

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

GLÍCIA DE FÁTIMA SOUZA

O desenvolvimento dos processos de trabalho no Centro de Referência Especializado de  
Assistência Social (CREAS): uma experiência num município brasileiro

Belo Horizonte  
2019

GLÍCIA DE FÁTIMA SOUZA

O desenvolvimento dos processos de trabalho no Centro de Referência Especializado de Assistência Social (CREAS): uma experiência num município brasileiro

Artigo apresentado ao Programa de Pós-graduação para o Centro de Pós-graduação e Pesquisa em Gestão Pública Municipal para obtenção do título em Especialista em Gestão.

Linha de Pesquisa: Gestão Pública Municipal

Orientadora: Prof. Ms. Simone Evangelista Fonseca

Belo Horizonte  
2019



**Universidade Federal de Minas Gerais**  
**Faculdade de Ciências Econômicas**  
**Departamento de Ciências Administrativas**  
**Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal**

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do Senhor(a) **Glícia de Fátima Souza**, REGISTRO N° **2017758757**. No dia 27/04/2019 às 14:20 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Pública, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**O desenvolvimento dos processos de trabalho no Centro de Referência Especializado de Assistência Social (CREAS): uma experiência num município brasileiro**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o(a) orientador(a) e Presidente da Comissão, **Simone Evangelista Fonseca**, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao(à) aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

( ) APROVADO

APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA - PRAZO MÁXIMO DE 7 (SETE) DIAS

( ) NÃO APROVADO

85 pontos (oitenta e cinco) trabalhos com nota maior ou igual a 60 serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente ao(à) aluno(a) pelo(a) orientador(a) e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o(a) Senhor(a) Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

Belo Horizonte, 27/04/2019.

Prof. Simone Evangelista Fonseca  
(Orientador(a))

Simone E. Fonseca

Prof(a). Daniel Francisco Bastos Monteiro

Daniel F.B. Monteiro

Prof(a). Cleverson Ramon Carvalho Silva

Cleveson R. Silva



**Universidade Federal de Minas Gerais  
Faculdade de Ciências Econômicas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal**

**MODIFICAÇÃO EM TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Modificações exigidas no TCC do(a) aluno(a) **Glícia de Fátima Souza**, número de matrícula **2017758757**.

Modificações solicitadas:

No referencial teórico aprofundar na literatura na gestão de processos. Colocar em anexo o roteiro da entregista.

O prazo para entrega do TCC contemplando as alterações determinadas pela comissão é de no máximo 7 dias, sendo o(a) orientador(a) responsável pela correção final.

Simone E. Fonseca

Prof(a). Simone Evangelista Fonseca  
(Orientador(a))

Glícia de Fátima Souza

Assinatura do(a) aluno(a): **Glícia de Fátima Souza**

Atesto que as alterações exigidas  Foram Cumpridas  
 Não foram cumpridas

Belo Horizonte, 29 de abril de 2019

Professor Orientador

Simone E. Fonseca  
Assinatura

## SUMÁRIO

|              |   |           |
|--------------|---|-----------|
| <b>1</b>     | <b>INTRODUÇÃO</b> .....   | <b>7</b>  |
| <b>2</b>     | <b>REVISÃO DE LITERATURA</b> .....  | <b>11</b> |
| <b>2.1</b>   | <b>Conceito de processo</b> .....   | <b>11</b> |
| <b>2.2</b>   | <b>Gestão do trabalho no SUAS</b> .....   | <b>13</b> |
| <b>2.3</b>   | <b>O CREAS e a gestão dos processos de trabalho</b> .....                                 | <b>14</b> |
| <b>3</b>     | <b>METODOLOGIA</b> .....  | <b>17</b> |
| <b>4</b>     | <b>RESULTADOS</b> .....   | <b>20</b> |
| <b>4.1</b>   | <b>Planejamento do trabalho no CREAS</b> .....  | <b>20</b> |
| <b>4.2</b>   | <b>Coordenação dos recursos humanos e do trabalho em equipe interdisciplinar</b><br>..... | <b>22</b> |
| <b>4.2.1</b> | <b>Reuniões de equipe</b> .....   | <b>22</b> |
| <b>4.2.2</b> | <b>Reuniões para estudo de casos</b> .....  | <b>23</b> |
| <b>4.2.3</b> | <b>Supervisão e assessoria de profissional externo</b> .....                              | <b>24</b> |
| <b>4.3</b>   | <b>O desenvolvimento do trabalho social no CREAS</b> .....                                | <b>26</b> |
| <b>4.3.1</b> | <b>Acolhida</b> .....   | <b>26</b> |
| <b>4.3.2</b> | <b>Acompanhamento especializado</b> .....   | <b>27</b> |
| <b>4.3.3</b> | <b>Articulação em rede</b> .....  | <b>29</b> |
| <b>4.4</b>   | <b>Registro de informação</b> .....   | <b>31</b> |
| <b>5</b>     | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....   | <b>34</b> |
|              | <b>REFERÊNCIAS</b> .....  | <b>36</b> |
|              | <b>APÊNDICE</b> .....   | <b>38</b> |

## RESUMO

O artigo discute o desenvolvimento dos processos de trabalho no Centro de Referência Especializado de Assistência Social (CREAS) de um município da região sudeste do país, considerando a relevância deste órgão público na oferta de trabalho social especializado a famílias e indivíduos que vivenciam alguma situação de risco pessoal ou social, em virtude de violação de direitos. Neste contexto, o objetivo do estudo consiste em compreender os processos de trabalho, de modo a realizar uma análise comparativa dos processos reais com os prescritos. A análise parte do estudo das normativas que regulam o CREAS e das atuações de alguns profissionais que trabalham nesse equipamento público. Assim, retratou como tem se configurado os processos de trabalho no âmbito de um CREAS específico. Os resultados da pesquisa demonstram os desafios enfrentados pelos servidores públicos na realização dos processos de trabalho, principalmente nos contextos de mudanças de governo, uma vez que o direcionamento de tais processos é estabelecido pelo gestor.

**Palavras-chave:** CREAS. Processos de trabalho. Normativas.

## **ABSTRACT**

The article discusses the development of work processes in the Center of Specialized Referral of Social Assistance (CREAS) of a municipality in the southeast region of the country, considering the relevance of this public agency in the offer of specialized social work to families and individuals who experience some situation of personal or social risk, due to violation of rights. In this context, the objective of the study is to understand the work processes, in order to perform a comparative analysis of the actual processes with the prescribed ones. The analysis is based on the study of the regulations that regulate CREAS and the actions of some professionals working in this public equipment. Thus, it portrayed how the work processes have been configured within a specific CREAS framework. The results of the research demonstrate the challenges faced by public servants in carrying out work processes, especially in the context of changes in government, since the management of such processes is established by the manager.

**Keywords:** CREAS. Work processes. Regulations.

## 1 INTRODUÇÃO

O objetivo desta pesquisa consiste em estudar os processos de trabalho de um Centro de Referência Especializado de Assistência Social (CREAS) de um município brasileiro da região sudeste do país, a partir do diálogo com as legislações que regulam o Sistema Único de Assistência Social (SUAS) e especificamente as normativas que norteiam o trabalho nesse equipamento público. A relevância desse órgão público está na oferta de trabalho social especializado a famílias e indivíduos que vivenciam alguma situação de risco pessoal ou social, em virtude de violação de direitos.

O papel do CREAS e suas atribuições estão contemplados em leis e normativas que fundamentam e estabelecem a política de assistência social e regulamenta o SUAS. Desta maneira, precisam ser assimilados a partir da definição do escopo da Política Nacional de Assistência Social (PNAS), qual seja, garantir seguranças socioassistenciais, na perspectiva da proteção social, seguindo os princípios e diretrizes preconizados por esta política. A gestão e o funcionamento do CREAS abarcam um conjunto de elementos, como infraestrutura e recursos humanos compatíveis com os serviços oferecidos no equipamento, articulação com as outras unidades e serviços presentes na rede socioassistencial, além de outros processos (BRASIL, 2011b).

A assistência social é uma política pública prevista na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 e regulamentada pela lei nº 8.742 de 7 de dezembro de 1993, conhecida como Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS), caracteriza-se como política não contributiva de Seguridade Social, sendo direito do cidadão e dever do Estado, que deve provê os mínimos sociais.

Desta forma, a assistência social passa ser um direito como a saúde e a educação, que para tornar-se política pública, além de uma legislação complementar, deve prestar serviços e benefícios contínuos, ordenados e previsíveis; deve ser subsidiado por programas e projetos para implementação das ações; e receber recursos para a sua efetivação. Além de contar com as agências e instituições na execução da política, execução esta que foi descentralizada para as esferas estaduais e municipais. É desenvolvida por meio de um conjunto articulado de ações do poder público e da sociedade, no intuito de garantir o atendimento às necessidades básicas da população. Ao ser reconhecida enquanto política pública de direitos no ordenamento jurídico brasileiro, a assistência social iniciou seu processo de amadurecimento e foi conquistando avanços significativos no cenário do país (BRASIL, 2004).



No âmbito da política pública de assistência social destaca-se o CREAS, unidade pública estatal, característico da proteção social especial de média complexidade, que oferta serviços especializados de maneira contínua a famílias e indivíduos em situação de risco pessoal ou social, por violação de direitos, mas cujos vínculos com a família e a comunidade não foram rompidos (BRASIL, 2004).

O CREAS está regulamentado pelo Sistema Único de Assistência Social (SUAS), sistema esse implantado a partir de 2005, mas que só foi regulamentado em 6 de julho de 2011, através da lei nº 12.435/2011. A implantação do SUAS no território nacional compreende a regulação e organização das ações socioassistenciais, tal sistema tem por função a gestão e organização da oferta de serviços, programas, projetos e benefícios da política de assistência social no Brasil, sendo organizado por proteções sociais – proteção social básica, proteção social especial de média complexidade e proteção social especial de alta complexidade – e segue as normas e orientações do Ministério da Cidadania.

Considerando que os serviços ofertados no equipamento CREAS são de proteção social especial de média complexidade, ou seja, devem oferecer atendimento às famílias e indivíduos com seus direitos violados, faz-se necessário uma organização técnico-operacional e atenção especializada e individualizada e/ou de acompanhamento ininterrupto, monitorado e conectado a rede, como por exemplo, de saúde, educação. Os serviços que compõe a proteção social especial de média complexidade são: Serviço de Proteção e Atendimento Especializado a Famílias e Indivíduos (PAEFI); Serviço Especializado em Abordagem Social (SEAS); Serviço de Proteção Social a Adolescentes em Cumprimento de Medida Socioeducativa de Liberdade Assistida e de Prestação de Serviços à Comunidade (MSE); Serviço de Proteção Social Especial para Pessoas com Deficiência, Idosas e suas Famílias (SPEPDI); e Serviço Especializado para Pessoas em Situação de Rua. O trabalho desse equipamento precisa ser desenvolvido principalmente em articulação com a rede socioassistencial, tendo em vista o acesso dos usuários a outros serviços, programas, projetos e benefícios do SUAS (BRASIL, 2011b).

O cenário aponta para a necessidade de definir o que são processos na Administração Pública e Mendonça (2014) traz algumas reflexões indicando que os processos se constituem em uma sucessão de atos sistemáticos, que realizam alguma transformação para se chegar a um resultado final, ou seja, no âmbito da administração pública podemos visualizar o desenvolvimento de ações na forma de bens e serviços voltados à população. Nessa perspectiva, o gerenciamento de processos administrativos é de fundamental importância na

esfera das organizações, uma vez que visam à melhoria contínua no desempenho de suas operações habituais.

Nesta perspectiva, o objetivo geral desse estudo é compreender os processos de trabalho do CREAS de um município da região sudeste do país, a partir do diálogo com as legislações que regulam o SUAS. Ante ao contexto exposto, cabe problematizar se os processos de trabalho utilizados na execução da política pública de assistência social no âmbito do CREAS estão compatíveis com as normativas que fundamentam a oferta de serviços especializados nesse equipamento público.

Para isso verificar o apontamento das regulamentações desse Sistema que abordam a temática e identificação das ações reais acerca dos processos de trabalho numa Unidade. Trabalhou-se com a pesquisa qualitativa e como técnica de coleta de dados utilizando a entrevista semi-estruturada, que de acordo com Silva e Menezes (2005) consiste na obtenção de informações de uma pessoa, o entrevistado, acerca de um assunto específico com roteiro previamente estabelecido.

A compreensão do desenvolvimento dos processos de trabalho no contexto deste equipamento público pode viabilizar o aprimoramento da política de assistência social, uma vez que ações como de planejamento tem implicações diretas no desenvolvimento dos processos de trabalho. Nesse sentido, a pesquisa visa oferecer subsídios para a compreensão e análise de tal contexto, assim, busca-se ainda, por meio deste estudo qualitativo, reforçar a importância de uma gestão qualificada, aspecto que pode reverberar na oferta dos bens e serviços entregues à população pela política pública de assistência social.

A relevância em desenvolver o estudo emana dos diversos problemas enfrentados pelos profissionais que compõem as equipes dos CREAS's no Brasil. Em uma pesquisa realizada no CREAS de Araranguá, no estado de Santa Catarina, foi identificada a necessidade de aprimoramento da questão relativa aos recursos humanos, já que a equipe apresentou um número reduzido de profissionais, considerando o preconizado na Tipificação Nacional dos Serviços Socioassistenciais. O problema retratado pelos entrevistados nessa pesquisa é a rotatividade de profissionais, em virtude do tipo de vínculo de trabalho, que é de caráter temporário, de modo que interfere diretamente na construção de vínculos com o público atendido no CREAS (ABATTI, 2015).

A articulação da rede é outro processo de trabalho que está para a gestão do CREAS, que tem se apresentado como um grande desafio na contemporaneidade. Em outro estudo, realizado em um município no estado do Rio Grande do Sul, os profissionais do CREAS evidenciaram que a rede de proteção à criança e ao adolescente na cidade está distante do

preconizado nas normativas que norteiam o trabalho social nesse equipamento público. A rede nesse município se apresenta desarticulada, dificultando o atendimento desse público, já que os atores da rede não mantêm a comunicação entre si, causando prejuízos ao trabalho do CREAS (FARAJ E SIQUEIRA, 2012).

De acordo com Belinovski (2013), o município de Telêmaco Borba no Paraná também vivencia problema semelhante em seu CREAS, já que o trabalho em rede é um dos desafios apontado pela equipe profissional. Desta maneira, pondera-se que tal estudo possibilitará à coordenação de CREAS a identificação dos aspectos frágeis da gestão pública, no que tange ao gerenciamento de processos de trabalho, por meio de uma análise comparativa das normativas que regulam o CREAS com a prática cotidiana.

Ademais, a gestão dos processos de trabalho é uma competência que está para o CREAS e um aspecto relevante que pode ser analisado, a fim de compreender de que forma o desenvolvimento dos processos de trabalho contribui para a viabilização da política pública de assistência social no que tange a proteção social especial de média complexidade. Assim, a determinação de processos de trabalho corrobora para a garantia de direitos da população e organização da execução dos serviços da Administração Pública. Neste sentido, vale lembrar que Mendonça (2014, p.16) destaca a necessidade de se “pensar na proposta de um arranjo orientado por processos, que não esteja diretamente imbricado com a necessidade de que a organização reavalie e, paralelamente, reformule sua infraestrutura”.

Além desta primeira seção de introdução, este trabalho possui mais quatro seções. A seguir, apresenta-se uma breve revisão teórica, a partir conceituação de processo, com a caracterização da gestão do trabalho no SUAS e a gestão dos processos de trabalho no CREAS. Na terceira seção apresenta-se a metodologia utilizada. Na quarta apresenta-se a análise de resultados. Na quinta, por fim, foram apresentadas as considerações finais.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

A literatura que embasou o desenvolvimento dessa pesquisa foi dividido em três subseções. A primeira contempla o conceito de processo de uma forma mais ampla. A segunda trata da gestão do trabalho no contexto do SUAS. A terceira subseção aborda sobre o CREAS e a gestão dos processos trabalho.

### 2.1 Conceito de processo

O entendimento acerca do conceito de processos se faz importante neste contexto, de maneira a corroborar para a compreensão da pesquisa em sua totalidade. De acordo com Mendonça (2014) existem inúmeros significados para processo, então ele elucida o conceito direcionado para o cliente externo e para a qualidade, apresentado por Cruz (2000), em que afirma que “o processo é a forma pela qual um conjunto de atividades cria, trabalha ou transforma insumos com o objetivo de produzir bens ou serviços, que tenham qualidade assegurada, para serem adquiridos pelos clientes”.

Mendonça (2014, p. 12) afirma, ainda, que os “processos podem ser definidos como quaisquer contextos de atividades capazes de receber entradas, realizar algum tipo de transformação e gerar saída”. Assim, podemos inferir que os processos podem ser caracterizados pelo agrupamento de ações a serem realizadas por determinados indivíduos ou grupo de pessoas, podendo ser distribuídas em etapas ou não, na perspectiva de se alcançar uma meta ou um objetivo, de modo que gere bens ou serviços, que possam ser devolvidas ao ambiente. Nesta perspectiva, o estudo busca apresentar os processos geridos pela coordenação de CREAS, levando em consideração que a equipe técnica faz parte desse universo e influi diretamente nas ações a serem executadas.

Como já mencionado, os processos podem assumir diversos significados, desta maneira são conceituados, também por Evangelista (2000), como um conjunto de tarefas realizadas com a finalidade de suprir as necessidades de clientes, de modo que dentro de cada processo visualizamos um rol de atividades que almejam determinados resultados, portanto essas atividades apresentam um encadeamento e são interligadas. Nesse sentido, Evangelista (2000, p. 8) afirma que “O ponto-chave da definição de processo é que ele não se define por aquilo que as pessoas fazem, mas sim pela seqüência das tarefas executadas para gerar um resultado destinado a um cliente claramente identificado”. A autora infere, ainda, que uma pessoa pode se envolver no processo como um todo e em mais de uma atividade,

considerando a complexidade do trabalho e a abrangência. De acordo com Evangelista (2000),

Os processos atravessam horizontalmente os departamentos ou divisões organizadas por função. São, portanto, o resultado da integração de vários subprocessos. Constata-se que, ao se descrever um processo, na maioria das vezes, o foco recai claramente sobre as tarefas ou atividades executadas pelas pessoas. Muitas vezes, entretanto, aprisiona-se o processo em um departamento funcional ao serem consideradas apenas as etapas do trabalho realizadas ali dentro como sendo todo o processo. Nem sempre um processo restringe-se, ao longo de seu desenvolvimento, à participação de apenas uma unidade da empresa. Dessa forma, deve-se considerar todas aquelas atividades realizadas dentro ou fora da unidade que agregam valor ao processo transformando insumos em produtos que satisfazem ao cliente interno ou externo, ou seja, o próximo do processo (EVANGELISTA, 2000, p. 9).

A gestão de processos na perspectiva dessa autora se dispõe ao aprimoramento sucessivo dos processos, uma vez que visa à qualidade crescente, na perspectiva do atendimento ao cliente, assim como envolve uma diversidade de decisões separadas vinculadas a tarefas, as quais podem se reunir de diferentes maneiras, de modo a alcançar o objetivo.

Ele busca como meta final a desfuncionalização da organização. Como isto não pode acontecer da noite para o dia, o objetivo do Gerenciamento de Processos é continuar quebrando os desvios funcionais sobre os quais a maioria dos gerentes e executivos opera e conduzir, cada vez mais, a operação dos negócios para uma orientação de processos ou horizontalização (EVANGELISTA, 2000, p.7).

As organizações estruturadas conforme a horizontalização apresentam linhas de comunicação diretas, curtas e mais simples, fazendo com que minimizem as possibilidades de desenvolvimento de intercorrências de transmissão e recepção. Assim, a horizontalização irá assimilar os processos que transcorrem continuamente (EVANGELISTA, 2000).

Segundo Vaz (2008), no contexto da Administração Pública, os processos, enquanto elementos centrais da execução das políticas públicas se configuram como atividades estruturadas, que fazem parte da rotina do órgão público e desenvolvidas de forma ininterrupta. Assim, o desenvolvimento dos processos viabiliza as ações do poder público na perspectiva da eficácia e eficiência das políticas públicas, o qual deve ser controlado pelo gestor público. Vaz (2008) afirma, ainda, que a gestão de processos é essencial para o alcance dos objetivos no setor público, uma vez que tem a função de identificar, monitorar e aprimorar os fluxos de trabalho, e precisa atentar-se a otimização do processo, de modo que chegue aos objetivos com menos recursos.

De acordo com Belo Horizonte (2012, p. 64 apud Cunha, 2005), no contexto do SUAS processo de trabalho é caracterizado pelo conjunto de atividades que precisam ser realizadas

para gerar no mínimo um resultado identificável e útil por um ente nomeado cliente do processo de trabalho. Faz-se necessário que o processo de trabalho apresente fronteiras visivelmente definidas pelas suas entradas e saídas. De modo que, cada saída é designada um resultado do processo de trabalho e cada entrada caracteriza uma forma de acionar o processo de trabalho.

Desta maneira, compreendemos que os processos se constituem em uma sucessão de atos sistemáticos, que realizam alguma transformação para se chegar a um resultado final, ou seja, no âmbito da administração pública pode-se visualizar o desenvolvimento de ações na forma de bens e serviços voltados à população. O gerenciamento de processos tem fundamental importância na esfera das organizações, uma vez que visam à melhoria contínua no desempenho de suas operações habituais.

## **2.2 Gestão do trabalho no SUAS**

A gestão do trabalho no SUAS pode ser compreendida como a gestão do processo de trabalho imprescindível ao funcionamento do sistema. O que engloba configurações organizacionais novas, “educação permanente, desprecarização do trabalho, avaliação de desempenho, adequação de perfis profissionais, processos de negociação do trabalho, sistemas de informação e planos de carreira, entre outros aspectos” (BELO HORIZONTE, 2012, p. 39).

No entendimento de Raichelis (2010), a execução da política de assistência social focada no atendimento das necessidades sociais e implicada com a ampliação e a consolidação de direitos das classes vulneráveis tem como desafio a questão do trabalho e dos trabalhadores do SUAS. Ao considerar a realidade de grande parte dos municípios do país, que apresentam estruturas institucionais de gestão frágeis, processos de trabalho incipientes e equipes de trabalho limitadas e pouco qualificadas, percebe-se a necessidade de novas formas de regulação, organização e gestão do trabalho no SUAS. A autora cita, ainda, Silveira (2009, p. 343) para contextualizar esse cenário:

As fragilidades presentes na gestão e na participação em âmbito local reforçam limitações que são constitutivas dos processos descentralizadores, revelando a tendência aos arranjos institucionais que podem banalizar o próprio Suas. Há uma tendência dos municípios e estados cumprirem requisitos mínimos para manter o financiamento sem necessariamente expressar qualidade na estruturação da rede socioassistencial e das condições institucionais de gestão (SILVEIRA, 2009, p. 343 apud RAICHELIS, 2010, p. 766).

Desta maneira, Raichelis (2010) afirma que a NOB-RH/SUAS avança no sentido de amenizar tais fragilidades através do apontamento de meios de profissionalização e publicização da política de assistência social, da definição de diretrizes para qualificação dos recursos humanos e da expansão da capacidade de gestão dos servidores.

A gestão do trabalho no SUAS foi instituída pela NOB-RH/SUAS, a qual determina requisitos que condicionam a implantação dos serviços socioassistenciais, de modo a orientar as práticas políticas, os pactos intergestores e o controle social na implementação das condições de estruturação dos componentes da gestão do trabalho do SUAS. Assim, a

Gestão do trabalho no SUAS supõe, especialmente, a criação e a manutenção de estruturas de referência técnica e institucional para a orientação e o apoio permanentes; a regulamentação de aspectos relacionados ao trabalho na assistência social, a serem pactuados e submetidos ao controle democrático da sociedade civil organizada e atuante nas mesas de negociação e nos conselhos e instâncias de pactuação; a formação de uma ampla rede de formação permanente, com envolvimento das instituições de referência na área e organizações profissionais; a implantação e unificação de sistemas públicos de informação e controle dos processos de capacitação e acompanhamento da gestão do trabalho (BRASIL, 2011a, p. 14).

Além desses aspectos, a gestão do trabalho no SUAS deve também realizar o planejamento estratégico e garantir a desprecarização dos vínculos dos trabalhadores do sistema e o fim da terceirização. Essa área apresenta uma especificidade especial, uma vez que tem influência direta na qualidade dos serviços socioassistenciais. A complexidade que compreende a acepção da gestão do trabalho tem demandado a utilização de processos unificados para esta estruturação abrangente e coletiva, revelando um desafio acerca da difusão de uma racionalidade coerente na área com orientação ético-política direcionador das estratégias estruturantes e dos processos continuados, que sobrepujam mecanismos gerenciais de organização do trabalho e capacitações eventuais (BRASIL, 2011a).

### **2.3 O CREAS e a gestão dos processos de trabalho**

Para além de local de atendimento e referência para o trabalho social e especializado na proteção social especial de média complexidade, o CREAS tem as seguintes competências de gestão: ofertar e referenciar serviços socioassistenciais especializados; coordenar esses serviços, os processos de trabalho e a equipe da Unidade; realizar a articulação entre os serviços oferecidos diretamente, pela própria Unidade, e serviços referenciados ao CREAS; e atuar em rede, articulando com os serviços da proteção social básica e da proteção social

especial de alta complexidade, bem como com as demais políticas públicas e com os órgãos de defesa de direitos. Nessa perspectiva,

[...] o CREAS deve coordenar o (s) serviço (s) por ele ofertado (s) e a relação com as unidades referenciadas, articulando processos de trabalho em rede na atenção às famílias e indivíduos, sem, todavia, confundir suas competências com as do órgão gestor da política de Assistência Social, ao qual está subordinado. (BRASIL, 2011c, p. 14).

Nesta perspectiva, cabe ao CREAS a coordenação técnica e administrativa da Unidade, dos fluxos de trabalho e da oferta dos serviços especializados. A coordenação tem papel central nessa gestão, considerando que entre suas atribuições está a de coordenar as rotinas administrativas, os processos de trabalho e os recursos humanos. A assimilação e o delineamento das competências do CREAS são fundamentais para o efetivo desempenho de seu papel no SUAS. O perfil do profissional que deve ocupar o cargo de coordenador de CREAS exige algumas especificidades, como apresentar escolaridade de nível superior, experiência na área social, em gestão pública e coordenação de equipes, conhecer a legislação pertinente à política de assistência social e demais áreas de conhecimento que envolve o trabalho da Unidade, além da habilidade para comunicação, coordenar equipe, planejar, monitorar e acompanhar. (BRASIL, 2011b).

O documento *Orientações Técnicas: Centro de Referência Especializado de Assistência Social – CREAS*, também publicado em 2011 pelo órgão gestor federal, elucida a gestão dos processos de trabalho na Unidade, detalhando de que forma tais processos devem ser realizados tendo como horizonte os objetivos da política pública de assistência social. Ao delimitar os objetivos dessa política como perspectiva, cabe aqui evindicá-los conforme traçados pela PNAS, quais sejam:

**Quadro 1 - Objetivos da Política Nacional de Assistência Social**

|   |
|---|
| Prover serviços, programas, projetos e benefícios de proteção social básica e, ou, especial para famílias, indivíduos e grupos que deles necessitar;                              |
| Contribuir com a inclusão e a equidade dos usuários e grupos específicos, ampliando o acesso aos bens e serviços socioassistenciais básicos e especiais, em áreas urbana e rural; |
| Assegurar que as ações no âmbito da assistência social tenham centralidade na família, e que garantam a convivência familiar e comunitária.                                       |

Fonte: elaborado pela autora

Desta maneira, de acordo com a PNAS, a assistência social atua no enfrentamento às desigualdades sociaisterritoriais, de modo a garantir, aos cidadãos e grupos que se encontram



em situações de vulnerabilidade e riscos, os mínimos sociais, fornecendo condições para atender as contingências sociais e atuando na universalização dos direitos sociais.

A questão social, de acordo com Ckagnazaroff (2004), se manifesta de diversas maneiras a partir de vulnerabilidades e problemáticas que afeta a sociedade de uma maneira geral, e especialmente as classes pobres, a partir de questões como a saúde, a educação, a alimentação, a habitação, dentre outras questões sociais. Deste modo, faz-se necessário políticas públicas que contemplem os cidadãos de forma ampla e a intersectorialidade é um princípio de gestão das políticas públicas, que se apresenta como estratégia para compreender o indivíduo e/ou família em sua totalidade. Os estudos apontam que a intersectorialidade favorece a integração das políticas, das diversas áreas e procura superar a pulverização das políticas respeitando as singularidades de cada área, como afirma Carmo e Guizardi (2017, p. 1279), que a intersectorialidade enquanto ferramenta de diálogo pode “conferir cobertura mais integral às demandas postas pela sociedade - demandas que não se apresentam de forma setorizada, mas são atendidas como tal pelo poder público”. As autoras destacam ainda, que

[...] em observância ao processo de implementação dos serviços públicos após a Constituição Federal de 1988, no âmbito do eixo distributivo Saúde e Assistência Social, identifica-se a temática da intersectorialidade e da articulação como elementos ainda desafiadores, uma vez que, mesmo sendo elementar aos objetivos da gestão pública, não se materializam ou ganham sua amplitude como pensado e proposto nos marcos regulatórios da seguridade social e de cada política em análise (CARMO; GUIZARDI, 2017, p. 1266-1267).

Nesse sentido, compreendemos que a intersectorialidade é um elemento importante ao trabalho social no CREAS, que se dá por meio da articulação de rede, a qual será elucidada neste artigo a partir da contextualização de alguns trabalhos acadêmicos que abordam o tema.

O CREAS, enquanto equipamento da proteção especial de média complexidade vinculado à política pública de assistência social, visa a orientação e o convívio sócio-familiar e comunitário, preconizados na PNAS. Neste sentido, a assimilação e o delineamento das competências do CREAS são essenciais para o efetivo desempenho de seu papel no SUAS, compreendendo a gestão dos processos de trabalho como parte dessas competências.

De acordo com as Orientações Técnicas do CREAS, dentre as competências da Unidade está a de gestão dos processos de trabalho, que inclui: o planejamento do trabalho; a coordenação dos recursos humanos e do trabalho em equipe interdisciplinar; o desenvolvimento do trabalho social; e o registro de informação. Cabe salientar, que aspectos como o planejamento, o monitoramento e a avaliação do trabalho desenvolvido no CREAS têm implicações na gestão desses processos.

### 3 METODOLOGIA

A revisão da literatura esteve voltada para a temática de gestão dos processos de trabalho no CREAS, na qual buscou-se em bibliotecas digitais, como o *Google Scholar*, a BVS, *Scielo* e o Portal de Periódicos CAPES, artigos que remetessem ao trabalho social no CREAS. Através dessa busca foi localizado artigos abordando principalmente os temas da violência sexual contra crianças e adolescentes, violência contra a mulher e adolescentes em cumprimento de medida socioeducativa.

Vale destacar nessa busca, o livro *Gestão do trabalho no âmbito do SUAS: uma contribuição necessária para ressignificar ofertas e consolidar o direito socioassistencial* publicado em 2011, pelo então Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, que apresenta algumas reflexões acerca da materialização da Norma Operacional Básica de Recursos Humanos do SUAS (NOB-RH/SUAS), trazendo elementos da gestão do trabalho na política pública de assistência social, como por exemplo, as condições de trabalho dos profissionais e o perfil desses. O livro chega a mencionar os processos de trabalho de forma pontual ao longo do texto, não obstante o que se destaca é a possibilidade de mudança desses processos a partir da necessidade de respostas efetivas, por parte dos Serviços, às demandas manifestadas pelas famílias e indivíduos. Bem como, a modificação de procedimentos e fluxos, visando o atendimento qualificado do público. No entanto, os resultados logrados apresentam uma restrita produção acadêmica acerca dos processos de trabalho no CREAS, bem como não foi possível identificar artigo, específico, que proponha uma análise desses processos.

A pesquisa se caracteriza qualitativa na abordagem do problema, uma vez que tem caráter subjetivo, visando analisar e compreender as particularidades dos processos de trabalho no âmbito do CREAS de um município brasileiro da região sudeste do país, de modo que não recorre a métodos predominantemente estatísticos. De acordo com Godoy (1995), a pesquisa qualitativa está voltada para a análise dos fenômenos que afirma que,

Algumas características básicas identificam os estudos denominados “qualitativos”. Segundo esta perspectiva, um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada. Para tanto, o pesquisador vai a campo buscando “captar” o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Vários tipos de dados são coletados e analisados para que se entenda a dinâmica do fenômeno (GODOY, 1995, p. 21).

A abordagem qualitativa se caracterizou como a mais apropriada, já que o objetivo da pesquisa foi o de compreender os processos de trabalho na prática cotidiana de um CREAS,

estabelecendo um diálogo com as normativas que regulam o SUAS, de modo a explorar a visão do coordenador e de alguns profissionais da Unidade, investigando quais aspectos corroboram e quais limitam ou, até mesmo, impedem o desenvolvimento desse trabalho.

De acordo com Godoy (1995), a abordagem qualitativa possibilita três formas distintas para a realização de uma pesquisa, quais sejam: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia. Ao propor a análise dos processos de trabalho de um determinado CREAS numa perspectiva qualitativa, o estudo de caso se apresentou como o recurso possível neste contexto.

Uma vez que esse tipo de pesquisa tem como propósito essencial explorar profunda e intensivamente uma única unidade social, tendo em vista o exame minucioso de um ambiente, de um sujeito ou situação em específico, segundo Godoy (1995). O autor afirma que o estudo de caso permite a ampliação e detalhamento da unidade pesquisada e apresenta como técnicas fundamentais de pesquisa a observação e a entrevista. Vale ressaltar, que um dos objetivos específicos é a identificação das ações reais acerca dos processos de trabalho no CREAS, característica que vai de encontro à fala do teórico quando diz que,

O estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões "como" e "por quê" certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real (GODOY, 1995, p. 25).

Nesta perspectiva, trabalhou-se com a pesquisa qualitativa e como técnica de coleta de dados a entrevista semi-estruturada, que segundo Silva e Menezes (2005) consiste na obtenção de informações de uma pessoa, o entrevistado, acerca de um assunto específico com roteiro previamente estabelecido, que pode ser adaptado de acordo com os desdobramentos do diálogo com o entrevistador, ou seja, com a possibilidade de surgimento de novas questões no decorrer da entrevista conforme as respostas. O roteiro das entrevistas realizadas foi previamente descrito no apêndice dessa pesquisa.

Desta maneira, esta pesquisa realizou quatro entrevistas, sendo uma com a coordenadora, graduada em Serviço Social, que é a responsável pela gestão do CREAS, e as outras com profissionais da equipe: uma com a psicóloga do Serviço PAEFI e duas com profissionais do Serviço MSE, uma assistente social e uma psicóloga.

Todas as entrevistas foram realizadas com servidores de carreira da administração pública municipal, em um único CREAS de um município da região sudeste do país. As perguntas norteadoras, que conduziram a entrevista, foram elaboradas a partir dos processos

de trabalho do CREAS dispostos no documento *Orientações Técnicas: Centro de Referência Especializado de Assistência Social – CREAS*.

Para a análise dos dados coletados nas entrevistas, a pesquisa recorre a análise de conteúdo, que se baseia em um instrumental metodológico que se pode empregar a diferentes discursos e às diversas formas de comunicação. Godoy (1995, p. 23) afirma que, nesta análise, o pesquisador busca compreender as características, estruturas e/ ou modelos que estão por trás dos fragmentos de mensagens tomados em consideração. O teórico traz a conceituação de análise de conteúdo caracterizada por Bardin (1977), o qual sustenta que,

o termo “análise de conteúdo” designa “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (GODOY, 1995, p. 23 apud BARDIN, 1977).

A análise de conteúdo apresenta três fases essenciais no seu desenvolvimento, a saber, pré-análise, exploração do material e tratamentos dos resultados, que consiste inicialmente na leitura do material, em seguida na categorização de material estudado, por fim a interpretação dos resultados, fazendo uma análise qualitativa e/ou quantitativa.

Com base nessa contextualização metodológica, o presente estudo buscou categorizar o conteúdo das entrevistas, a partir dos processos de trabalho que estão postos para o corpo funcional do CREAS. Considerando aqui os processos delimitados na normativa, que são: o planejamento do trabalho; a coordenação dos recursos humanos e do trabalho em equipe interdisciplinar; o desenvolvimento do trabalho social; e o registro de informação.

## **4 RESULTADOS**

A realização das entrevistas possibilitou a comparação dos processos de trabalho reais desenvolvidos no equipamento com as normativas previstas no documento Orientações Técnicas: Centro de Referência Especializado de Assistência Social, elaborado pelo governo federal para subsidiar a implantação, organização, funcionamento e aperfeiçoamento do CREAS. Nesse sentido, apresentamos a análise dos dados coletados com base nas entrevistas a partir de algumas categorias.

Nesta análise optou-se em chamar a entrevistada responsável pela gestão do CREAS de E1 e nomear os profissionais da equipe entrevistados como E2 (assistente social do Serviço MSE), E3 (psicóloga do Serviço MSE) e E4 (psicóloga do Serviço PAEFI). Cabe salientar, que elas estão nos respectivos Serviços há mais de cinco anos, de modo que conseguem transmitir experiência com propriedade.

Vale informar, que os Serviços ofertados no CREAS pesquisado são: o PAEFI e o MSE, que são serviços de execução direta da Prefeitura, ou seja, são desenvolvidos dentro do equipamento por servidores de carreira; e o SEAS e o SPEPDI, que são serviços de execução indireta, ou seja, são referenciados ao CREAS, instituídos por meio de uma parceria da Prefeitura com entidades não governamentais, de modo que não funcionam dentro da Unidade e os trabalhadores são contratados pelas entidades, não possuindo vínculo trabalhista com a administração pública. Cabe salientar, ainda, que os profissionais estão organizados por Serviços, de modo que estão vinculados àquele Serviço e não executam atividades nos outros.

Essa diferenciação dos Serviços se faz relevante para compreensão de alguns processos de trabalho, que vão diferir em determinados momentos.

### **4.1 Planejamento do trabalho no CREAS**

A entrevistada E1 declarou que ao assumir a direção do CREAS, há aproximadamente sete meses, ela assume a realização do planejamento do trabalho na Unidade, que anteriormente não existia. A elaboração se inicia a partir de uma orientação do órgão gestor da política de assistência social no município, ou seja, do Plano Municipal e Plano Decenal da Assistência Social. As entrevistadas E2, E3 e E4 reconhecem a importância desse processo de trabalho, na perspectiva da reflexão da práxis para aprimoramento da oferta dos serviços e confirmam a fala de E1 acerca da não existência de planejamento anterior, pontuando, ainda, como assertiva essa iniciativa da coordenação.

Não obstante, E2 e E3 relataram que antes, no Serviço MSE, a equipe realizava seu planejamento, a partir do direcionamento do órgão gestor, mesmo sem a orientação da coordenação. Podemos avaliar que essa apropriação do planejamento pela nova coordenação é um avanço para política no município e é destacada como positiva por E2, E3 e E4.

Vale esclarecer, a conceituação do Plano para a política de assistência social, de modo que a Norma Operacional Básica do SUAS (NOB/SUAS) traz que,

O Plano de Assistência Social é um instrumento de planejamento estratégico que organiza, regula e norteia a execução da PNAS/2004 na perspectiva do SUAS. Sua elaboração é de responsabilidade do órgão gestor da política, que o submete à aprovação do Conselho de Assistência Social, reafirmando o princípio democrático e participativo.

A estrutura do plano comporta, em especial, os objetivos gerais e específicos; as diretrizes e prioridades deliberadas; as ações e estratégias correspondentes para sua implementação; as metas estabelecidas; os resultados e impactos esperados; os recursos materiais humanos e financeiros disponíveis e necessários; os mecanismos e fontes de financiamento; a cobertura da rede prestadora de serviços; os indicadores de monitoramento e avaliação e o espaço temporal de execução (NOB/SUAS, 2005, p. 40).

Então, tendo em vista os projetos prioritários de governo e as metas prioritárias para a proteção social especial de média complexidade, E1 declarou que propõe uma discussão com a equipe para pensar o planejamento dentro do equipamento. De acordo com ela, o planejamento é elaborado em consonância com as diretrizes da política de assistência social e particularmente com os Serviços do CREAS, buscando seguir as orientações metodológicas de organização dos Serviços, quando houver, e as instruções e normativas da política. A reavaliação do planejamento, na perspectiva de acompanhar o desenvolvimento das ações planejadas e sua efetividade, também é uma dinâmica que a coordenação pretende realizar.

Por outro lado, E2, E3 e E4 afirmaram que há ações planejadas que não são desenvolvidas. A crítica de E2, E3 e E4 esteve voltada a grande demanda de trabalho, em determinados períodos, ocasionada pelo déficit de servidores públicos, e o acontecimento de intercorrências, que reverbera na realização das ações planejadas.

A normativa federal traz que o planejamento do trabalho no CREAS compreende o apontamento de ações essenciais ao aprimoramento da oferta dos serviços, estabelecendo quais os objetivos e metas a serem atingidos a curto, médio e longo prazo, e quais os meios e recursos imprescindíveis para seu alcance. Os dados e as informações de monitoramento e da avaliação são primordiais para tal apontamento. O planejamento precisa ser participativo, dinâmico e contínuo, ou seja, a equipe do CREAS deve incorporar no seu cotidiano de trabalho a participação em reuniões periódicas, tanto de planejamento quanto de

acompanhamento das atividades propostas, na perspectiva do aperfeiçoamento, qualificação e revisão das ações desenvolvidas. Esse exercício possibilitará a reflexão acerca das ações realizadas, dos processos de trabalhos seguidos e os resultados obtidos, de modo a realizar as mudanças, ajustes e/ou medidas corretivas que se fizerem necessárias. Cabe destacar, que o planejamento do CREAS deve ter como horizonte o sucessivo aperfeiçoamento da gestão e qualificação da oferta dos serviços, devendo, ainda, estar alinhado ao planejamento do órgão gestor (BRASIL, 2011b).

Portanto, podemos verificar que, na prática do CREAS pesquisado, a construção do planejamento do trabalho compreende ao proposto na normativa, posto que a gestão da Unidade busca em seu planejamento um alinhamento ao planejamento do órgão gestor, observando as diretrizes, objetivos e metas do SUAS, além de considerar as especificidades regionais. Assim como, esse processo de trabalho é conduzido de forma participativa, ao envolver a equipe na proposição das ações. O referido processo de trabalho é realizado na perspectiva de organizar o desenvolvimento dos Serviços e direcionar os profissionais que atuam na Unidade. Todavia, o que se verifica de divergência é que algumas ações planejadas não são colocadas em prática.

#### **4.2 Coordenação dos recursos humanos e do trabalho em equipe interdisciplinar**

O segundo processo de trabalho a ser discutido é a coordenação dos recursos humanos e do trabalho em equipe interdisciplinar no CREAS. Inicialmente, vale pontuar a importância dos profissionais terem conhecimento e acerca do papel e da competência do CREAS, assim como dos Serviços nele oferecidos, de modo que compreendam a função e as atribuições de cada profissional da equipe. A coordenação da Unidade tem o papel de coordenar os recursos humanos e o trabalho em equipe interdisciplinar e é importante que oportunize espaços de integração e reflexão em equipe. Neste sentido, visando o aprimoramento do trabalho em equipe e o desenvolvimento do trabalho social no CREAS, os seguintes recursos podem ser adotados: reuniões de equipe; reuniões para estudo de casos; e supervisão e assessoria de profissional externo (BRASIL, 2011b).

##### **4.2.1 Reuniões de equipe**

As reuniões de equipe devem ser periódicas com todos os profissionais do CREAS, tendo como objetivo discutir os problemas detectados no trabalho, seja de ordem técnica-

operativa ou de relacionamento interprofissional, para então pensar soluções. Deve ter pauta definida e direcionamento claro, assim como o registro das discussões e dos encaminhamentos, uma vez que poderá amparar o planejamento das reuniões seguintes, além de monitorar as decisões (BRASIL, 2011b).

De acordo com E1, as reuniões de equipe no CREAS são divididas da seguinte forma: reunião com a equipe CREAS como um todo, ou seja, todos os trabalhadores dos Serviços; reunião semanal com cada Serviço da execução direta; e reunião quinzenal ou mensal, com cada Serviço de execução indireta, conforme a demanda.

Para E1, o objetivo das reuniões de equipe é justamente organizar o trabalho interno, tanto por Serviço, como por CREAS em sua totalidade, de modo a tratar sobre a organização das rotinas necessárias ao bom funcionamento do equipamento, a discussão acerca das metodologias utilizadas, o compartilhamento de informações entre a equipe e a gestão. As entrevistadas E2, E3 e E4 compactuam da fala da coordenação acerca desse processo, porém E4 relatou que nas reuniões do Serviço PAEFI não há discussão acerca das metodologias.

Desta maneira, a tratativa de problemas no trabalho social, o planejamento de atividades, a revisão de instrumentos de registro, discussão do trabalho em rede, o monitoramento das ações, a organização dos fluxos de trabalho são processos instituídos no cotidiano de trabalho do CREAS pesquisado, como prevê as Orientações Técnicas. Assim, a gestão tem estado atenta às orientações dispostas nas normativas do SUAS no que diz respeito às reuniões de equipe em partes, pois parece haver uma diferenciação na sua condução das reuniões de um Serviço para outro, quando analisamos a fala de E4, acerca da não discussão das metodologias do Serviço PAEFI nas reuniões de equipe. A ausência dessa discussão implica no desalinhamento das ações desse Serviço, pois cada profissional desenvolve o trabalho social conforme seu entendimento, já que não há uma condução metodológica.

#### **4.2.2 Reuniões para estudo de casos**

As reuniões para estudo de casos destinam-se ao aprimoramento do trabalho e têm por objetivo agrupar a equipe para estudar, analisar e avaliar peculiaridades das situações atendidas no CREAS, de forma a amplificar a compreensão de determinada situação a partir de outras visões, viabilizando a constituição de estratégias e metodologias mais apropriadas àquele caso, assim como a definição da necessidade de acionamento de outros serviços da rede. O estudo de caso pode ser realizado tanto no âmbito da equipe do CREAS como com



outros atores da rede que também acompanham o caso, devendo-se resguardar o sigilo, expondo somente informações necessárias à discussão (BRASIL, 2011b).

Na compreensão de E1, as reuniões que objetivam reunir a equipe para estudar, analisar e avaliar particularidades do trabalho social, ou seja, para estudo de caso, são realizadas no CREAS com a finalidade de construção do caso em nível de rede, salientando o que a política de assistência social tem como resposta para aquele caso em específico. Nessa situação envolve outros atores, tanto da rede socioassistencial como das demais políticas públicas e órgãos de defesa de direitos.

De acordo com E1, são realizadas, ainda, reuniões para estudos de casos em equipe, de forma coletiva, no âmbito dos Serviços do CREAS, como forma também de compartilhamento das ações e discutir intervenções. Tais reuniões possibilitam o planejamento de ações de uma forma mais ampla para a política pública, ao afirmar:

[...] que a partir disso, eu consiga identificar qual que é a demanda de gestão a nível mais amplo, que não seja só do caso, da orientação do caso, mas que também seja uma orientação de articulação de gestão no território, no território e dentro da política também... (ENTREVISTADA E1).

As entrevistadas do Serviço MSE confirmam o desenvolvimento de tais reuniões nos dois momentos citados pela coordenadora. Já a perspectiva delas acerca desse processo, além de verificar o papel dos gestores naquela situação, é a construção de estratégias/ações para intervenção com o público atendido. No entanto, E4 declarou que o Serviço PAEFI realiza reuniões para estudo de caso apenas com a rede e não com a equipe CREAS, pois mesmo sendo uma ação prevista no planejamento não é realizada, uma vez que a coordenação institui a necessidade da sua presença nesta discussão, mas não cumpre a agenda.

No CREAS pesquisado, o estudo de caso de um profissional com a coordenadora do CREAS é outro recurso que este equipamento utiliza para discutir intervenções para aquele caso em específico. Segundo a gestão, há a demanda do profissional para estudo de caso, para a gestão fora das reuniões, sobre as conduções mais individualizadas e mais sobre o acompanhamento das famílias. Cabe ressaltar, que esse recurso não aparece como processo de trabalho nas Orientações Técnicas do CREAS. Não obstante, E1 afirma que enquanto gestora do equipamento busca direcionar tal demanda para a discussão nas reuniões com a equipe.

Na prática as reuniões de estudo de caso para gestão se configuram enquanto espaços de estabelecimento de pactuações e fluxos a nível gerencial, que extrapola o fazer técnico.

### 4.2.3 Supervisão e assessoria de profissional externo

A supervisão e assessoria de profissional externo possibilitam à equipe uma maturação acerca do processo de trabalho, além de permitir a troca de experiências e aprendizagem na perspectiva da transparência das atribuições e alternativas de atuação profissional, além do seu aperfeiçoamento. Esse recurso é relevante para a qualificação dos Serviços ofertados, uma vez que se caracteriza como um espaço de reflexão da equipe acerca do acompanhamento dos casos que apresentam uma complexidade maior, possibilitando contribuição teórico-metodológico, de modo a corroborar para a expansão dos conhecimentos e construção das intervenções. O profissional a prestar tal supervisão e assessoria não deve integrar a equipe do CREAS e deve ser especializado na área referente às demandas da equipe (BRASIL, 2011b).

A entrevistada E1 declarou que este processo de trabalho está vinculado ao órgão gestor, de modo que a coordenação do CREAS não tem autonomia para a gestão desse processo, já que tal oferta não é construída dentro do equipamento. Apesar disso, segundo E1 há a possibilidade da qualificação e da discussão dos fenômenos dentro do CREAS, afirmando que:

[...] o que é possível ofertar dentro do equipamento é, talvez, uma qualificação continuada, mas a supervisão e a assessoria externa, ela tá sempre submetida à Política Nacional de Educação Permanente, que tá submetida ao órgão gestor [...] (ENTREVISTADA E1).

Cabe ressaltar, que E1 assinala que essa prática não é reconhecida como supervisão e assessoria pela Política Nacional de Educação Permanente. Nesse sentido, observa-se que tal prática é uma alternativa que a coordenação recorre para a reflexão da equipe acerca do acompanhamento dos casos que apresentam uma complexidade maior, em virtude da ausência de oferta – pelo órgão gestor – de processos de trabalho que abranjam a supervisão e assessoria de profissional externo.

As entrevistadas E2, E3 e E4 relataram que atualmente esse processo de trabalho não está contemplado para as equipes, mas, num passado recente, havia supervisão de profissional externo vinculado ao órgão gestor. As profissionais sinalizaram como positiva tal supervisão, pois contribuía na condução do acompanhamento dos casos e na saúde do trabalhador, enquanto espaço de compartilhamento das angústias do trabalho.

Avalia-se que a interrupção abrupta da supervisão, prejudicou o desenvolvimento do trabalho social na visão dessas profissionais, uma vez que era um recurso importante e que não foi substituído por outro.

A entrevistada E1 relatou que, no momento, o órgão gestor realiza oficinas de orientação técnico-metodológicas, como forma de assessoria, com os trabalhadores de dois Serviços do CREAS, o SEAS e o MSE. Ela relata de uma construção que vem sendo realizada pelo órgão gestor na perspectiva da supervisão e assessoria às equipes, que é o Plano de Apoio Técnico, que está em fase de elaboração. No entanto, afirma que não se trata de uma construção direcionada para a condução do acompanhamento de casos específicos, mas sim de um apoio acerca da metodologia de uma forma mais ampla.

A crítica pertinente a tal processo de trabalho é o não atendimento à equipe como um todo, dado que essa a assessoria prestada não é ofertada a todos os Serviços do CREAS, assim não assessoria todos os profissionais, já que eles estão organizados por Serviços. Bem como, tal assessoria se apresenta frágil se comparada ao documento de Orientações Técnicas, pois não se configura como um espaço de reflexão dos casos que apresentam uma complexidade maior, como preconizado no referido documento.

### **4.3 O desenvolvimento do trabalho social no CREAS**

O desenvolvimento do trabalho social é outro processo de trabalho do CREAS que requer do profissional escuta qualificada e compreensão da situação que a família/indivíduo vivencia e o seu contexto. Para tanto, o trabalho social na Unidade apresenta algumas dimensões complementares entre si, que organizam e norteiam o trabalho social especializado realizado na esfera dos Serviços, são elas: a acolhida; o acompanhamento especializado; e a articulação de rede (BRASIL, 2011b).

#### **4.3.1 Acolhida**

A acolhida caracteriza-se enquanto importante dimensão essencial ao trabalho social nos Serviços do CREAS, deve ser visualizada sob dois aspectos, a acolhida inicial das famílias/indivíduos e a postura acolhedora, indispensável no decorrer do acompanhamento. A identificação das demandas expostas pelas famílias e indivíduos de modo a analisar se a situação está para atendimento do CREAS ou deve ser encaminhada à rede, configura-se como acolhida inicial. O caráter acolhedor e não discriminativo, por exemplo, são características que devem estar presentes no trabalho do CREAS, desde os momentos iniciais até a finalização do acompanhamento das famílias e indivíduos (BRASIL, 2011b).

A acolhida inicial no CREAS pesquisado pode variar conforme o Serviço. E1 inicia falando da acolhida a partir do recebimento de ofícios e ordens judiciais, para inserção de indivíduos e/ou famílias nos Serviços ofertados. No caso do PAEFI, a demanda de acompanhamento é direcionada para a equipe, então o profissional faz o primeiro contato com o indivíduo e/ou família, no intuito de compreender o caso e avaliar se realmente é situação para atendimento ou acompanhamento na Unidade. No caso do Serviço MSE, ao chegar a determinação judicial o profissional faz o primeiro contato com o indivíduo e/ou família já para iniciar o acompanhamento.

Segundo a E1, no SEAS, a acolhida é de forma espontânea, ou seja, as pessoas que estão em situação de rua procuram o CREAS para um atendimento, então passam por uma primeira escuta, o profissional irá identificar a demanda, verificando se há a necessidade de um acompanhamento especializado ou se exige algum encaminhamento pontual. Ao passo que, no SPEPDI a acolhida é realizada no domicílio, a partir da identificação anterior das situações que demandam acompanhamento desse Serviço.

O caráter acolhedor, enquanto outro aspecto da acolhida é gerido pela coordenação a partir do diálogo individualizado com os trabalhadores, dos seus relatos acerca das intervenções realizadas no acompanhamento, e também a partir de relatos do público atendido acerca da postura do profissional durante o atendimento. A entrevistada E1 pontuou a dificuldade da gestão desse processo, em virtude de ter vários profissionais no CREAS, com formações diversas e cada qual com seu código de ética.

Segundo E2, E3 e E4, tal caráter é afetado por alguns aspectos estruturais do CREAS: salas sem isolamento acústico, comprometendo o sigilo do atendimento; recepção da Unidade compartilhada com outros órgãos da política; alta rotatividade do recepcionista, além da ausência de capacitação para esse profissional acerca da acolhida na assistência social; etc.

Nesse processo de trabalho, identificou-se um alinhamento da prática a normativa em alguns aspectos, como por exemplo, na acolhida inicial. Entretanto nota-se a necessidade de aperfeiçoar a forma como a gestão avalia seus funcionários no que diz respeito ao acolhimento do público atendido no CREAS, assim como a pertinência de melhorias estruturais no equipamento. O fato da Unidade não dispor de salas com isolamento acústico, por exemplo, prejudica o efetivo desenvolvimento desse processo de trabalho, que cabe à gestão subsidiar sua equipe no que tange a tal estrutura.

### 4.3.2 Acompanhamento especializado

O acompanhamento especializado constitui-se em atendimentos contínuos, aliado a um conjunto de intervenções, como por exemplo, atendimentos individuais, familiares e grupal, orientação jurídico-social, visita domiciliar. O profissional do CREAS deve possibilitar um espaço para escuta qualificada e reflexão, assim como o suporte necessário às famílias e indivíduos, de modo a elaborar o Plano de Acompanhamento, no qual será explicitado as estratégias a serem seguidas durante o acompanhamento na Unidade, além de acordar as obrigações de casa parte. A participação ativa das famílias e indivíduos nessa elaboração é imprescindível, para que o trabalho social atribua sentido a sua vida, na perspectiva do seu empoderamento, enfrentamento e constituição de novas possibilidades em sua trajetória (BRASIL, 2011b).

Na perspectiva da superação da violação de direitos – que é o foco de trabalho do CREAS – a coordenação monitora o acompanhamento especializado a partir da discussão do caso com o profissional e com a rede também, uma vez que o acesso aos direitos, a outras políticas públicas, corrobora para tal superação. E1 relatou que realiza gestão de casos com os profissionais no intuito de compreender os recursos disponíveis para se trabalhar com a família, especificando as ações que são para o profissional e as que são de competência da coordenação. Além de verificar como está o acompanhamento e na intenção de fazer uma articulação macro com os demais serviços socioassistenciais e políticas públicas.

Todavia, de acordo com E2, E3 e E4, a gestão de casos não tem sido realizada conforme prevista no planejamento, pois iniciou e foi interrompida. Além disso, avalia-se que a gestão de caso não tem alcance para a condução do acompanhamento, dado que a coordenadora não está apropriada das especificidades dos Serviços do CREAS, visto que está como gestora do CREAS há menos de um ano.

A participação ativa das famílias e indivíduos no acompanhamento pode ser concretizada através do Plano de Acompanhamento. Não obstante, apenas no Serviço MSE é elaborado esse plano, já que existe uma normativa específica – o Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo – que norteou o desenvolvimento de um instrumental para elaboração do plano. As entrevistadas do Serviço MSE confirmaram a fala da coordenadora, ponderando como positivo o uso desse instrumental para o acompanhamento especializado. A coordenação afirmou que o órgão gestor municipal é o responsável por dar o direcionamento e dizer qual a metodologia de trabalho a ser empregada no CREAS.

A entrevistada E4 mencionou que, em ocasiões anteriores, o órgão gestor iniciou a construção de um instrumental norteador do Plano de Acompanhamento para o Serviço PAEFI, todavia foi paralisado. Ademais, esse Serviço não possui uma metodologia para execução do acompanhamento especializado, de forma que cada trabalhador desenvolve o trabalho conforme o seu entendimento profissional e individual. Percebe-se, que a ausência de instrumentais metodológicos específicos deixa a equipe a mercê do não alcance dos objetivos da política.

Como recurso alternativo ao Plano, E1 declarou usar uma planilha, em que:

[...] a equipe preenche, a partir de alguns indicadores da política de assistência social, se a família tem acesso a saúde, educação, aos benefícios socioassistenciais, qual o tipo de violação, se tem algum outro agravo de violação na família, qual o aspecto relacional que está impedindo, se tem outra medida protetiva, se passou pela alta complexidade e pela proteção social básica. Na perspectiva de verificar o que precisa ser trabalhado com aquela família (ENRTEVISTADA E1).

Contudo, a fala de E4 difere da exposição de E1, ao afirmar que:

[...] antes havia uma discussão do caso quando pretendíamos desligá-lo, da gente com a coordenadora, para ver se a violação de direitos foi superada ou se foi trabalhado tudo o que precisava naquele caso. Com essa nova coordenação de CREAS isso não acontece mais [...] (ENRTEVISTADA E4).

Na prática, percebe-se que há um empenho da coordenação na perspectiva da concretude desse processo de trabalho, contudo faz-se necessário um movimento do órgão gestor municipal no sentido de materializar determinados recursos, como por exemplo, a construção de metodologias de trabalho para os Serviços que ainda, não possuem. Essa ausência de direcionamento metodológico provoca uma série de interpretações acerca da política pública, pois cada profissional com sua formação específica compreende de uma maneira e desenvolverá o trabalho conforme julga pertinente.

#### **4.3.3 Articulação em rede**

A articulação de rede consiste no acionamento dos Serviços, programas e benefícios, tanto da rede socioassistencial, como das demais políticas públicas e órgãos de defesa de direitos, para encaminhamentos, discussão de casos em conjunto, realização de parcerias, etc, conforme as demandas apresentadas pelas famílias e indivíduos, bem como dos fenômenos despontados no território (BRASIL, 2011b).

Ao considerar que a intersetorialidade é um elemento importante ao trabalho social no CREAS, E1 salientou que nas articulações de rede ela tem assumido o papel de mediadora das

relações construídas, tanto na direção do órgão gestor para com os trabalhadores, quanto desses para a coordenação. Ela sinalizou que a articulação de rede é uma das ações prevista no planejamento do CREAS e o direcionamento é a articulação a partir dos territórios que compõe a região de abrangência do equipamento.

De acordo com E2, E3 e E4, a articulação de rede dependia da iniciativa de cada profissional, de modo que uns faziam e outros não, como afirmou E3 ao dizer “*aquele que julgava importante fazia*”. Entretanto, afirmam que agora é um direcionamento da coordenação de CREAS, que está previsto no planejamento, no qual a equipe como um todo deve se submergir nesse processo de trabalho. Segundo E2 e E3, a equipe do Serviço MSE cobra da coordenação ações na perspectiva da articulação da rede, tanto na sua expansão quanto consolidação. Já E4 afirmou que essa ação do planejamento teve origem a partir das experiências profissionais da equipe. Elas salientam, ainda, a importância da coordenadora se envolver com esse processo, visto que algumas ações dependem do gestor.

As ações hoje desenvolvidas pela gestão da Unidade, segundo a E1, estão principalmente voltadas para o contato com os diversos gestores da rede socioassistencial e das demais políticas públicas, como por exemplo, os gerentes de centros de saúde, os diretores de escola, os conselheiros tutelares. A perspectiva de E1 com essas articulações é a construção de intervenções que a equipe vai executar no desenvolvimento do trabalho social junto à rede. Assim, ela reitera que:

[...] a intervenção na rede, no planejamento, no meu planejamento eu tento colocar isso para que seja construído com o técnico. Então, é como se a gente fizesse primeiro uma base, para depois a equipe chegar já com aquilo ali mais ou menos estruturado entre as gestões, assim, que a gestão já esteja sabendo quando as equipes conversam (...) e aí eu tento passar para a equipe o que foi construído (ENTREVISTADA E1).

A dificuldade assinalada pela coordenação no cotidiano do trabalho em contato com a rede é de expressar o lugar que a assistência social ocupa, o seu espaço real. Na visão de E1, as outras políticas públicas e demais atores da rede não tem compreensão da assistência social enquanto uma política pública, ela afirma que:

[...] as outras políticas enxergam a gente como a únicas pessoas que fazem trabalho social, como se as outras políticas ou os outros atores não estivessem ali na lida do trabalho social também. Então, deu um problema, social, eles mandam pra gente (ENTREVISTADA E1).

Ela compreende que isso é uma prática institucional antiga, de forma que a assistência social, historicamente, se constituiu a partir da ausência das demais políticas, em que há uma dificuldade da população em acessá-las.

Assim, quando cada setor ou política expõe o seu saber, num espaço conjunto de parceria, reunindo diferentes áreas, na perspectiva de contribuir para um processo de construção ante o determinado problema, permitindo uma abordagem geral dos problemas sociais, compreendendo-os em sua totalidade, podemos perceber que a intersetorialidade viabiliza o enfrentamento das questões sociais que permeiam a sociedade.

Portanto, percebe-se que no cotidiano da Unidade a articulação de rede não é um processo de trabalho intrínseco a todos os profissionais, de maneira que não condiz com o previsto na normativa. Destarte, avalia-se que o CREAS pesquisado tem buscado desenvolver o seu trabalho considerando a intersetorialidade como recurso para superação das situações de violação de direitos, assim como a gestão planeja expandir esse processo de trabalho para a Unidade como um todo, de modo que todos os trabalhadores se apropriem enquanto um processo inerente ao trabalho social do CREAS.

#### **4.4 Registro de informação**

O quarto e último processo de trabalho no âmbito do CREAS é o registro de informação, o qual irá produzir conhecimento e instrumentalizar a gestão, o monitoramento e a avaliação.

A entrevistada E1 declarou que o registro oficial de informação é realizado exclusivamente no sistema de informação do município, que é alimentado pelos profissionais do CREAS. Não obstante, E1 pontuou inúmeros problemas em relação ao sistema, desde a operacionalização, como a ausência de rede, de internet de qualidade, lentidão do sistema e ausência de aprimoramento do mesmo, isso desmotiva os trabalhadores a realizar o lançamento dos dados e gera dificuldade para alimentar corretamente o sistema, de modo que se restringem a lançar apenas o básico e nem metade do trabalho desenvolvido é registrado.

As entrevistadas E2, E3 e E4 compactuam do mesmo pensamento da coordenadora acerca do sistema de informação. O problema pontuado por E3 é que os dados registrados não geram indicadores para a política pública. Já E4 criticou o fato do sistema não possibilitar, aos demais serviços da assistência social, o acesso às informações necessárias ao acompanhamento, como por exemplo, as intervenções realizadas.



Segundo E1 esses problemas também estão diretamente ligados a dificuldade dos servidores públicos em reconhecer o que o sistema de informação pode fornecer, quais dados que podem ser gerados, que está para além do registro do atendimento.

O sistema de informação deveria fornecer dados para monitoramento e avaliação das ações e serviços, a fim de subsidiar a área de vigilância socioassistencial, conforme prevê o documento de Orientações Técnicas do CREAS. Todavia, na prática, de acordo com E1:

[...] o sistema não diz da realidade do trabalho, uma vez que não é registrado todas as ações desenvolvidas (...) o registro formal não é atualizado e não se consegue tirar dados de forma eficaz (...) a gestão não consegue medir fenômenos, pois os números são incompatíveis (ENTREVISTADA E1).

Assim, a gestão não consegue utilizar os dados do sistema para gerar indicadores para a política pública, porque primeiro eu preciso qualificar o registro dessas informações.

Uma das alternativas utilizadas pela gestão desse processo de trabalho no CREAS é a utilização de planilhas, para registro de informação mais específica, como por exemplo, para fornecer dados à rede parceira. E1 afirmou que o registro em formulários e planilhas é extremamente importante para a coordenação, porque se tem um sistema que não dá confiabilidade, assim como o registro manual traz mais informações do que o sistema, dizendo do acompanhamento e das intervenções. O documento de Orientações Técnicas traz que a utilização de instrumentais é necessária ao armazenamento das informações relativas ao trabalho social do CREAS, como por exemplo, as ações desenvolvidas, atendimentos e encaminhamentos realizados e resultados alcançados.

Na perspectiva de reduzir esses problemas, a coordenação ponderou que colocou no planejamento do CREAS ações voltadas para o registro do sistema de informação. De forma que vem abordando com sua equipe a importância da informação para a construção da política pública. Na fala das entrevistadas do Serviço MSE verificou-se que a coordenadora vem tratando desse processo de trabalho de forma gradual nas reuniões com a equipe desse Serviço.

A coordenação diz da pertinência do sistema de informação, sinalizando da sua obrigatoriedade de fornecer dados, mensalmente, ao órgão gestor municipal e federal, para avaliação e monitoramento das ações do CREAS. Ela conclui afirmando que se o sistema fosse eficaz seria possível eliminar outros tipos de registro, como as planilhas.

A utilização dos dados registrados viabiliza a gestão da informação favorecendo a qualificação dos Serviços e consolidação do SUAS, desta maneira a coordenação de CREAS possui responsabilidade essencial na gestão desse processo de trabalho. Assim, percebe-se

nesse processo de trabalho um descompasso se comparando ao posto pelo documento de Orientações Técnicas, uma vez que não é possível monitorar e avaliar as ações do CREAS como um todo, pois o registro de informação não é fidedigno. Assim como, não instrumentaliza a gestão para construção de políticas públicas, visto que não gera indicadores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo contribuiu com a análise do desenvolvimento dos processos de trabalho no CREAS, a partir da contextualização de um município brasileiro, na qual foi possível um diálogo da experiência vivenciado no CREAS pesquisado com legislações que regulam o SUAS. A pesquisa demonstrou que alguns processos de trabalho executados se coadunam ao que a normativa propõe, como a acolhida, que mesmo necessitando de aperfeiçoamento, surgiram elementos compatíveis com as regulamentações, de modo que esse processo tem cumprido a sua função nesse órgão público.

Não obstante, há determinados processos de trabalho que se distanciam ao proposto na normativa, como por exemplo, a supervisão e assessoria de profissional externo, o qual não foi identificado no CREAS analisado. Ou seja, esse processo de trabalho não está sendo desenvolvido nesse equipamento, assim como o gestor da Unidade não tem competência para incorporar tal processo no seu âmbito de atuação, uma vez que se configura como uma responsabilidade do órgão gestor nesse município.

Há outros processos de trabalho que em alguns momentos se aproximam da normativa, mas em outros se afastam, como pode ser verificado nas reuniões de equipe e para estudo de casos. Nesses processos nota-se uma diferenciação em seu desenvolvimento de um Serviço para outro, que foi sinalizada por todas as entrevistadas, mesmo que em aspectos diversos.

As entrevistas revelaram, ainda, uma descontinuidade na realização de determinados processos de trabalho nesse CREAS, em virtude das mudanças de gestores, causando, ora a interrupção, ora a constituição de novos processos de trabalho. Esse cenário traz implicações ao desenvolvimento do trabalho pela equipe, como por exemplo, a desorganização dos processos de trabalho, o não desenvolvimento das ações planejadas e a suspensão dos fluxos intersetoriais, exigindo novas pactuações, que dependem de uma articulação gerencial.

Ao explorar o universo de um CREAS, o estudo apresenta seu limite, uma vez que analisa o desenvolvimento dos processos de trabalho numa única Unidade. Não obstante, a pesquisa não tem a presunção de ser representativa de uma realidade nacional, de forma ampla, mas apresentar elementos basilares para reflexão acerca da prática dos processos de trabalho nesse órgão público.

Apesar de a pesquisa retratar o contexto de um CREAS, a mesma possibilitou o início de uma percepção para essa realidade. Bem como, diz também da realidade de outros órgãos

públicos, no que se refere às mudanças gerenciais, ou seja, de quem está na gestão das políticas públicas, conforme muda o governo, mudam também os cargos de gestão.

A realização de futuros estudos com o órgão gestor da política de assistência social, ou ainda, em outros municípios, pode confirmar o cenário apresentado, além de trazer novos elementos, de modo a contextualizar os processos de trabalho do CREAS de uma forma mais ampla, possibilitando a compreensão da atuação da gestão pública nessa política.

## REFERÊNCIAS

ABATTI, Cristiane Kunhasky. Equipe de referência multiprofissional do CREAS: importância, atuação e consolidação de vínculos com os usuários atendidos em Araranguá/SC. Universidade do Sul de Santa Catarina, Araranguá/SC, 2015. Disponível em: <<http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2017/02/Artigo-Cristiane.pdf>>. Acesso em: 31 mar. 2019.

BELINOVSKI, Andréia Cristina. Política de Assistência Social: avanços e possibilidades no Centro de Referência Especializado de Assistência Social (CREAS) do município de Telêmaco Borba/PR. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba/PR, 2013.

BELO HORIZONTE. Prefeitura Municipal. Secretaria Municipal Adjunta de Assistência Social. **Coletânea de Termos Técnicos Utilizados no SUAS/BH**. Belo Horizonte: ASCOM, 2012, 116p.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. Secretaria Nacional de Assistência Social. **Política Nacional Assistência Social**. Brasília, 2004, 46p.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. Secretaria Nacional de Assistência Social. **Norma Operacional Básica – NOS/SUAS**. Brasília, 2005, 84p.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. Secretaria Nacional de Assistência Social. **Gestão do trabalho no âmbito do SUAS: uma contribuição necessária para ressignificar ofertas e consolidar o direito socioassistencial**. Brasília, 2011, 176p.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. Secretaria Nacional de Assistência Social. **Orientações Técnicas: Centro de Referência Especializado de Assistência Social**. Brasília, 2011, 120p.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. Secretaria Nacional de Assistência Social. **Perguntas e Respostas: Centro de Referência Especializado de Assistência Social – CREAS**. Brasília, 2011, 49p.

CARMO, Michelly Eustáquia do; GUIZARDI, Francini Lube. Desafios da intersetorialidade nas políticas públicas de saúde e assistência social: uma revisão do estado da arte. **Revista de Saúde Coletiva**. Rio de Janeiro, 27 [4], p. 1265-1286, 2017. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/physis/v27n4/0103-7331-physis-27-04-01265.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2019.

EVANGELISTA, Solange Maria da Silva. *O Gerenciamento de Processos: uma avaliação à luz dos modelos de mudança organizacional, 2000*. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS4809.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2019.

FARAJ, Suane Pastorijs; SIQUEIRA, Aline Cardoso. O Atendimento e a rede de Proteção da Criança e do Adolescente Vítima de Violência Sexual na Perspectiva dos Profissionais do CREAS. **Revista do Departamento de Ciências Humanas**. Barbarói, Santa Cruz do Sul, n. 37, p. 67-87, jul./dez. 2012. Disponível em: <<https://online.unisc.br/seer/index.php/barbaroi/article/view/2097/2357>>. Acesso em: 31 mar. 2019.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa – Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n.3, p, 20-29 Mai./Jun. 1995.

MENDONÇA, Ricardo Rodrigues Silveira de. **Elaboração e avaliação de projetos**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014.

RAICHELIS, Raquel. Intervenção profissional do assistente social e as condições de trabalho no Suas. **Revista Serviço Social e Sociedade**. São Paulo, n. 104, p. 750-772, out./dez. 2010.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4ª ed, Florianópolis, 2005. Disponível em: <[https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia\\_de\\_pesquisa\\_e\\_elaboracao\\_de\\_teses\\_e\\_dissertacoes\\_4ed.pdf](https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf)>. Acesso em: 18 fev. 2019.

SLACK, Nigel, et al. Gerenciamento de operações e de processos. Porto Alegre, 2008. cap. 1, p. 27-58. Disponível em: <[http://srvd.grupoa.com.br/uploads/imagensExtra/legado/S/SLACK\\_Nigel/Gerenciamento\\_Operacoes\\_Processos\\_2ed/Lib/Cap\\_01.pdf](http://srvd.grupoa.com.br/uploads/imagensExtra/legado/S/SLACK_Nigel/Gerenciamento_Operacoes_Processos_2ed/Lib/Cap_01.pdf)>. Acesso em: 31 mar. 2019.

VAZ, José Carlos. Processos de trabalho no setor público: gestão e redesenho. EACH-USP, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.camaraitapevi.sp.gov.br/images/PDF/gactexto5.pdf>>. Acesso em: 29 abr. 2019.

## APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM OS PROFISSIONAIS DO CREAS

### **1- Planejamento do Trabalho**

É realizado planejamento no CREAS? Se sim, de que forma é conduzido? Quais os envolvidos nesse processo?

### **2- Coordenação dos Recursos Humanos e do Trabalho em Equipe Interdisciplinar**

#### 2.1- Reuniões de Equipe:

São realizadas reuniões com a equipe? Se sim, quais os objetivos das reuniões e a periodicidade?

#### 2.2- Reuniões para estudo de casos:

Qual a finalidade das reuniões para estudo de caso e seus desdobramentos para a coordenação?

#### 2.3- Supervisão e assessoria de profissional externo

De que forma é ofertada à equipe a supervisão e assessoria de profissional externo?

### **3- O Desenvolvimento do Trabalho Social**

#### 3.1- Acolhida:

Considerando a acolhida inicial e o caráter acolhedor no trabalho social, como a acolhida se constitui hoje no CREAS?

#### 3.2- O Acompanhamento Especializado:

De que forma a coordenação monitora esse acompanhamento especializado, na perspectiva da superação da violação de direitos?

Quais as especificidades de cada Serviço e como a coordenação lida com elas?

Os Serviços elaboram o Plano de Acompanhamento, como prevê as Orientações Técnicas?

Se sim, como a coordenação avalia as ações realizadas e o alcance dos objetivos do Plano?

#### 3.3- Articulação de Rede:

Considerando que a intersetorialidade é um elemento importante ao trabalho social no CREAS, quais são as ações realizadas para a articulação da rede socioassistencial, com as demais políticas e órgãos de defesa de direitos? Quais os impasses?

### **4- Registro de Informação**

De que forma é realizado o registro de informação? Como as informações registradas são utilizadas para o aperfeiçoamento do trabalho?