersetoriais;
Planejamento, monitoramento e avaliação das ações destinadas ao público beneficiário.	Elaboração e execução de plano operativo com a comissão intersetorial do Programa Bolsa Família
Implementação de ações de desenvolvimento	Desenvolvimento do PRONATEC; promover a realização de campanhas

GESTÃO	
AÇÕES	ESTRATÉGIAS
das famílias beneficiárias.	educativas junto às famílias para que conheçam e exerçam seu direito de cidadão.
Acompanhamento e execução de procedimentos de controle.	Acompanhar/participar do processo de planejamento das ações, avaliar e fiscalizar a execução dos serviços, programas, projetos e benefícios pela instância de controle social do Programa Bolsa Família, Conselho Municipal de Assistência Social - CMAS.
Atividades de apoio ao Controle Social	Manutenção do Conselho Municipal de Assistência Social; destinar pelo menos o percentual mínimo obrigatório dos recursos do IGDPBF e IGDSUAS para garantir que o controle social seja efetivamente exercido em seu território; disponibilizar condições para as atividades dos conselheiros de assistência social para acompanhamento e fiscalização dos serviços da rede socioassistencial, local, pública e privada; assegurar o deslocamento dos conselheiros e usuários para participação de fóruns, encontros, reuniões, seminários e Conferências de Assistência Social; capacitação continuada para os conselheiros da Assistência Social.
Gestão e organização do SUAS e da rede de serviços socioassistenciais.	Elaboração do Projeto de Lei Municipal do SUAS; descentralizada e participativa; território como base de organização; focos prioritários são: atenção às famílias, seus membros e indivíduos; gestão compartilhada; cofinanciamento da política nas três esferas de governo; participação e mobilização da sociedade civil; para organização dos serviços socioassistenciais, tomar como referências: vigilância social, a proteção social e defesa social e institucional; aquisição de equipamento eletrônico, mobiliário e material de consumo e expediente; reforma e manutenção do prédio da Secretaria.
Gestão articulada e integrada com o Programa Bolsa Família, com o Plano Brasil Sem Miséria, com o BPC na Escola e com o BPC no Trabalho.	Realizar campanhas, ações de divulgação e esclarecimento a população sobre os direitos socioassistenciais, sobre os serviços, programas, projetos e benefícios do SUAS e Benefício de Prestação Continuada – BPC e

GESTÃO	
AÇÕES	ESTRATÉGIAS
	ações correlatas como BPC na Escola e BPC Trabalho, Programa Bolsa Família e Plano Brasil Sem Miséria, com o desenvolvimento e confecção de materiais informativos, cartazes, panfletos, faixas, cartilhas informativas, literatura de cordel, divulgação no rádio, carro de som, teatro e outros meios que possam ser acessível à área urbana e rural.
Gestão do Trabalho e educação permanente na Assistência Social.	Aquisição de equipamento eletrônico, mobiliário e material de consumo e de expediente; realização de capacitação, encontros, seminários e oficinas locais para os trabalhadores do SUAS; realização de concurso público; implantação do Plano de Cargos, Carreiras e Salários- PCCS com isonomia salarial.
Gestão da Informação e dos instrumentos utilizados para administrá-la.	Elaboração, desenvolvimento e publicação de material de apoio às equipes de serviços socioassistenciais, aos gestores, conselheiros e usuários da assistência social; publicação do Plano Municipal de Assistência Social, do Relatório de Gestão e de outros documentos de gestão; implantar ferramenta informacional e de tecnologia que contribuam na gestão do SUAS; realizar campanhas, ações de divulgação e esclarecimento à população sobre os direitos socioassistenciais, sobre os serviços, programas, projetos e benefícios do SUAS na área urbana e rural.
Implementação da vigilância socioassistencial.	Realização do diagnóstico socioterritorial e cartografia do município; Disponibilizar de equipe multiprofissional; fornecer infraestrutura necessária ao funcionamento do serviço; aquisição de equipamento eletrônico, mobiliário e material de consumo e de expediente; colher dados no Cadastro Único e na rede socioassistencial para produzir e sistematizar informações, indicadores e índices territorializados das situações de vulnerabilidades e risco pessoal e social que incidem sobre famílias/pessoas nos diferentes ciclos de vida; manutenção do CMAS e CMDCA.

GESTÃO	
AÇÕES	ESTRATÉGIAS
Monitoramento do SUAS.	Realizar atividade de gestão municipal para apoio técnico, acompanhamento e monitoramento da rede de serviço socioassistencial pública e privada na execução dos serviços, programas, projetos e benefícios.
Gestão financeira dos fundos de assistência social.	Alocar as receitas e executar as despesas relativas ao conjunto de ações,, serviços, programas, projetos e benefícios da assistência social no Fundo Municipal de Assistência Social. Cabendo ao órgão público responsável pela coordenação da política no município ser o ordenador de despesa, sob orientação e controle do Conselho Municipal de Assistência Social – CMAS.

Fonte: Plano Plurianual da Assistência Social: 2014 – 2017 (2013, p. 33-37) - adaptada

Quadro 7. Ações e Estratégias correspondentes para sua implementação: Proteção Social Básica

(continuação)

PROTEÇÃO SOCIAL BÁSICA	
AÇÕES, SERVIÇOS, PROGRAMAS, PROJETOS E BENEFÍCIOS PREVISTOS.	ESTRATÉGIAS
Serviço de Proteção e Atendimento Integral à Família (PAIF).	Acolhida, escuta qualificada e inserção do usuário nos serviços de convivência de acordo com a demanda; oferta de serviço socioeducativo para as famílias e formação de grupos; realização de atendimento individualizado; realização de atendimento domiciliar; acompanhamentos familiares relativos aos descumprimentos de condicionalidades, benefícios eventuais e BPC; realização de campanhas socioeducativas ou potencialização da rede; articulação intersetorial com rede na execução da proteção social básica e garantia de acesso aos direitos socioassistenciais; atividades de integração observando o calendário social.
	Formação de equipes, orientadores e

PROTEÇÃO SOCIAL BÁSICA	
AÇÕES, SERVIÇOS, PROGRAMAS, PROJETOS E BENEFÍCIOS PREVISTOS.	ESTRATÉGIAS
Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculo 00 a 06 anos.	facilitadores, seguida de capacitação; estruturação das unidades e/ou parceiros com equipamentos adequados à faixa etária; produção de material socioeducativo; divulgação e formação de coletivos; criação de um cronograma de planejamento, avaliação, monitoramento das ações; acompanhamento às famílias inseridas no serviço.
Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculo 06 a 15 anos.	Formação de equipes, orientadores e facilitadores, seguida de capacitação; produção de material socioeducativo; estruturação das unidades e/ou parceiros com equipamentos adequados à faixa etária; criação de um fluxo de atendimento entre PSE e PSB; divulgação e formação de coletivos; criação de um cronograma de planejamento, avaliação, monitoramento das ações; acompanhamento às famílias inseridas no serviço.
Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculo 15 a 17.	Formação de equipes, orientadores e facilitadores, seguida de capacitação; produção de material socioeducativo; estruturação das unidades e/ou parceiros com equipamentos adequados à faixa etária; divulgação e formação de coletivos; acompanhamento de planejamento, avaliação, monitoramento das ações; acompanhamento às famílias inseridas no serviço; parcerias para a realização das ações dos ciclos I e II; aquisição de materiais didáticos, esportivos e lúdicos de acordo com a demanda.
Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos para idosos.	Formação de equipes, orientadores e facilitadores, seguida de capacitação; produção de material socioeducativo; estruturação das unidades e/ou parceiros com equipamentos adequados à faixa etária; divulgação e formação de coletivos; criação de um cronograma de planejamento, avaliação, monitoramento das ações; acompanhamento às famílias inseridas no serviço; realização de oficinas direcionadas

PROTEÇÃO SOCIAL BÁSICA	
AÇÕES, SERVIÇOS, PROGRAMAS, PROJETOS E BENEFÍCIOS PREVISTOS.	ESTRATÉGIAS
	às expressões artística, culturais e lazer.
Serviço de Proteção Social Básica no Domicílio para pessoa com deficiência e idosas.	Atendimento e acompanhamento conforme a demanda; produção de material socioeducativo; planejamento das ações e intervenções; registro dos usuários através do prontuário SUAS; acompanhamento familiar; aquisição de materiais didáticos e lúdicos de acordo com a demanda; desenvolvimento do convívio sócio familiar; capacitação de equipe técnica.
ABC Irmã Pedrina e Polo de Atendimento Prof. Ivan.	Divulgação e cadastramento para os Serviços de Convivência; planejamento conjunto das ações; contratação de monitores para ações; reforço escolar para crianças, jovem e adulto; realização de palestras, oficinas e outras atividades participativo-interativas com as famílias; parceria na execução dos cursos profissionalizantes do PRONATEC; reforma e manutenção dos prédios.
Centro de Convivência do Idoso	Revitalização do Centro de Convivência do Idoso; produção de material socioeducativo; reforma e manutenção do prédio; formação de equipe responsável pela coordenação e articulação das atividades; desenvolvimento de atividades de lazer, integração, cultura, convívio, atividades físicas para o idoso; realização do tradicional baile semanal de forró; destinação de veículo para transportar idosos deficientes para as ações do CCI e CRAS.
ACESSUAS TRABALHO/ TRABALHO BPC	Assegurar em sua estrutura um setor e uma equipe técnica responsável pela coordenação das ações previstas para a execução do Programa de Promoção do Acesso ao Mundo do Trabalho; assegurar a execução das ações do Programa BPC Trabalho promovendo a participação das pessoas com deficiência beneficiária do Benefício de Prestação Continuada- BPC no Programa de Promoção do Acesso ao Mundo do Trabalho; constituir um Grupo Gestor para coordenar as ações do BPC Trabalho; promover a articulação da

PROTEÇÃO SOCIAL BÁSICA	
AÇÕES, SERVIÇOS, PROGRAMAS, PROJETOS E BENEFÍCIOS PREVISTOS.	ESTRATÉGIAS
	equipe técnica do Programa de Acesso ao Mundo do Trabalho com as equipes dos Centros de Referência da Assistência Social – CRAS; elaborar o Plano de Trabalho para o ACESSUAS TRABALHO; promover o acesso a cursos de qualificação e formação profissional, ações de inclusão produtiva e serviços de intermediação de mão de obra.
Apoio às Associações Comunitárias	Disponibilizar orientação, encaminhamentos e apoio contábil e cartorário para o funcionamento das Associações Comunitárias; realizar reuniões, encontros, seminários, oficinas e fóruns com vistas ao fortalecimento comunitário.
CADASTRO ÚNICO/ Bolsa Família	Realizar visitas domiciliares para cadastramento das famílias que atendem aos critérios pré-estabelecidos pelo Governo Federal, atualização, revisão e revalidação cadastral; formar banco de dados com informações que devem subsidiar o planejamento das políticas públicas beneficiando famílias em situação de pobreza e de extrema pobreza; averiguação e bloqueio do benefício recebido de forma irregular; acompanhamento das famílias em descumprimento de condicionalidades pelos Centros de Referência da Assistência Social – CRAS; assessoria na utilização do SICON pelos técnicos dos CRAS e CREAS.
Juventude Cidadã	Realizar parceria com a Secretaria do Trabalho e Desenvolvimento Social – STDS, visando à inserção de jovens no setor produtivo da economia; executar o projeto e acompanhar os jovens no desenvolvimento do mesmo.
BPC na Escola	Imprimir os questionários da relação de beneficiários fornecida pelo Governo Federal; elaborar o plano operativo para execução do programa; reunir o Grupo Gestor para dar ciência do reinício das atividades; indicação dos técnicos que irão aplicar os questionários pelos respectivos

PROTEÇÃO SOCIAL BÁSICA	
AÇÕES, SERVIÇOS, PROGRAMAS, PROJETOS E BENEFÍCIOS PREVISTOS.	ESTRATÉGIAS
	gestores: assistência social, saúde e educação; realizar capacitação para Aplicadores do Programa BPC na Escola; capacitar a equipe técnica dos CRAS I e II para o acompanhamento dos beneficiários; aplicação dos questionários através de visitas domiciliares; lançar os questionários aplicados no sistema.
Implantação e manutenção do Conselho Municipal da Pessoa com Deficiência	O Executivo elaborar Projeto de Lei Municipal de acordo com a legislação vigente e encaminhar para aprovação do Legislativo; estruturação e funcionamento do Conselho Municipal da Pessoa com Deficiência, após sua aprovação.
Implantação e manutenção do Conselho Municipal dos Direitos da Mulher	Fazer vigorar a Lei Municipal nº 1002/2007 que cria o conselho dos direitos da mulher, em 2007, indicando os representantes governamentais e realizando conforme a Lei, o processo eletivo dos representantes da sociedade civil; estruturação e funcionamento do Conselho Municipal dos Direitos da Mulher.
Manutenção do Conselho Tutelar	Manter o Conselho Tutelar com equipe de conselheiros, infraestrutura adequada, equipamentos, utensílios e transporte de acordo com suas necessidades.
Manutenção do CMDCA	Manter o Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente de acordo com suas necessidades locais.
Manutenção do Conselho Municipal dos Direitos do Idoso	Manter o Conselho Municipal dos Direitos do Idoso de acordo com suas necessidades locais.

Fonte: Plano Plurianual da Assistência Social: 2014 – 2017 (2013, p. 37-40) - adaptada

Quadro 8. Ações e Estratégias correspondentes para sua implementação: Proteção Social Especial de Média Complexidade

(continuação)

PROTEÇÃO SOCIAL ESPECIAL DE MÉDIA COMPLEXIDADE	
AÇÕES, SERVIÇOS, PROGRAMAS, PROJETOS E BENEFÍCIOS PREVISTOS.	ESTRATÉGIAS
<p>Serviço de Proteção e Atendimento Especializado a Famílias e Indivíduos (PAEFI)</p>	<p>Acolhida, escuta qualificada, estudo social, diagnóstico socioeconômico, monitoramento e avaliação do serviço; orientação e encaminhamento para a rede de serviços locais; construção de plano individual e/ou familiar de atendimento; orientação sociofamiliar; atendimento psicossocial; orientação jurídico-social; referência e contrarreferência; acesso à documentação pessoal; articulação da rede de serviços socioassistenciais; articulação com os serviços de outras políticas públicas setoriais; articulação interinstitucional com os demais órgãos do Sistema de Garantia de Direitos; elaboração de relatórios e/ou prontuários; realização de atendimento individualizado; realização de atendimento familiar; encontro de famílias; encontro de crianças e adolescentes; visitas domiciliares; estímulo ao convívio familiar, grupal e social; mobilização e fortalecimento do convívio e de redes sociais de apoio; criação do Plano de enfrentamento à violência sexual contra crianças e adolescentes; criação do Plano Socioeducativo para crianças e adolescentes.</p>
<p>Serviço Especializado em Abordagem Social</p>	<p>Conhecimento do território; informação, comunicação e defesa de direitos; escuta, orientação e encaminhamentos sobre/para a rede de serviços locais com resolutividade; articulação da rede de serviços socioassistenciais; articulação com os serviços de políticas públicas setoriais; articulação interinstitucional com os demais órgãos do Sistema de Garantia de Direitos; elaboração de relatórios, etc.</p>

PROTEÇÃO SOCIAL ESPECIAL DE MÉDIA COMPLEXIDADE	
AÇÕES, SERVIÇOS, PROGRAMAS, PROJETOS E BENEFÍCIOS PREVISTOS.	ESTRATÉGIAS
<p>Serviço de Proteção Social a Adolescentes em Cumprimento de medida socioeducativa de Liberdade Assistida (LA) e de Prestação de Serviços à Comunidade (PSC).</p>	<p>Acolhida; escuta qualificada; articulação interinstitucional com os demais órgãos do sistema de garantias de direitos; monitoramento e avaliação do serviço; orientação e encaminhamento para a rede de serviços locais; construção do Plano Individual e Familiar de Atendimento; Orientação Sociofamiliar; Acesso à documentação pessoal; oferta de serviço socioeducativo para as famílias e formação de grupos; articulação da rede de serviço socioassistencial; articulação com os serviços de políticas públicas setoriais; estímulo ao convívio familiar, grupal e social; mobilização para o exercício da cidadania; elaboração de relatórios e/ou prontuários.</p>
<p>Serviço de Proteção Social Especial para pessoas com deficiência, idosas e suas famílias.</p>	<p>Acolhida; escuta; informação, comunicação e defesa de direitos; articulação com os serviços de políticas públicas setoriais; articulação da rede de serviços socioassistenciais; articulação interinstitucional com o Sistema de Garantia de Direitos; atividades de convívio e de organização da vida cotidiana; Orientação e encaminhamento para a rede de serviços locais; referência e contrarreferência; construção do Plano Individual e/ou Familiar de atendimento; orientação sociofamiliar; estudo social; cuidados pessoais; desenvolvimento do convívio familiar, grupal e social; mobilização de família extensa ou ampliada; elaboração de relatórios e/ou prontuários.</p>

Fonte: Plano Plurianual da Assistência Social: 2014 – 2017 (2013, p. 41-42) – adaptada

Quadro 9 Ações e Estratégias correspondentes para sua implementação: Proteção Social Especial - Alta Complexidade

(continuação)

PROTEÇÃO SOCIAL ESPECIAL – ALTA COMPLEXIDADE	
AÇÕES, SERVIÇOS, PROGRAMAS, PROJETOS E BENEFÍCIOS PREVISTOS.	ESTRATÉGIAS
Serviço de Acolhimento Institucional, na modalidade de casa de passagem.	Acolhida/Recepção; escuta; desenvolvimento do convívio familiar, grupal e social; estudo social; apoio à família na sua função protetiva; cuidados pessoais; orientação e encaminhamento sobre/para a rede de serviços locais com resolutividade; construção do plano individual/familiar de atendimento; orientação sociofamiliar; protocolos; acompanhamentos e monitoramentos dos encaminhamentos realizados; referência e contrarreferência; elaboração de relatórios e/ou prontuários; trabalho interdisciplinar; orientação para acesso à documentação pessoal; atividades de convívio e de organização da vida cotidiana; inserção em projetos/programas de capacitação e preparação para o trabalho; mobilização para o exercício da cidadania; articulação da rede de serviços socioassistenciais; organização de banco de dados e informações sobre o serviço e sobre o Sistema de Garantias de Direitos.
Serviço de Acolhimento em Família Acolhedora	Inscrição, seleção, preparação, cadastramento e acompanhamento das famílias acolhedoras; orientação e encaminhamentos para a rede de serviços locais; construção do plano individual e familiar de atendimento; orientação ao grupo familiar; informação, comunicação, defesa e garantia de direitos; apoio e orientação à família na sua função protetiva; providência de documentação pessoal da criança/adolescente e família de origem; articulação com a rede de serviços socioassistenciais; mobilização, identificação da família extensa ou ampliada; fortalecimento da intersetorialidade com os demais órgãos do Sistema de Garantia de Direito.
	Proteção Social proativa; escuta; orientação e encaminhamento sobre/para a rede de serviços locais com poder de decisão que

PROTEÇÃO SOCIAL ESPECIAL – ALTA COMPLEXIDADE	
AÇÕES, SERVIÇOS, PROGRAMAS, PROJETOS E BENEFÍCIOS PREVISTOS.	ESTRATÉGIAS
Serviço de Proteção em Situações de Calamidades Públicas e de Emergências	viabilize uma solução; orientação sociofamiliar; referência e contrarreferência; acesso à documentação pessoal; atividades de convívio e de organização da vida cotidiana; mobilização para o exercício da cidadania; articulação com a rede de serviços socioassistenciais; informação, comunicação e defesa de direitos; diagnóstico socioeconômico; provisão de benefícios eventuais.

Fonte: Plano Plurianual da Assistência Social: 2014 – 2017 (2013, p. 42-43) - adaptada

Quadro 10. Ações e Estratégias correspondentes para sua implementação: Ações Intersetoriais (continuação)

AÇÕES INTERSETORIAIS	
AÇÕES, SERVIÇOS, PROGRAMAS E PROJETOS PREVISTOS.	ESTRATÉGIAS
Programa de Habitação de Interesse Social	Possibilitar o acesso das famílias em situação de pobreza cadastradas no CADÚNICO e que não dispõem de moradia digna e/ou própria; atualização do PLHIS (Plano Local de Habitação de Interesse Social); projetos de melhorias habitacionais.
Programa Habitacional Minha Casa Minha Vida	Projeto de construção de casas.
Serviço de Atenção à Segurança Alimentar	Elaboração do Projeto de Lei do Conselho Municipal de Segurança Alimentar pelo Executivo com envio para o Legislativo e após sanção do Executivo organizar sua estruturação e oferecer condições para sua implantação e funcionamento; elaboração do Plano Municipal de Segurança Alimentar.
Inclusão Produtiva	Incentivar ao empreendedor individual e a grupos que se organizam em empreendimentos econômicos coletivos de Economia Sustentável, através da qualificação profissional nas várias vertentes, o incentivo e a fundamentação teórica para empreendimentos associativos e comercialização; estabelecer parceria com o

AÇÕES INTERSETORIAIS	
AÇÕES, SERVIÇOS, PROGRAMAS E PROJETOS PREVISTOS.	ESTRATÉGIAS
	SEBRAE, Governo do Estado, Secretaria de Desenvolvimento Agrário e Secretaria de Trabalho e Desenvolvimento Social através de ações de fomento às pequenas empresas, associações comunitárias e produtores individuais.
Implantar a Casa do Camocinense na Capital	Disponibilizar uma casa de apoio para receber pacientes com acompanhantes que necessitem de tratamento de saúde especializado.

Fonte: Plano Plurianual da Assistência Social: 2014 – 2017 (2013, p. 43-44) - adaptada

O Plano Plurianual da Assistência Social: 2014 – 2017 (2013, p. 54-56) apresenta os seguintes resultados e impactos esperados:

- Emancipação e superação da situação de extrema pobreza das famílias em situação de vulnerabilidade e risco pessoal e social atendidas pela Política de Assistência Social no município;
- Famílias e/ou indivíduos orientadas e informadas sobre temas vivenciados no seu cotidiano através da realização de oficinas socioeducativas realizadas com crianças, adolescentes, jovens, adultos e idosos;
- Satisfação, participação, integração e trocas de experiências entre o público acompanhado através dos serviços, programas, projetos e benefícios, resultando no fortalecimento dos vínculos familiares, comunitários e sociais;
- Diminuição do número de famílias em descumprimento de condicionalidades;
- Sensibilização e conscientização das famílias em situação de vulnerabilidade social sobre seus direitos e deveres de cidadão alcançado através da realização de campanhas socioeducativas no território dos dois CRAS;
- Identificação, sensibilização e inclusão da pessoa com deficiência através da realização de busca ativa, na participação de cursos de qualificação profissional promovidos pelo PRONATEC;
- Promoção da acessibilidade às pessoas com deficiência e ao idoso;
- Realização de um trabalho intersetorial com as demais políticas setoriais objetivando a superação de situações de vulnerabilidades e riscos sociais e pessoais;
- Elevação da autoestima das famílias atendidas;
- Formação de grupos de crianças, adolescentes, jovens, adultos e idosos com acompanhamento familiar;
- Diminuição da incidência de vítimas de violência (física, psicológica, sexual e negligência) mediante a realização de campanhas educativas de sensibilização da comunidade para realizarem a denúncia;
- Resgate da autoestima e de valores familiares, sociais e comunitários com o fortalecimento dos vínculos familiares e comunitários;
- Sensibilização e divulgação do Estatuto da Criança e do Adolescente - ECA, do Estatuto do Idoso, da Lei Maria da Penha e do Estatuto da Pessoa com Deficiência, como também da necessidade de cumprimento das condicionalidades do Programa Bolsa Família;

- Fortalecimento da autoestima, (re) construção e (re) significação das experiências vividas;
- Maior resolutividade e agilidade dos encaminhamentos realizados;
- Formação de banco de dados com informações que subsidiarão o planejamento das ações da Assistência Social nos referidos equipamentos com o intuito de beneficiar famílias pobres e extremamente pobres;
- Maior conhecimento dos usuários sobre a realidade social do município, dos direitos trabalhistas, documentos necessários e atitudes do trabalhador no mercado de trabalho;
- Atendimento a contento em situação emergencial de vulnerabilidade temporária e pessoal;
- Adequação dos equipamentos sociais promovendo a acessibilidade ao idoso e à pessoa com deficiência;
- Maior divulgação e inclusão das famílias em situação de vulnerabilidade social nos eventos e datas festivas realizadas pela assistência social;
- Realização de um Plano de Capacitação, sistemático e contínuo, para os trabalhadores do SUAS;
- Fortalecimento da rede intersetorial;
- Disponibilização de transporte adequado (com tração 4x4) para deslocamento na oferta dos serviços na zona rural;
- Inserção dos adolescentes em programas disponibilizados no município;
- Fortalecimento dos grupos de famílias e grupos de mulheres;
- Disponibilização de transporte exclusivo para os CRASI e II e CREAS;
- Realização de conferências, fóruns, seminários e comissões para o fortalecimento da rede;
- Oficialização da rede interinstitucional por meio de normativa do gestor municipal;
- Organização do Serviço de Abordagem Social;
- Sensibilização dos adolescentes em cumprimento de medida socioeducativa e de suas famílias para a importância da documentação para o exercício da cidadania;
- Promoção de momentos intergeracionais nas instituições;
- Moradia digna para as famílias inscritas no CADÚNICO.

4.3 Planejamento Estratégico na SEMDESC

A Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social e Cidadania (SEMDESC) de Camocim planeja suas ações através de um instrumento denominado Plano Plurianual (PPA) da Assistência Social, elaborado para um período de quatro anos, visando estabelecer objetivos e determinar meios para alcançá-los. O Plano Plurianual em vigor foi elaborado no período de abril a julho de 2013 e sua vigência é do ano de 2014 a 2017.

De acordo com a gestora, o público de interesse da secretaria corresponde às famílias/indivíduos cadastrados no CADÚNICO ou que estejam em processo de cadastramento. São eles os maiores interessados nos resultados obtidos pela SEMDESC.

Quando indagada acerca do processo de elaboração do planejamento estratégico da SEMDESC, a Técnica de Gestão relatou que:

O Plano Plurianual da Assistência Social no município é realizado a partir da sua determinação em Lei e, a cada 2 anos, é realizada uma conferência Municipal de Assistência Social onde são deliberadas propostas de acordo com as necessidades

dos usuários. E a partir daí e em conjunto com a realização de reunião ampliada para avaliação do desenvolvimento das ações, a cada 4 (quatro) anos, é realizado um levantamento para diagnosticar nossas fraquezas e fortalezas e a partir daí é elaborado o Plano Plurianual da Assistência Social. [...] Participa deste processo os técnicos da Secretaria, os usuários da Política de Assistência Social, as entidades OG (Organizações Governamentais) e ONG (Organizações Não Governamentais) [...].

Para a realização do diagnóstico organizacional é feito um estudo prospectivo do ambiente para facilitar a compreensão por parte dos gestores das condições e dos desafios potenciais. De acordo com a gestora “são utilizados dados do IBGE, MDS, IPEA e outros para a realização do nosso diagnóstico e a partir da identificação das necessidades são elaboradas estratégias de superação”. Além disso, segundo a entrevistada, os sistemas de informação utilizados na SEMDESC e seus respectivos usuários são:

- SUAS WEB – Secretário (titular) e uma pessoa como adjunta (digitador);
- SECOFI – Técnico da Gestão;
- SAGI – Secretário (titular) e o digitador;
- SISTEC – Interlocutor do PRONATEC;
- SICON – Técnicos dos CRAS e CREAS.

O quadro 11 a seguir apresenta os responsáveis pela elaboração do Plano Plurianual da Assistência Social em 2013 e os órgãos que cada um representa:

Quadro 11. Responsáveis pela elaboração do PPA da Assistência Social: 2014-2017.

NOME	REPRESENTAÇÃO
Ricardina Oliveira Parente Silva	Órgão Gestor
Selma de Sousa Nogueira Oliveira	Cadastro Único
Karine Santos do Nascimento	CRAS II
Débora Rabelo Lima	CRASII
Nilrene Oliveira Lúcio	CRAS I
Hélio Remo de Magalhães Rolim	CRAS 1
Liduina Maria Ferreira Nunes	CREAS
Dainara Pereira de Sousa	CREAS

Fonte: Plano Plurianual Da Assistência Social: 2014 – 2017 (2013, p. 2) – adaptada.

Além do PPA que é um planejamento para um longo prazo, mais amplo (estratégico), para toda área da Assistência Social de Camocim, há ainda planos táticos desenvolvidos por cada departamento/unidade organizacional a serem realizados no médio prazo. É o que se pode perceber na fala da Técnica de Gestão da SEMDESC:

[...] Existe o Plano Plurianual da Assistência Social – PPA, que é o planejamento para quatro anos do município, na área da Assistência Social. A partir daí e em consonância com este, anualmente, cada unidade organizacional realiza um planejamento Anual que, em data combinada, será socializado através da apresentação com os outros componentes que integram a secretaria, onde sua direção passa a compor o planejamento anual, que será monitorado sistematicamente e avaliado anualmente [...].

É necessário, entretanto, que estes planos táticos e operacionais estejam em sinergia com o Planejamento Estratégico. Tudo precisa estar integrado e convergindo para o mesmo fim, em todos os níveis, para que os objetivos organizacionais sejam alcançados efetivamente.

Acerca do processo de execução das estratégias, a gestora afirma que o mesmo “ocorre dentro de um processo natural e os colaboradores são os próprios técnicos que estão na execução das ações. É articulada através de reuniões dos técnicos para discutirem e acompanharem/monitorarem o planejamento”.

De acordo com a gestora, no PPA da Assistência Social constam indicadores de monitoramento e avaliação, quais sejam (Quadro 1):

Quadro 12 - Indicadores de monitoramento e avaliação

(continuação)

INDICADORES	PERIODICIDADE
Quantidade de referência e contrarreferência recebida e encaminhada	Mensal
Nº de chefes de família abaixo da linha de pobreza (sem rendimento) das famílias atendidas.	Semestral
Quantidade de famílias atendidas que possuem garantia de moradia	Semestral
Nº de famílias atendidas que possuem acesso aos serviços básicos de creche, educação infantil, ensino fundamental e PSF.	Semestral
Diminuição do número de famílias em descumprimento de condicionalidades.	Semestral
Número de crianças, adolescentes e idosos que se inscreveram no Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos X Número de inscritos que estão participando do grupo.	Trimestralmente
Nº de técnicos disponíveis para receber as famílias/usuários dos serviços fora dos horários agendados.	Mensalmente
Nº de atividades realizadas X Registro de participação dos usuários.	Trimestralmente
Nº de atividades realizadas nos grupos X	Trimestralmente

INDICADORES	PERIODICIDADE
Participação do usuário no grupo	
Número de Orientadores Sociais/Técnicos de Referência	Trimestralmente
Número de técnicos necessários X número de técnicos disponíveis	Trimestralmente
Nº de famílias cadastradas no CADÚNICO X Nº de famílias que recebem bolsa-família	Anualmente
Nº de famílias que recebem bolsa-família X Nº de famílias que deixaram de receber porque saíram do perfil do bolsa-família.	Anualmente
Nº de atendimento/visita domiciliar realizadas para as famílias em descumprimento de condicionalidades	Semestralmente
Nº de famílias acompanhadas em descumprimento de condicionalidade X Quantas saíram da situação de descumprimento	Semestramente
Nº de encaminhamentos para BPC X Nº de pessoas que conseguiram o benefício	Semestralmente
Nº de famílias/indivíduos com perfil de Benefício Eventual que foram encaminhadas X Quantas foram atendidas.	Semestralmente
Nº de crianças e/ou adolescentes acompanhados nos Serviços de Convivência que relataram mudança no comportamento/ Número total de ocorrência do Serviço com a participação do beneficiário.	Trimestralmente
Nº de inscritos que participaram pelo menos de 50% das atividades realizadas.	Trimestralmente
Acesso aos serviços, programa, projetos e benefícios;	Anualmente
Avaliação da infraestrutura da rede de atendimento	Semestralmente
Recursos humanos disponíveis X Recursos humanos necessários	Anualmente
Carga horária	Diária

INDICADORES	PERIODICIDADE
Situação de vulnerabilidade e risco pessoal e social do indivíduo e da família.	Constantemente

Fonte: PPA – ASSISTÊNCIA SOCIAL: 2014-2017(2013, p. 61 – 62)

Ainda segundo o PPA da Assistência Social: 2014 – 2017 (2013, p. 62), “serão utilizados como instrumentos a observação, a entrevista, as visitas domiciliares, os registros das atividades, dos prontuários, os atendimentos, etc”.

Ademais, a entrevistada frisou que o planejamento estratégico da secretaria pode ser revisto e alterado, não sendo algo extremamente rígido. Para ela, “[...]todo planejamento é flexível e isto acontecerá a partir da avaliação anual quando for identificada distorção nos resultados esperado”.

Ao ser questionada sobre o que deve ser feito para atender às necessidades dos usuários da Assistência Social, a entrevistada afirma que:

Primeiro é preciso fazer um diagnóstico da situação. A partir disso, damos o encaminhamento para solucionar o problema. Para isso utilizamos as seguintes estratégias: visita domiciliar; entrevistar as pessoas e colher informações; observar. Após elabora-se um relatório e emite-se um parecer sobre o que está sendo solicitado. Por exemplo: Nós trabalhamos com benefícios eventuais, que faz parte da assistência. A Assistência é universal, mas dentro dessa universalidade há uma restrição: para “quem dela necessita”. É universal por quê? Porque todo mundo tem o direito de solicitar. Qualquer cidadão pode solicitar, mas a partir da solicitação procura-se identificar se aquela pessoa atende aos critérios exigidos para aquilo que está solicitando. [...]

Percebe-se, na fala da entrevistada, uma preocupação em identificar os usuários dos serviços e benefícios assistenciais, uma vez que a Constituição Federal de 1988 restringe o acesso às pessoas mais necessitadas, sendo imprescindível a verificação do atendimento a todos os critérios preestabelecidos. E isso é feito na SEMDESC pelas unidades do CRAS e CREAS.

Vale ressaltar que os usuários da Assistência Social têm direito a benefícios e não a doações, como bem esclarece a Técnica de Gestão:

[...] Doação é uma coisa e benefício é outra. Benefício é um direito, doação é uma dívida, um favor. Quando o usuário ganha uma cesta, um quite enxoval, uma urna funerária, ele não está recebendo favor de ninguém. É um direito dele, enquanto cidadão, pois é um benefício da Assistência. Ele está precisando por algum motivo, está dentro dos critérios com uma renda per capita X que deve ter a família para receber o benefício. Essa renda per capita é definida em lei. [...]

Um dos serviços ofertados pelos CRAS é o serviço de convivência que, de acordo com a gestora, não precisa ser prestado necessariamente no prédio do respectivo CRAS, mas também em outros órgãos públicos. Segundo a entrevistada:

[...] O serviço de convivência é trabalhado por grupos etários. No momento não estamos trabalhando com a faixa etária de 0 a 3 anos e 11 meses. No momento estamos trabalhando a partir de 4 anos até 17 e idosos. A gente não pegou esse grupo menor porque a gente precisa ir se estruturando. Quanto menor o grupo, mais requer uma infraestrutura. Você não pode pegar um grupo de crianças e colocar em qualquer lugar. Você tem que ter local adequado, profissional capacitado, tudo organizado. [...]

Observa-se que a prestação desse serviço sofre limitações decorrentes da falta de uma infraestrutura adequada e de profissionais qualificados para o atendimento ao público infantil, especificamente crianças de até 3 anos e 11 meses de idade. No momento, tais usuários não estão sendo atendidos pela Assistência Social do município.

Na Assistência Social, há um benefício de prestação continuada direcionado aos idosos com idade a partir de 65 anos e à pessoa com deficiência, independente da idade, que não tenham como prover sua subsistência ou tê-la provida por sua família. Trata-se do benefício denominado LOAS que é concedido pela Assistência Social, porém, executado pelo Instituto Nacional do Seguro Social (INSS). Sobre tal benefício, a entrevistada revela que:

[...] Camocim e outros municípios estão cheio de umas pessoas que eu chamo de “atravessadores”. O que é que eles fazem? Eles chegam para os idosos ou para pessoas com deficiência e dizem que vão aposentá-los: “_Eu vou te aposentar! Me dá teus papeis que eu vou te aposentar!”. O idoso, se ele tem renda inferior a um quarto do salário mínimo, ele não precisa de advogado e de ninguém que o leve para advogado. Esses atravessadores, uns são advogados outros são pessoas “normais” que dizem que vão aposentar...vão atrás do benefício, conseguem...aí depois o pessoal diz assim:” _Ah, meu dinheiro tá pouco”; “_Eu tive que pagar não sei quantos mil para poder me aposentar”. Eles acham que só vão conseguir se tiver uma pessoa que vá fazer por eles e não precisa. Para preencher o formulário, eles vão no CRAS sem pagar nenhum centavo. É um direito deles. [...] Depois de preencher, liga para o INSS e agenda um dia para entregar o formulário e marcar a perícia social e/ou médica (no caso dos deficientes). Tem muita gente que entra com outras pessoas para percorrer esse caminho. E como eles não têm dinheiro para pagar na hora, eles se comprometem fazendo empréstimos [...].

A existência dos chamados “atravessadores” constitui uma ameaça à organização, uma vez que tais pessoas distorcem o real sentido do benefício assistencial, confundindo os usuários, fazendo-os acreditar que o recebem é um tipo de aposentadoria concedida pela Previdência Social.

O financiamento dos projetos e programas da Assistência Social deve obedecer ao que preceitua a Lei Complementar 101/2000 - Lei de Responsabilidade Fiscal. Nesse sentido, a gestora afirma:

[...] O poder público federal coordena nacionalmente os serviços e programas, cofinancia as ações, produz e divulga orientações técnicas, dá apoio técnico, acompanhamento e monitoramento nos serviços e programas etc. O Poder Público Estadual dá apoio técnico ao município, acompanha e monitora a execução das ações. [...] Nós recebemos recursos do governo federal. [...] Os recursos têm por base o plano de ação e a prestação de contas. Se eu não prestar contas, os recursos

são cortados. Por exemplo: teve município que não prestou contas 2012. Ah, mas nós estamos em 2014! Mas a prestação de contas de 2012 foi disponibilizada em setembro do ano passado. O Governo Federal adiou até fevereiro o prazo para municípios...O município fica perdendo recurso porque não tinha prestado contas...porque tem que prestar contas, tem que passar pelo Conselho e tem a fase de preenchimento, a fase de aprovação, tem todas as fases. Em fevereiro tinha uns quatro municípios que estavam parados. [...]

Assim como as demais instituições públicas, a SEMDESC também deve obedecer ao princípio da publicidade, buscando a transparência de todos os serviços prestados, benefícios concedidos e recursos aplicados. Entretanto, a disponibilização da prestação de contas anual, de acordo com a gestora, é demasiadamente demorada, fazendo com que muitos municípios deixem de receber recursos do Governo Federal.

A respeito do gerenciamento e inovação dos processos internos na SEMDESC, a entrevistada revela que:

A gente segue determinações e legislações do conselho nacional, do ministério e do conselho estadual e do município. Porque você sabe que uma lei não pode ferir a outra não é? O governo federal delibera e diz o que é que precisa. O município, quando cria suas leis, vai de acordo com as necessidades que vêm lá de cima e toma por base a lei maior: a Constituição Federal. Então, a base é Constituição. A partir dela, vem a Lei Orgânica da Assistência Social, a Política Nacional da Assistência social, a Norma Operacional Básica, as Resoluções do Conselho Nacional e da Comissão Intergestora Tripartite (comissão com representantes das três esferas de governo). E as deliberações do conselho municipal. Em termos de funcionário, a Prefeitura tem a lei que cria a secretaria. Dentro dessa lei, há o organograma com a estrutura organizacional da secretaria, que tem que está de acordo com o que exige a política nacional [...].

Depreende-se da argumentação da gestora que há uma subordinação da SEMDESC à legislação que a regula. Nota-se ainda uma hierarquia entre as normas citadas quando se afirma que a lei maior é a Constituição Federal e que a estrutura da secretaria deve obedecer ao que diz a Política Nacional da Assistência Social. Dessa forma, não há muita flexibilidade nos processos internos da organização, haja vista sua sujeição aos comandos legais.

No que se refere à gestão de pessoas na SEMDESC, a gestora afirma a existência de capacitações e treinamentos, realizados pelo poder público estadual, para os colaboradores.

As capacitações técnicas são executadas pelo poder público estadual e o município proporciona condições para participação dos destinatários da SEMDESC, conforme as vagas disponibilizadas. Onde os participantes ficam com a obrigação de repassar para o restante da equipe.

Quando questionada sobre a forma como os colaboradores devem ser estimulados e desenvolvidos para o atendimento das expectativas dos usuários, a gestora afirma: “ninguém

é uma ilha para viver isolado. A gente trabalha em parceria. Faz parceria intersetorial, com os outros setores, com as outras secretarias [...] A secretaria tem parceria com a ONG São Francisco, com a associação da Boa Esperança [...]”.

A formação de alianças/parceiras é fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais, sendo, portanto, imprescindível incentivá-las e reconhecê-las constantemente.

4.4 Perspectiva dos usuários da Assistência Social

Aplicou-se um questionário com 20 (vinte) usuários da Assistência Social de Camocim, no dia 21/04/2014, dos quais 19 são mulheres e apenas 1 é homem, conforme se percebe no Gráfico 2 a seguir:

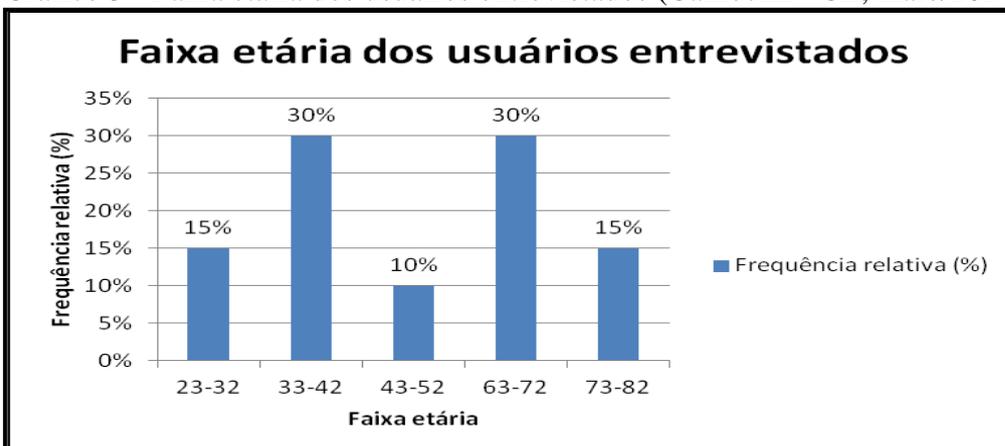
Gráfico 2 - Sexo dos usuários entrevistados (Camocim - CE, maio/2014).



Fonte: elaborado pela autora.

A faixa etária dos entrevistados varia de 23 anos a 77 anos de idade, conforme Gráfico 3 abaixo:

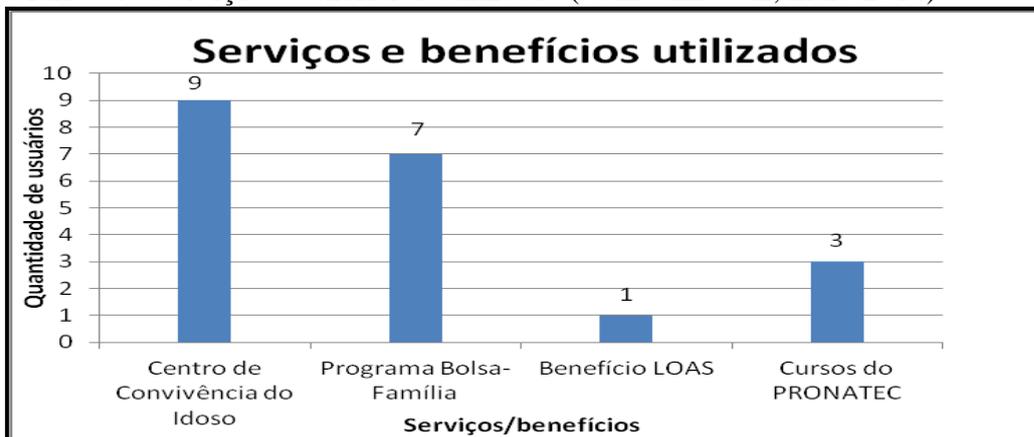
Gráfico 3 - Faixa etária dos usuários entrevistados (Camocim - CE, maio/2014).



Fonte: elaborado pela autora.

Os serviços e benefícios utilizados pelos entrevistados são: cursos do PRONATEC (15%); Programa Bolsa-Família (35%); LOAS (5%); e Centro de Convivência do Idoso (45%). O Gráfico 4 abaixo apresenta a quantidade de usuários da amostra e os respectivos benefícios e serviços utilizados pelos mesmos:

Gráfico 4 - Serviços e benefícios utilizados (Camocim - CE, maio/2014)



Fonte: elaborado pela autora.

Ao serem questionados sobre o que é a Assistência Social e qual a importância dos serviços prestados e benefícios concedidos, 95% dos entrevistados respondeu que a Assistência Social beneficia as pessoas mais necessitadas do município. A seguir, relatos de alguns entrevistados:

Entrevistado 2: “A Assistência Social é muito importante, pois ajuda as pessoas carentes”.

Entrevistado 4: “A Assistência Social ajuda as pessoas que não têm condições. Eles fazem uma visita e no mesmo dia é resolvido o problema”.

Entrevistado 5: “Eu acho importante porque os benefícios ajudam as pessoas mais carentes da cidade. A minha conta de luz foi beneficiada com um desconto porque sou cadastrada no CADÚNICO e sou baixa renda”.

Entrevistado 8: “É importante porque o valor que a gente recebe ajuda nas despesas do mês, principalmente para as famílias mais pobres”.

Entrevistado 9: “Eu acho importante, pois ajuda as famílias mais carentes, que não têm uma renda alta. Mas acredito que nem todos os serviços são prestados aqui na cidade”.

Apenas 1 (um) entrevistado, no entanto, considera a Assistência Social uma política do Estado que visa à proteção e defesa social:

Entrevistado 11:

A Assistência Social é uma política social de responsabilidade do Estado incluída na esfera da Seguridade Social, garantida pela Constituição Federal de 88 e

regulamentada pela LOAS de 93. É uma política não contributiva e deve atender a quem dela necessitar, tem como suas principais funções a proteção e defesa social, partindo do conhecimento e informações dos seus usuários acerca de suas necessidades e condições de vulnerabilidade, viabilizando assim a garantia de direitos, inclusão social e erradicação da extrema pobreza [...].

Ao serem indagados se estão satisfeitos com os serviços prestados pela Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social e Cidadania (SEMDESC) de Camocim, a maioria (95% dos entrevistados) diz estar satisfeita com os serviços, embora reconheçam que há pontos a melhorar. Eis algumas justificativas apresentadas:

Entrevistado 2: “Não participo de tudo o que é oferecido no Centro de Convivência do Idoso, mas estou satisfeita sim. Nós recebemos cestas básicas, fazemos passeios, dançamos forró”.

Entrevistado 4: “Sim. Estou satisfeita, pois sou bem atendida no Centro. Os funcionários são bem atenciosos comigo”.

Entrevistado 6: “Estou satisfeita, pois o valor que recebo do Bolsa-Família ajuda muito nas despesas mensais”.

Entrevistado 7: “Sim. Estou muito satisfeita porque recebo o valor do Bolsa-Família todo mês e isso me ajuda a pagar as contas, as despesas”.

Entrevistado 11:

Como a Assistência Social é um direito para quem dela necessitar, eu não tenho um uso contínuo ou frequente dos serviços. Minha experiência aconteceu através de um programa federal, em que a Secretaria é responsável pela articulação do projeto por se tratar de cursos técnicos gratuitos de geração de emprego e renda para integrantes do Cadastro Único, o PRONATEC. Neste contexto, fui bem atendida pela articuladora do projeto, presenciei o acompanhamento da assistente social técnica de gestão no início e término do curso, então para as minhas necessidades, enquanto participante deste projeto, foi um serviço satisfatório.

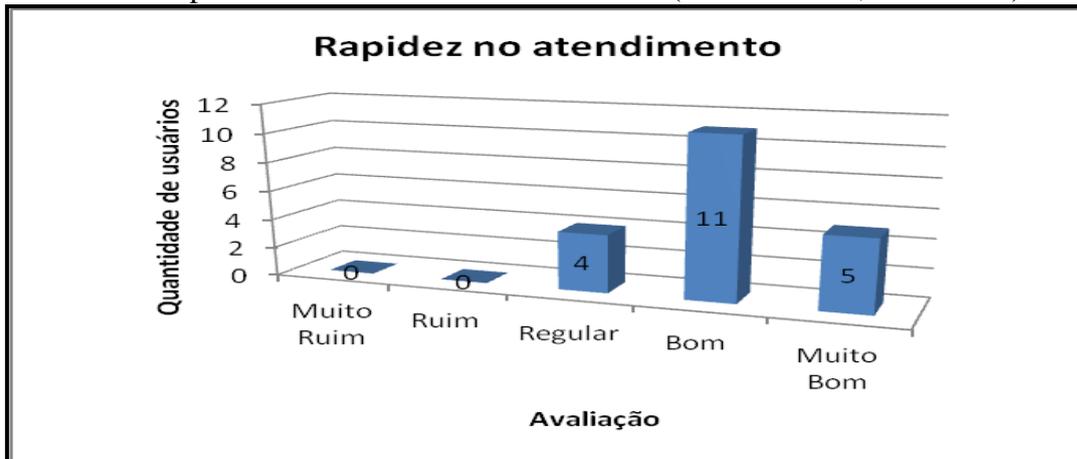
Entrevistado 13: “Estou satisfeito, mas houve muita demora quando fui solicitar meu benefício”.

Um entrevistado, porém, afirma estar insatisfeito com os serviços e justifica:

Entrevistado 16: “Não estou satisfeito, pois vejo muitas pessoas que necessitam bastante não recebendo os benefícios e outras que não precisam recebem. Deveriam verificar isso”.

No questionamento de nº 3 solicitou-se aos entrevistados que atribuíssem uma nota, variando de 1 (muito ruim) a 5 (muito bom) a fim de avaliar alguns aspectos do funcionamento da SEMDESC. Os itens avaliados e os resultados obtidos foram:

Gráfico 5 - Rapidez no atendimento na SEMDESC (Camocim-CE, maio/2014)

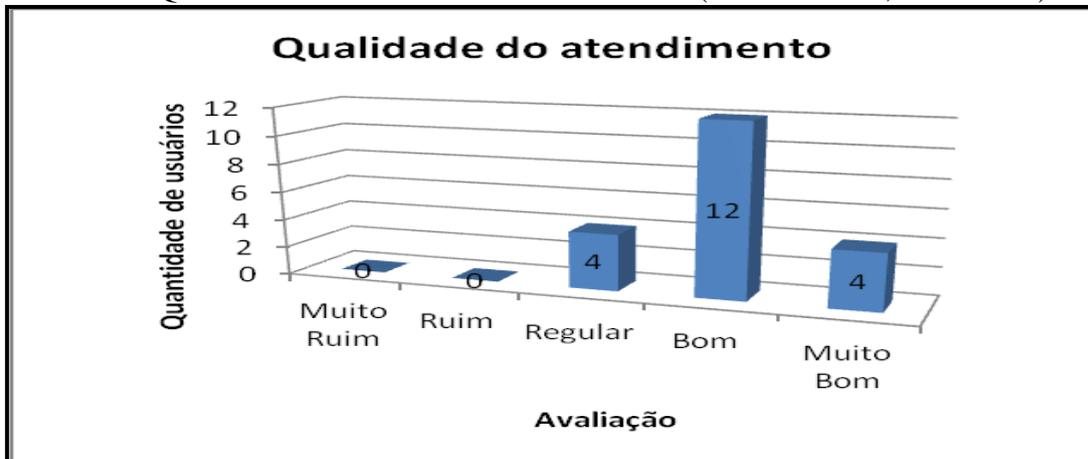


Fonte: elaborado pela autora.

Entrevistado 9: “Eu acho boa. Quando fui me cadastrar no CADÚNICO eles me atenderam logo. Depois fizeram uma visita na minha casa e comecei a receber o Bolsa-Família. Não demorou muito não”.

Entrevistado 15: “É boa, pois quando fui fazer meu cadastro para participar do Centro de Convivência, fui atendida logo e eles trataram todos os idosos muito bem”.

Gráfico 6 - Qualidade do atendimento na SEMDESC (Camocim-CE, maio/2014)

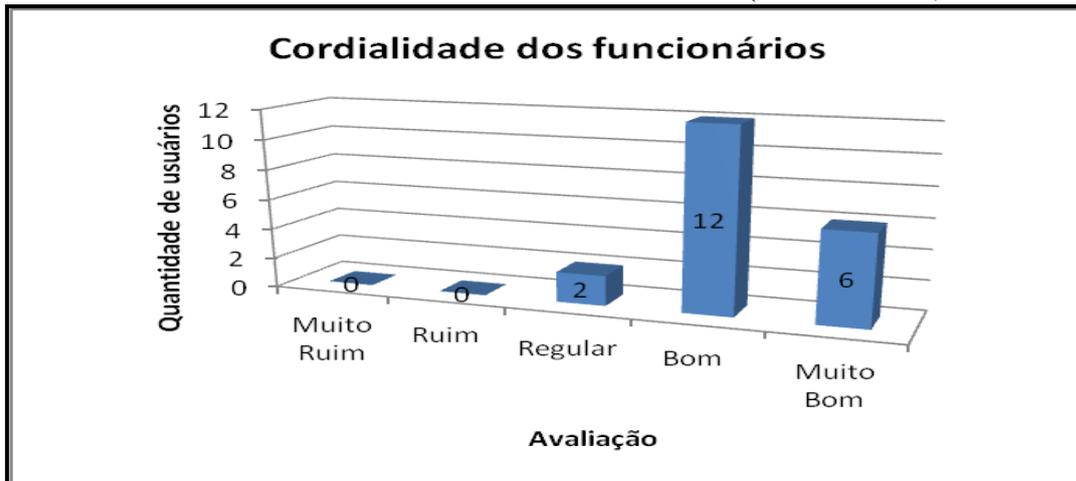


Fonte: elaborado pela autora.

Entrevistado 1: “Boa, pois sempre fui bem atendida. As moças de lá me tratam muito bem. São muito atenciosas com todo mundo”.

Entrevistado 5: “Eu acho regular, porque as funcionárias da secretaria me trataram bem, mas quando fui atrás do meu benefício LOAS esperei muito na fila do INSS e eles ficaram me passando de funcionário para funcionário”.

Gráfico 7 - Cordialidade dos funcionários da SEMDESC (Camocim-CE, maio/2014)



Fonte: elaborado pela autora.

Entrevistado 4: “É boa. As moças que atendem a gente na secretaria são muito educadas e atenciosas, principalmente, com a gente, que é idoso”.

Entrevistado 17: “Eu acho muito boa. Quando fui me inscrever para o curso do PRONATEC, fui muito bem atendido. Os professores do curso também são muito bons, gentis e atenciosos com os alunos”.

Gráfico 8 - Divulgação de informações à comunidade sobre os serviços da Assistência Social (Camocim-CE, maio/2014)

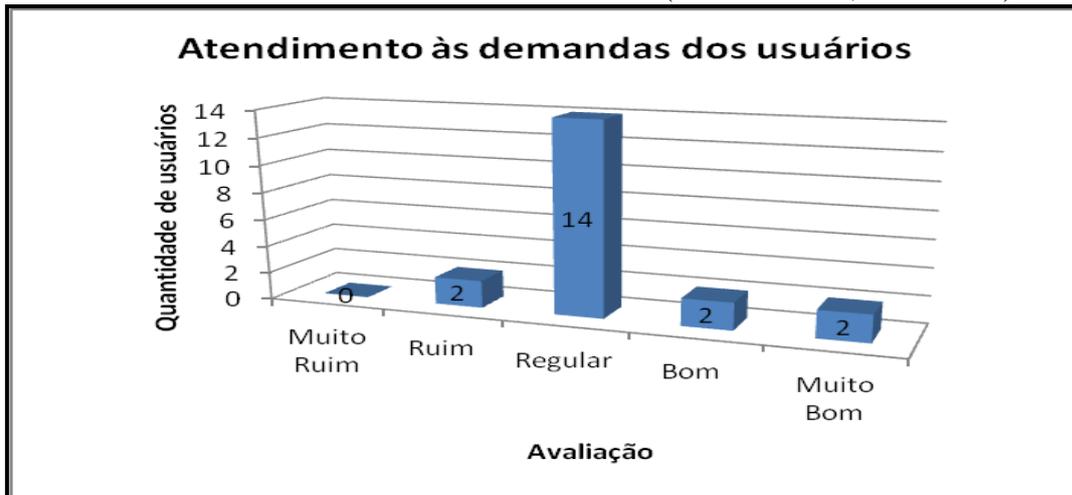


Fonte: elaborado pela autora.

Entrevistado 17: “Ruim. A divulgação ainda é muito pouca e aqueles que mais necessitam não sabem que têm direitos perante a Assistência Social”.

Entrevistado 9: “Eu acho ruim, porque nem todo mundo sabe quais são os serviços da Assistência Social aqui. Eu mesma não conheço todos. Deviam divulgar mais com certeza”.

Gráfico 9 -Atendimento às demandas dos usuários (Camocim-CE, maio/2014)



Fonte: elaborado pela autora.

Analisando os gráficos 5, 6 e 7, observa-se que a maioria dos usuários entrevistados avalia como boa a rapidez e a qualidade do atendimento, bem como a cordialidade dos funcionários da SEMDESC.

Contudo, conforme Gráfico 8, apenas 10% dos entrevistados consideram muito boa a divulgação de informações acerca da Assistência Social no município; 10% considera muito ruim; 30% considera ruim e 50%, regular.

Ademais, segundo o Gráfico 9, 70% dos entrevistados analisam como regular o atendimento às demandas existentes, indicando que é preciso maior eficiência, eficácia e efetividade nos serviços, programas e projetos da Assistência Social para satisfazer às necessidades existentes.

Um dos usuários entrevistados (nº 11), que participou dos cursos do PRONATEC, afirma: “infelizmente a demanda é muito maior que a oferta, em número de vagas para os cursos”.

No último questionamento, os entrevistados expuseram alguns aspectos a serem melhorados na SEMDESC.

- 70% sugeriram uma maior divulgação dos serviços, programas e projetos no município. A seguir, algumas das respostas apresentadas:

Entrevistado 1: “Acho que a secretaria devia divulgar mais os serviços”.

Entrevistado 3: “Deveria melhorar a divulgação das informações para a sociedade”.

Entrevistado 4: “Precisam divulgar mais os nossos direitos”.

Entrevistado 5: “Deveriam divulgar mais os serviços realizados em rádios e nos carros de som”.

Entrevistado 9: “Deviam utilizar mais as rádios para divulgar os serviços e benefícios”.

Entrevistado 11:

Em primeiro lugar a divulgação dos serviços que ainda é pouca, a sociedade em geral, principalmente os mais necessitados que inclusive são o público alvo, não conhecem bem a oferta dos serviços em relação à garantia de seus direitos. Consegue-se perceber também ainda, ações assistencialistas e politiqueiras. A ampla divulgação sobre a importância da participação popular nos conselhos e conferências é outro ponto a ser melhorado.

- 15% sugeriam que haja uma melhoria nos processos de cadastramento e renovação do cadastro do Programa Bolsa-Família.

Entrevistado 6: “Deveriam melhorar o a forma de cadastro e concessão do Bolsa-Família”.

Entrevistado 14: “Precisam melhorar o processo de cadastro e renovação do Bolsa-Família”.

Entrevistado 20: “Deviam melhorar a renovação do cadastro para ver se aquelas famílias realmente necessitam receber”.

- 10% sugeriram uma melhor organização dos eventos direcionados aos idosos.

Entrevistado 2: “Deviam organizar melhor os eventos com nós, que somos idosos, para que a gente se sinta bem e todos deviam entrar no centro de convivência com os crachás, pois muitas pessoas que não são cadastradas entram e lotam o espaço”.

Entrevistado 7: “Deviam planejar mais os eventos para nós, idosos, principalmente os passeios que são feitos”.

- Apenas 1 (5%) entrevistado afirmou não haver nada a ser melhorado na Assistência Social de Camocim e, portanto, não apresentou sugestão alguma.

Entrevistado 10: “Pra mim, está tudo bem. Não tem nada para ser melhorado na Assistência não”.

4.5 Análise ambiental e organizacional – Análise SWOT da SEMDESC

A partir da análise dos dados coletados na entrevista com a Técnica de Gestão e com a Secretária, bem como das informações obtidas no questionário aplicado a alguns usuários da Assistência Social, foi possível identificar alguns pontos fortes e pontos a melhorar na organização, além de ameaças a serem enfrentadas e oportunidades a serem aproveitadas no ambiente externo da mesma. Tal análise foi sintetizada no Quadro 13, abaixo:

Quadro13. Análise SWOT da SEMDESC (Camocim – CE, maio/2014)

	Forças	Fraquezas (pontos a melhorar)
Interno (Organização)	<ul style="list-style-type: none"> - Utilização de sistemas de informação desenvolvidos nas esferas federal e estadual; - Qualidade e rapidez no atendimento; - Cordialidade dos funcionários; - Iniciativa dos funcionários - Acesso ao banco de dados de outras instituições e utilização do mesmo para a elaboração do diagnóstico estratégico; - Participação da sociedade nas conferências municipais e no CMAS; - Formação de parcerias com outras organizações. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausência da missão e visão organizacional da SEMDESC no Plano Plurianual da Assistência Social; - Presidência do CMAS exercida pela Secretária de Assistência Social (gestora da SEMDESC), o que pode comprometer o efetivo controle social sobre a secretaria; - Infraestrutura inadequada e ausência de profissionais qualificados para atendimento às crianças até 3 anos e 11 meses de idade; - Insuficiência na divulgação de informações sobre a Assistência Social à comunidade; - Insuficiência no atendimento às demandas existentes.
	Oportunidades	Ameaças
Externo (Ambiente)	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitações técnicas oferecidas pelo Poder Público Estadual; - Prestação de contas para verificar a correta aplicação dos recursos públicos, de acordo com a LRF. - Incentivo do Governo Federal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existência dos chamados “atravessadores” no processo de concessão do benefício LOAS.

Fonte: Elaborada pela autora

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da coleta e análise dos dados, constatou-se que a Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social e Cidadania (SEMDESC) de Camocim realiza um processo de Planejamento Estratégico estruturado para um período de quatro anos, sendo o mesmo formalizado no Plano Plurianual (PPA) da Assistência Social.

O referido processo prioriza a participação social através da realização de Reuniões Ampliadas, de Encontros Temáticos e de Conferências Municipais. Isso constitui uma força para a organização, visto que, além de proporcionar maior controle, o debate com a sociedade possibilita uma efetiva identificação dos problemas e dificuldades, bem como a elaboração de propostas para superá-los a partir das críticas e sugestões apresentadas.

Outro fator positivo identificado foi a flexibilidade do Planejamento Estratégico que pode ser alterado, após avaliação anual, quando é identificada alguma distorção nos resultados esperados. Isso indica que a organização, além de elaborar o planejamento, desenvolve também uma Administração Estratégica, que inclui o planejamento, a execução das ações e o controle dos resultados.

A partir da análise SWOT foram constatadas também as seguintes fraquezas, consistindo, pois, em desafios a serem enfrentados pela SEMDESC:

- Ausência da missão e visão organizacional da SEMDESC no Plano Plurianual da Assistência Social: é necessário declarar formalmente a missão e visão organizacionais a fim de direcionar os esforços dos colaboradores e para que os mesmos se sintam responsáveis pela execução do Planejamento Estratégico;

- Presidência do Conselho Municipal da Assistência Social (CMAS) exercida pela Secretária de Assistência Social (gestora da SEMDESC): Apesar de haver representantes tanto do Governo Municipal quanto da sociedade civil na composição do referido conselho, observando-se o princípio constitucional da impessoalidade, a função da presidência deveria ser exercida por algum representante da sociedade civil. Isso garantiria um controle social mais efetivo, pois as instâncias controlada e controladora estariam totalmente dissociadas.

- Infraestrutura inadequada e ausência de profissionais qualificados para atendimento às crianças até 3 anos e 11 meses de idade: o Estado, através da Constituição Federal de 1988, garante assistência social a todos os que dela necessitarem, inclusive, crianças até 3 anos e 11 meses de idade. Dessa forma, é necessário melhorar a infraestrutura do órgão e capacitar os profissionais para atender também a esse público.

- Insuficiência na divulgação de informações sobre a Assistência Social à comunidade: é necessário que as informações do órgão sejam disponibilizadas para consulta dos cidadãos. Isso pode ser feito através de um site específico na internet, além da divulgação em outros meios comunicativos como rádio, carros de som e jornal municipal, por exemplo. Isso pode reduzir a quantidade de usuários mal informados e, conseqüentemente, a ameaça dos chamados “atravessadores” no processo de concessão do benefício LOAS.

- Insuficiência no atendimento às demandas existentes: a orientação presente no texto constitucional é que a Assistência Social seja garantida a todos que necessitem. A partir de uma maior divulgação dos serviços, benefícios, programas e projetos da SEMDESC, mais usuários buscarão seus direitos perante a secretaria e esta precisa estar preparada para atendê-los.

O objetivo geral do trabalho foi verificar em que medida a realização de um Planejamento Estratégico na SEMDESC auxilia na efetivação das políticas públicas de Assistência Social em âmbito local. A partir da análise dos dados coletados na entrevista e no questionário, verificou-se que a realização do Planejamento Estratégico é imprescindível para a efetivação das políticas públicas de Assistência Social no município de Camocim. Através dele os gestores e técnicos da secretaria realizam um diagnóstico, analisando a situação atual do órgão, verificando o que precisa ser melhorado, além de definirem os objetivos e as respectivas estratégias para alcançá-los.

Além disso, tal ferramenta auxilia na definição de prioridades dos gastos realizados pela SEMDESC. Afinal, a Administração Pública Gerencial, vivenciada atualmente, é orientada para o cidadão, busca resultados efetivos e qualidade no gasto dos recursos públicos, atendendo ao que prescreve a Lei de Responsabilidade Fiscal.

Vale resaltar que este trabalho não objetiva esgotar o tema abordado, havendo a possibilidade, portanto, de dar continuidade à pesquisa. Um aspecto que poderia ser investigado, por exemplo, é a visão dos servidores da SEMDESC acerca do processo de Planejamento Estratégico, bem como o impacto da gestão de pessoas na obtenção dos resultados esperados constantes do PPA da Assistência Social: 2014 – 2017.

REFERENCIAS

BRASIL, IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia E Estatística. IBGE Cidades@. Disponível em:

<<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=230260&search=ceara|camocim>>. Acesso em: 30 abr. 2014.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 14 set. 2013.

BRASIL. **Lei Nº 8.429 de 2 de junho 1992**. Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18429.htm> Acesso em: 02 maio 2014.

BRASIL. **Lei Nº 8.742 de 7 de dezembro 1993**. Dispõe sobre a organização da Assistência Social e dá outras providências. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18742.htm>. Acesso em: 14 set. 2013.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 1.603/2008**. Plenário. Relator: Ministro Guilherme Palmeira. Sessão de 13/8/2008. Disponível em:

<<http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc%5CAcord%5C20080814%5C008-380-2007-1-GP.doc>>. Acesso em: 22 out. 2013.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica** – planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: MAKRON Books, 1993.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública** - 2.ed. - Rio de Janeiro : Elsevier, 2008.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho I. R. de. **Planejamento Estratégico na prática**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1991. p. 164.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003

LEI MUNICIPAL Nº 1103/09 de 14 de dezembro de 2009. Dispõe sobre a nova Estrutura Organizacional do Poder Executivo Municipal e dá outras providências.

LEI MUNICIPAL Nº 733/01 de 11 de janeiro de 2001. Emenda a Lei Municipal de 1090/09 de 25 de junho de 2009.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5. Ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL E COMBATE À FOME (MDS). Disponível em: <<http://www.mds.gov.br/>>. Acesso em: 14 set. 2013.

MINTZBERG; H. AHLSTRAND; B. LAMPEL, J. **Safári de Estratégia – um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2^a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINAYO, Maria Cecília de S. (Org.) **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

RESOLUÇÃO 70/2009 DO CNJ. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/gestao-e-planejamento-do-judiciario/resolucao-n-70>>. Acesso em: 22 out. 2013.

RESOLUÇÃO Nº 130 DO CNAS, de 15 de julho de 2005. Disponível em: <<http://www.mds.gov.br/assistenciasocial/resolveuid/23ad2e16c4d257cdb672c8bb352731fa/download>>. Acesso em: 14/09/2013.

SAPIRO, Arão; CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento Estratégico - Fundamentos e aplicações: Da intenção aos resultados**. 2^a ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

SECRETARIA MUNICIPAL DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL E CIDADANIA. **Plano Plurianual da Assistência Social 2014 – 2017**, 2013.

SILVA, Andreia Aparecida *et al.* A Utilização da Matriz SWOT como Ferramenta Estratégica – um Estudo de Caso em uma Escola de Idioma de São Paulo. In **VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. 2011. Disponível em: <www.aedb.br/seget/artigos11/26714255.pdf >. Acesso em: 23 nov. 2013.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADA À TÉCNICA DE GESTÃO E À SECRETÁRIA MUNICIPAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL DE CAMOCIM –CE

ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADA À TÉCNICA DE GESTÃO E À SECRETÁRIA MUNICIPAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL DE CAMOCIM –CE

1. PERFIL DOS SUJEITOS INVESTIGADOS

- 1.1 Nome do entrevistado (a)s:
- 1.2 Cargo e/ou função:
- 1.3 Escolaridade:
- 1.4 Tempo de trabalho no órgão:

2. PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

- 2.1 Quais as Leis que regem a criação e ação do órgão?
- 2.2 Como é a estrutura organizacional da SEMDESC, ou seja, como está definido o organograma do órgão?
- 2.3 Qual a evolução histórica (resumo) da organização?

3. QUESTIONAMENTOS PROPOSTOS

- 3.1 Qual a missão, visão, princípios e valores da SEMDESC?
- 3.2 Quais os programas e projetos desenvolvidos pela SEMDESC em Camocim? Quem é responsável por sua implementação?
- 3.3 Quais os objetivos (resultados esperados) organizacionais da SEMDESC? E os das suas unidades/departamentos?
- 3.4 Quais as estratégias adotadas pela SEMDESC para o alcance desses objetivos?
- 3.5 Quais os públicos de interesse da SEMDESC, ou seja, a quem interessa chegar a esses resultados?
- 3.6 A organização possui um planejamento estratégico estruturado? Como o Planejamento Estratégico é elaborado? Quem participa deste processo?
- 3.7 Há quanto tempo a organização conduz processo de planejamento estratégico? Com que frequência é realizado? No seu ponto de vista, qual a importância desse planejamento?
- 3.8 Além do planejamento mais amplo (estratégico), há planos táticos desenvolvidos por cada departamento/unidade organizacional a serem realizados no médio prazo? Há sinergia entre eles?
- 3.9 De que forma o processo de planejamento estratégico é monitorado?

- 3.10 Há algum sistema de informação utilizado pela SEMDESC? Qual (is)? Quem pode acessá-los?
- 3.11 É realizado algum estudo prospectivo do ambiente, de modo a compreender as condições e os desafios potenciais? São utilizados dados de algum órgão (IBGE, MDS, IPEA, etc.) como fonte de informação? Essas informações são usadas na construção de estratégias? Como?
- 3.12 Há alguma intervenção por parte do poder público estadual e federal na secretaria? Como isso acontece?
- 3.13 Como ocorre o processo de execução das estratégias? Há participação dos colaboradores? Como é estimulada a comunicação e a integração entre eles nesse processo?
- 3.14 O Planejamento Estratégico da SEMDESC pode ser revisto e alterado? Caso sim, como isso acontece?
- 3.15 No que se refere à gestão de pessoas na SEMDESC, há algum treinamento/capacitação daqueles que integram a organização?
- 3.16 O que deve ser feito para atender as necessidades dos usuários da Assistência Social?
- 3.17 Como se deve proceder para financiar os projetos e programas sociais, atendendo aos dispositivos da Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei 101/2000)?
- 3.18 Como devem ser gerenciados e inovados os processos internos da SEMDESC visando ao atendimento das necessidades dos usuários e da LRF?
- 3.19 De que forma os colaboradores devem ser estimulados e desenvolvidos para o atendimento das expectativas dos usuários?

**APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS USUÁRIOS DA
ASSISTÊNCIA SOCIAL NO MUNICÍPIO DE CAMOCIM – CE**

**ROTEIRO DE ENTREVISTA COM ALGUNS USUÁRIOS DA ASSISTÊNCIA
SOCIAL DE CAMOCIM**

Caro usuário (a),

Sou aluna do Curso de Administração Pública da Universidade Federal do Ceará (UFC). Estou desenvolvendo um estudo no intuito de analisar o Planejamento Estratégico da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social e Cidadania de Camocim e de verificar o impacto desse planejamento na satisfação das necessidades dos usuários da Assistência Social no município.

Para isso, estou solicitando sua contribuição nesse estudo respondendo a esse pequeno questionário.

Seu nome não será, em nenhum momento, divulgado. Caso se sinta constrangido (a), envergonhado (a), durante essa nossa entrevista, você tem o direito de pedir para interrompê-lo, sem causar prejuízos. Informo ainda, que:

- Mesmo tendo aceitado participar, se por qualquer motivo, durante o andamento da pesquisa, resolver desistir, você tem toda liberdade para retirar o seu consentimento.
- Nenhum atendimento será negado caso não queira participar;
- Estarei disponível para qualquer outro esclarecimento.

NOME: _____

IDADE: _____ SEXO: () M () F

SERVIÇO/BENEFÍCIO UTILIZADO: _____

- 1) Para o Sr. (a), o que é a Assistência Social e qual a importância dos serviços prestados e benefícios concedidos?
- 2) O Sr. (a) está satisfeito (a) com os serviços prestados pela Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social e Cidadania (SEMDESC) de Camocim? Por quê?
- 3) Observando os seguintes critérios, avalie o desempenho da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social e Cidadania de Camocim, atribuindo uma nota de 1 a 5, conforme os itens abaixo:

1 = Muito Ruim
 2 = Ruim
 3= Regular
 4= Bom
 5= Muito Bom

Item avaliado	Avaliação
Rapidez no atendimento	
Qualidade do atendimento	
Cordialidade dos funcionários	
Divulgação de informações à comunidade sobre os serviços da Assistência Social	
Atendimento às demandas dos usuários	

4) Para o Sr. (a), o que precisa ser melhorado na SEMDESC?