

O PROCESSO DE GESTÃO NO CREAS: LIMITES E POSSIBILIDADES NA CONSTRUÇÃO DE RESPOSTAS PROFISSIONAIS SUSTENTÁVEIS.

Ana Cristina Prates BERNARDES¹
Giovana Aglio de OLIVEIRA²
Raquel Ribeiro de SOUZA³
Juliene Aglio de OLIVEIRA⁴

RESUMO: Este artigo irá discutir o processo de gestão no Centro de Referência Especializado de Assistência Social (CREAS) no serviço especializado à mulher vítima de violência, a criança e adolescente vítima de violência e a pessoa idosa que teve seu direito violado. É resultado da realidade vivenciada por alunas do 8º termo nos campos de estágios, Tendo como proposta entrevistar os Coordenadores dos referidos serviços. Buscando ressaltar a importância do processo de gestão no cotidiano de trabalho do profissional para o direcionamento das ações e a construção de respostas profissionais sustentáveis aos sujeitos atendidos.

Palavras-chave: gestão social, CREAS, respostas profissionais sustentáveis.

1 INTRODUÇÃO

O exposto tem como objetivo trazer à tona o processo de gestão no Centro de Referência Especializado de Assistência Social (CREAS) do município de Presidente Prudente, enfatizando a complexidade que está presente no serviço. O tema surgiu a partir das indagações referentes ao processo de estágio supervisionado.

O processo de gestão nos serviços da Política de Assistência Social está sendo debatido, pois com a descentralização dos serviços e estes passando

¹ 1 Discente do curso de Serviço Social das “Faculdades Integradas Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente/SP. Contato: anacbprates@hotmail.com

² 2 Discente do curso de Serviço Social das “Faculdades Integradas Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente/SP. Contato: giovana_aglio@hotmail.com

³ 3 Discente do curso de Serviço Social das “Faculdades Integradas Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente/SP. Contato: raquelmsnribeirosouza@hotmail.com

⁴ 4 Docente, Orientadora do trabalho e coordenadora do Curso de Serviço Social das Faculdades Integradas “Antônio Eufrásio de Toledo”, Presidente Prudente/SP. Contato: julieneaglio@unitoledo.br

atender nos territórios ou por segmentos, criou-se um novo espaço de trabalho para os trabalhadores do Sistema Único de Assistência Social (SUAS), necessitam assim de discussões mais acirradas e de aperfeiçoamento dos profissionais os quais irão atuar neste espaço ocupacional. Desta forma este trabalho irá proporcionar uma breve leitura crítica sendo este campo de trabalho do profissional de Serviço Social.

No município o CREAS, esta subdividido em serviços de proteções especializados, sendo que estes serviços são destinados à mulher vítima de violência doméstica e familiar, a criança e adolescentes vítimas de violência, a pessoa idosa que teve seu direito violado e por fim ao adolescente em cumprimento de medidas socioeducativas de liberdade assistida (LA) e prestação de serviço a comunidade.

Os pontos enfatizados no decorrer do trabalho são compostos em três itens além da introdução e conclusão. O primeiro item deste exposto abordará um breve contexto histórico da Política de Assistência Social, para que assim se possa apreender sobre a proteção social especial de média complexidade, no que tange o serviço do CREAS.

No próximo item, após uma explanação sobre o termo gestão social e a necessidade de um planejamento nas ações a partir das demandas apresentadas no cotidiano de um gestor seja, ele com sua formação em Serviço Social ou em outra profissão.

E subsequente será abordado acerca da configuração dos serviços dos CREAS no município de Presidente Prudente, iremos trazer a tona os serviços especializado à mulher vítima de violência, a criança e adolescente vítima de violência e a pessoa idosa que teve seu direito violado, sendo estes serviços o foco do nosso trabalho. Desta forma realizamos uma entrevista com os profissionais que atuam como coordenador do CREAS, para que assim seja possível analisar de forma crítica o processo de gestão e propor alternativas de gestão.

A metodologia utilizada para a realização deste trabalho foi através de pesquisas bibliográficas, que discutem sobre essa demanda, pesquisa eletrônica, e legislação específica.

2 PROTEÇÃO SOCIAL ESPECIAL: UMA BREVE APREENSÃO DA POLÍTICA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL

Nos dias atuais os processos de Gestão no que tange os serviços da Política de Assistência estão sendo pesquisados, pois cada vez se faz necessário um novo modelo de gestão para estes serviços. Sendo assim este trabalho tem como intuito trazer a tona o processo de gestão nos serviços ofertado no Centro de Referência da Assistência Social (CREAS).

Uma das mudanças é à Proteção Social, a qual se configura em dois eixos a Proteção Social Especial de média complexidade e de alta complexidade, sendo que esta proteção social se dá por meio dos serviços ofertados no CREAS. Diante desta situação se faz necessário apreender sobre o processo histórico da Assistência Social.

Para iniciar uma discussão sobre a proteção social, é de extrema importância trazer a tona o contexto histórico que envolve a política de assistência social, para que se possa entender como se deu o processo de implementação para que política de assistência social torna-se política publica.

2 A POLITICA NACIONAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL: AVANÇOS NO ÂMBITO DO CREAS

A Constituição federal de 1988 inseriu a Política de Assistência como parte do tripé da Seguridade Social com o devido dever do Estado e direito do cidadão aprovada pelo Conselho Nacional de Assistência Social.

A materialização da Política de Assistência Social como política pública trouxe em seu seio o objetivo da provisão dos direitos e respostas emergentes na sociedade e foi neste contexto que o SUAS aparece com o objetivo unificar em todo território nacional a Política Nacional de Assistência Social.

A partir do ano de 2005 o modo de gestão da política de Assistência passou a ser sistematizado pelo Sistema Único de Assistência Social SUAS, na qual abarcam todas as premissas preconizadas pela Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS).

O SUAS configura-se como o novo reordenamento da política de assistência social na perspectiva de promover maior efetividade de suas ações, aumentando sua cobertura. Neste sentido, a política de assistência social é organizada por tipo de proteção - básica e especial, conforme a natureza da proteção social e por níveis de complexidade do atendimento. (Ministério do Desenvolvimento social)

No SUAS os serviços, programas, projetos e benefícios da assistência social são reorganizados por níveis de proteção, em Proteção Social Básica (voltada à prevenção de situações de riscos pessoal e social, fortalecendo a potencialidade das famílias e dos indivíduos) e Proteção Social Especial (voltada à proteção de famílias e indivíduos em situação de risco pessoal e social), tendo por base o território, de acordo com sua complexidade, respeitada a diversidade regional e local. (BRASIL, MDS)

Nesse contexto, segundo a PNAS (2004, p.27) a proteção social especial tem por direção:

[...] proteger as vítimas de violências, agressões e as pessoas com contingências pessoais e sociais, de modo a que ampliem a sua capacidade para enfrentar com autonomia os revezes da vida pessoal e social; monitorar e reduzir a ocorrência de riscos, seu agravamento ou sua reincidência; desenvolver ações para eliminação/redução da infringência aos direitos humanos e sociais. Este campo de proteção na assistência social se ocupa das situações pessoais e familiares com ocorrência de contingências/vitimizações e agressões, cujo nível de agravamento determina seu padrão de atenção.

A proteção social especial deve garantir acolhimento e desenvolver atenções socioassistenciais a famílias e indivíduos para possibilitar a reconstrução de vínculos a fim de conquistar maior grau de independência aos indivíduos. Deve ainda, defender a dignidade e os direitos humanos e monitorar a ocorrência dos riscos e do seu agravamento.

Os serviços de proteção social especial caracterizam-se por níveis de complexidade, hierarquizados de acordo com a especialização exigida na ação e se distinguem simultaneamente, entre serviços de proteção social especial de média complexidade e alta complexidade.

Os serviços de média e alta complexidade devem ser oferecidos de forma continuada a cidadãos e famílias em situação de risco pessoal e social por ocorrência de negligência, abandono, ameaças, maus tratos, violações físicas e psíquicas, discriminações sociais e infringência aos direitos humanos e sociais.

O Centro de Referência Especializado de Assistência Social – CREAS, como integrante do Sistema Único de Assistência Social, deve se constituir como pólo de referência, coordenador e articulador da proteção social especial de média complexidade, sendo responsável pela oferta de orientação e apoio especializados e continuados de assistência social a indivíduos e famílias com seus direitos violados mas que se tem preservado seus vínculos familiares e comunitários.

O CREAS é sustentado pela Política Nacional de Assistência Social tendo por função efetuar ações proporcionando atendimento “às famílias e indivíduos com seus direitos violados, mas cujos vínculos familiares e comunitários não foram rompidos” (BRASIL, PNAS/2004, p. 38).

Suas ações desenvolvidas devem ser especializadas, contínuas, de acolhida e escuta, e direcionadas aos indivíduos e famílias que se encontram em situação de qualquer tipo de violência.

A atuação do CREAS tem a finalidade de fortalecer os vínculos e reconstruir os laços familiares e comunitários, para que a situação de violação de direitos vivenciada seja superada, é imprescindível que a ação do CREAS esteja articulada à rede socioassistencial, as políticas setoriais assim o sujeito poderá ter acesso a seus direitos.

Além da equipe técnica o CREAS, tem a necessidade de um profissional para realizar a gestão do serviço, pois este profissional irá ser o grande

articular do mesmo, ter uma atuação propositiva na rede de serviços nas demais políticas públicas e nas ONG's, fará a coordenação dos processos de trabalho da equipe técnica e de apoio, sem, todavia confundir suas competências com o órgão gestor do município. Desta forma o item seguinte irá abordar o referencial teórico sobre a gestão social para que assim produza subsídio para uma discussão da gestão do CREAS no município de Presidente Prudente.

3 DIMENSÕES CONSTITUTIVAS DO PROCESSO DE GESTÃO: PLANEJAMENTO, EXECUÇÃO E AVALIAÇÃO:

Quando nos remetemos ao termo gestão, estamos falando de dirigir, planejar, administrar e controlar alguma coisa seja elas no setor público, privado ou até mesmo gestar o cotidiano da casa, da família. Fazer gestão sempre esteve intimamente ligado a administração, mas nos dias atuais tem se pensado na gestão social, pois não se pode pensar em gestão sem o envolvimento das pessoas segundo Filho (2007, p.03) “toda gestão supõe, portanto, uma definição necessariamente social, ou poderíamos chamar ainda de internacional”.

Ao refletimos acerca da gestão social pode-se dizer que o foco está em desenvolver um modelo de gestão para produzir respostas às demandas dos sujeitos sociais. A gestão social está presente nas políticas sociais, pois estas são canais de repostas para os problemas sociais, essas repostas historicamente sempre foram dadas pelo setor público, mas com o termo gestão social é sugerido que esses canais de repostas vão para além do Estado, podendo dar repostas as demandas via sociedade civil, mas não substituindo o papel do Estado. Conforme FILHO (2007, p.03): “existe uma dinâmica política de auto organização social, através de diferentes modalidades do fato associativo, cujo papel deve ser valorizado se quisermos apostar numa democratização da sociedade”.

A gestão social do período Welfare State, era centralizada com políticas sociais focalizadas para o fim de manter a ordem, o Estado era o regulador destas políticas. No período neoliberal tem inicio um mercado livre e sem controle, descentralização das ações, aumento no numero das ONGs e uma grande mudança

na forma como o mercado responde as necessidades sociais, pois passa a dar repostas somente o que é emergente, e o grande problema deste período são as privatizações, pois os investimentos eram feitos somente na área econômica e a social cada vez mais atrasada.

Segundo site <http://serviosocialemgeral.blogspot.com/2010/05/gestao-social-alguns-apontamentos-para.html>:

De acordo com Hobsbawm, o mercado livre e sem controles foi febre dos anos 80 e 90. A economia global alia-se aos altos níveis de desemprego e aumento das desigualdades sociais que obrigam a retomada da união entre o controle público e o livre mercado. A onda neoliberal não estava dando conta do tamanho da crise; os gastos públicos não reduziram; novos atores sociais pressionam pela garantia de antigos e novos direitos, o fato é que surge outro modelo de gestão social.

Nos dias atuais a gestão social é compartilhada quem responde aos problemas sociais são Estado, sociedade civil e o mercado, essa nova tendência acarreta algumas transformações, como política e programas controlados por fóruns de decisões, execução em parceria, e publicização das políticas públicas, sendo que os sujeitos coletivos são os co-responsáveis na implementação de decisões e repostas às necessidades sociais. Espera-se² uma gestão com menos controle burocrático e mais voltados a medir a eficiência nos gastos e a eficácia e efetividade nos resultados.

3.1 A importância da gestão social a fim de construir respostas as necessidades sociais.

A sociedade na qual estamos inseridos é marcada por um sistema capitalista causador da grande diferença de classes onde a classe dominante cada vez mais se distancia da classe que vive do trabalho. Neste sentido as necessidades sociais estão cada vez mais emergentes, desta forma o assistente social é chamado para pensar em respostas para esses males sociais.

A gestão social tem três dimensões a propositiva, a executiva e a avaliativa. Nestas dimensões o gestor deve ter claro o seu objeto de intervenção,

² Anotações da aula de Gestão Social I, ministrada pela professora Juliene Aglio de Oliveira.

qual a natureza da sua instituição, e a partir daí propor alterações, estabelecer metas a serem cumpridas sendo estas metas devem ser quantitativas e qualitativas, pois não basta os usuários estarem inseridos na saúde, educação, nos projetos sociais, nos programas e serviços se faz indispensável saber se tem qualidades nestes serviços prestados, sendo assim são necessárias procedimentos metodológicos para que se possam atingir os resultados.

O objeto de intervenção deve ser pensado continuamente, pois às vezes ele pode ser alterado, a gestão depende do conhecimento, da estratégia política e ter acima de tudo um propósito claro da gestão proposta

Nesse processo de construção, tendo por objetivo a explicitação e a superação da dinâmica do objeto, o planejamento vai apreendendo suas diferentes dimensões e detectando espaços de intervenção que irão permitir uma ação mais efetiva sobre a problemática e, a partir dessa problematização, sobre as questões que o determinam. (BAPTISTA, 2003 p.32)

Para se pensar em planejamento das ações de uma determinada realidade social é necessário antes fazer um diagnóstico social, levando em conta que toda demanda tem suas particularidades, e para se pensar em gestão é imprescindível saber quais as reais vulnerabilidades e riscos sociais vivenciadas por aquela população a qual se ta pensando em respostas sustentáveis.

Nesta aproximação, o planejado analisa os dados obtidos a partir de um quadro de referência, montado a luz dos conhecimentos teóricos e da prática. Esse quadro permite construir indicadores e parâmetros, que consubstanciam uma tipologia que possa situar o fenômeno estudado de acordo com o modelo explicativo teórico prático, construído com base nos fenômenos típicos Faleiros, (1997, p. 22). Essa tipologia fornece ao planejador as condições necessárias para identificar a tipicidade dos elementos observáveis daquela situação específica a sua aproximação ou o seu afastamento dos padrões definidos como desejáveis e a identificação de seu estado de necessidade ou de crise. (BAPTISTA, 2003, p. 68)

No processo de gestão o que ocorre são aproximações sucessivas dos sujeitos e das demandas, no primeiro contato com a demanda vivenciada por determinados sujeitos temos questões objetivas, a partir do diagnóstico social e da análise dos indicadores sociais, temos em vista questões subjetivas. Sendo que o diagnóstico também é processual e imprescindível uma construção interdisciplinar e a participação dos sujeitos no processo de construção do diagnóstico.

O conhecimento do objeto analisando começa a partir de uma análise crítica sobre as relações que constituem o objeto, levando em consideração os valores, a moral, a cultura não somente dos sujeitos, mas também do território onde os mesmos estão inseridos, sendo necessário uma apreensão acerca das instituições as quais as ações serão desenvolvidas, pois não basta pensar em transformar uma determinada realidade sem antes avaliar quais os limites as possibilidades para que as mudanças sejam realmente duradoras e permanentes. Ir além da apreensão imediata dos dados e desvelar o objeto, sua acepção, suas convergências e situá-los na conjuntura sócio histórica.

É importante destacar que não entendemos o planejamento como um processo estanque, e parado no tempo, pelo contrário, o vemos como um processo dinâmico, de movimento e ativo no cotidiano da profissão. O planejamento esta além de uma estrutura mínima, criada e reproduzida por alguns assistentes sociais. O planejamento de que falamos, pressupõem também planificar as ações das mais diversas ordens. (AGLIO, 2011, sem pagina)

Desta forma, no processo de implementação das alternativas de intervenção se faz relevante preparar a equipe técnica, a instituição e as outras organizações que irão atuar na rede de serviços, os usuários do serviço e a alocação de recursos, financeiros, humanos e materiais. Em algumas situações essa fase da implementação poderá durar algum tempo, dependerá se a equipe técnica está preparada para desenvolver a ação, se os recursos estão sendo pensados desde o principio do planejamento e ainda se a instituição está preparada para mudanças estruturais e conjunturais, para atendem a demanda e proporcionar mudanças para os usuários.

Em seguida da fase de implementação, a ação deve se tornar efetiva implantar o que foi proposto no planejamento é a ação mais difícil de ser realizada, pois implantar não significa somente colocar em práticas, mas deve pensar em outros fatores que irão influenciar nesta face, como a ação deve tem um período para adaptação, as decisões devem ser tomadas em equipe a ação irá modificar ações já existentes desta forma a implantação deve ser de forma gradativa.

A ação e ira depender da formulação dos projetos, planos e programas sendo que estes se definem da seguinte forma³, planos, é a formulação de referencial teórico e político, dotado de grandes estratégias e diretrizes que

³ Anotações da aula de Gestão Social I, ministrada pela professora Juliene Aglio de Oliveira.

permitirão a elaboração de programas que se configura em um aprofundamento do plano com detalhamento das diretrizes por setor e políticas do plano, sendo um conjunto de projetos que buscam o mesmo objetivo. E o projeto é a unidade mais específica e delimitada dentro da lógica o planejamento, é a unidade mais operativa de ação, o instrumento mais próximo da execução.

Após a implantação, gradualmente a execução vai estabelecendo, suas rotinas de trabalho vão se concretizando e os resultados da ação planejada se evidenciando. Nesta fase, todos os trabalhos e seus efeitos deverão ser acompanhados pelos gestores, buscando-se seu controle, sua avaliação e, principalmente, sua revisão, através mecanismos específicos. (BAPTISTA, 2003, p.107)

No momento do controle é necessário verificar se os instrumentos instituídos para o monitoramento das ações desenvolvidas estão de acordo com o objetivo do planejamento, pois os procedimentos utilizados devem atingir os resultados iniciais, ou ainda apontar resultados inesperados. O controle proporcionar subsídios para avaliação e a definição de novas ações realizando uma comparação entre o que foi programado e o que está sendo aplicado, e deve ser um processo contínuo e dinâmico.

A avaliação deve estar presente desde o início do planejamento e não só abordar o fim da ação, neste sentido, Baptista ressalta que a avaliação corresponde ao momento que as decisões, os procedimentos de implementação e de implantação, o desenvolvimento e os resultados da ação são colocados em questão e examinados. As instituições, os sujeitos e a equipe têm que terem claro quais foram respostas construídas para as necessidades sociais apresentadas no princípio do planejamento para que assim se possam avaliar os impactos que estas mudanças causaram nos sujeitos, na instituição, na equipe e na comunidade onde estes estão inseridos.

Desta forma não se pode pensar em ações com eficiência, eficácia e efetividade sem levar em conta o planejamento das ações a serem desenvolvidas em qualquer campo de trabalho no que tange a área social.

O próximo item tem como finalidade trazer a tona os objetivos e as especificidades dos serviços do CREAS- Serviço de Atendimento Especializado á mulher vítima de violência doméstica e familiar, a criança e os adolescentes vítimas de violência e do serviço do idoso o qual teve ser direito violado, sendo estes o universo da nossa pesquisa.

4 A GESTÃO NO CENTRO DE REFERÊNCIA DA ASSISTÊNCIA SOCIAL (CREAS) -INDIVIDUOS E FAMILIAS

Referenciando-nos ao município de Presidente Prudente, o CREAS tem como papel atender os indivíduos e famílias que tiveram seus direitos violados, suas ações desenvolvidas devem ser especializadas, contínuas, de acolhida e escuta, e direcionadas aos indivíduos e famílias que se encontram em situação de qualquer tipo de violência.

Neste exposto serão abordados os serviços de atendimento a mulher, ao idoso, a criança e ao adolescente.

O serviço de atendimento a mulher tem em sua natureza o acolhimento e acompanhamento psicossocial e jurídico, à mulher em situação de violência doméstica e familiar, que possibilite por meio de diversas ações à superação da situação de violência, contribuindo para o fortalecimento da mulher e o resgate da sua cidadania.

A equipe do CREAS – Serviço de Proteção e Atendimento Especializado a Mulher Vítima de Violência Doméstica e Familiar é composta por uma Coordenadora, uma Assistente Social, uma Orientadora Jurídica, uma Psicóloga e uma estagiária de serviço social.

O CREAS - Serviço de Proteção e Atendimento Especializado ao idoso tem como missão realizar o acolhimento especializado aos idosos vítimas de violência doméstica e familiar, tendo como objetivo o fortalecimento de vínculos familiares e comunitários, a fim de que a situação de violação de direitos vivenciada seja superada, por ocorrência de negligência, abandono, ameaças, maus tratos, violações físicas e psíquicas, discriminações sociais e infringência aos direitos humanos e sociais.

A equipe do Serviço de Proteção e Atendimento Especializado ao idoso conta com uma coordenadora, uma Assistente Social, uma orientadora social e três estagiárias de serviço social.

O CREAS Serviço de Proteção e Atendimento Especializado a Criança e ao Adolescentes Vítimas de Violência, por meio do atendimento tem a finalidade de propiciar abordagens individuais e coletivas especializadas a crianças e adolescentes vítimas de violência, abuso e exploração sexual bem como seus

familiares, por meio de um conjunto articulado de ações, criando condições para a garantia dos direitos fundamentais e o acesso aos serviços públicos existentes no Município. Sua equipe integra uma coordenadora, uma assistente social, uma psicóloga, uma educadora social e uma orientadora jurídica.

Após aproximarmos a atuação dos serviços do CREAS do município de Presidente Prudente iremos elencar seu processo de gestão. Consideramos esse de extrema importância uma vez que busca trazer respostas profissionais sustentáveis na vida dos sujeitos atendidos.

4.1 Alternativas e Propostas de gestão no CREAS a partir de sua análise

Considerando que essa pesquisa discutiu sobre o processo de gestão, a fim de debater sua importância, ponderamos significativo analisar como esse processo de gestão é realizado no CREAS no município de Presidente Prudente uma vez que é fundamentalmente essencial para o direcionamento das ações e para a construção de respostas profissionais sustentáveis ao campo de atuação.

Para a elaboração deste trabalho realizamos uma pesquisa de campo com os profissionais coordenadores do CREAS serviço de atendimento especializado a mulher vítima de violência, criança e adolescente e ao idoso que teve seus direitos violados.

A metodologia utilizada para a realização da referida pesquisa foi entrevista semi estruturada e qualitativa, pois analisamos a fala dos entrevistados a partir de uma leitura crítica.

Sendo o nosso objeto de estudo o processo de gestão nos CREAS, perguntamos para os Coordenadores dos serviços como é realizado o planejamento das ações desenvolvidas, na qual obtivemos as seguintes respostas:

O planejamento das ações é organizado anualmente com base nas discussões realizadas semanalmente entre a equipe técnica, as discussões realizadas com os usuários através das intervenções individuais e coletivas e as discussões realizadas com a Rede Mulher. Essas discussões permitem o alinhamento de aspectos técnicos, políticos, culturais, sociais e conceituais acerca do tema, orientando procedimentos, construindo protocolos, normas e fluxos que institucionalizem e garantam legitimidade ao atendimento prestado.

Destacamos que o planejamento é flexível e, portanto é retroalimentado durante o decorrer do ano. (COORDENADOR1)

O serviço de atenção e Proteção ao idoso iniciou a sete meses, antes disso trabalhávamos com a Proteção Social básica, começamos trabalhando com os dados existentes da Secretaria Municipal de Assistência Social e Iniciamos o planejamento das ações com a construção do fluxograma, o publico que seria atendido e seu perfil. (COORDENADORA 2)

Desde julho este serviço está em processo de reorganização. Hoje o serviço tem uma demanda reprimida de 60 casos de crianças e adolescentes que aguardam atendimento do serviço. Eu como coordenadora avalio os casos que chegam até o serviço para ver se é de competência do CREAS. A equipe é composta pela assistente social, psicólogos, orientadores jurídico, educador social são responsáveis pelos atendimentos individuais e grupais, oficinas. Após a inserção dos usuários nos atendidos, cada profissional organiza os encaminhamentos internos e externos para o atendimento das necessidades da criança e adolescente e de sua família. (COORDENADOR 3)

Como podemos perceber pela fala dos coordenadores a forma como é realizado o planejamento das ações desenvolvidas pelo serviço é diferenciado, pois a equipe de atendimento a mulher vítima de violência já é estruturado há algum tempo. Dessa forma a coordenação do mesmo realiza um planejamento anual, sendo que este já possui os procedimentos que são adotados, mas respeitando as particularidades e especificidades dos fatos que se apresentam no cotidiano de trabalho.

De tal modo apreendemos que a equipe que atende crianças e adolescentes vítimas de violência e ao idoso que teve seus direitos violados estão em fase de reestruturação do serviço, sendo assim o planejamento é construído cotidianamente, porém o mesmo não possui procedimentos metodológicos para a construção do planejamento. Mas as ações desenvolvidas são discutidas coletivamente com a equipe sendo esse um caminho para se pensar no planejamento social dos referidos serviços.

Considerando que para realizar o planejamento das ações é necessário que se conheça a realidade social, sendo assim os indicadores sociais de suma importância uma vez que dão subsidio para a construção de um diagnostico social acerca das demandas.

Nesse sentido objetivando aprofundar nossa análise procuramos conhecer se os serviços possuem indicadores sociais e se os mesmos realizam o diagnostico social.

Os indicadores sociais apresentam um valor contextual baseado em uma Teoria Social. Entendo que não trata de uma simples junção de dados e sim da contextualização e interpretação dos conceitos. Considerando essa complexidade, percebemos a necessidade de aprofundarmos os estudos e discussões da equipe a fim de definirmos conceitos e direção social do nosso trabalho. Já temos alguns dados que servirão de base para a definição dos indicadores. Estamos no momento de sistematizarmos os indicadores sociais desse serviço e que entendermos ser diferente para cada ação desenvolvida pelo centro, a saber: segurança pessoal, segurança pública, autonomia financeira, protagonismo político social, educação positiva dos filhos, entre outros. (COORDENADOR 1)

Nós construímos os indicadores sociais na Proteção social básica. Hoje estamos avaliando esses indicadores por não ter correspondido as demandas. Estamos na reorganização desses indicadores. Não temos ainda um diagnóstico social dessa demanda para reordenar as ações, mas estamos traçando-o, tema que foi debatido na Conferência Estadual da necessidade dos serviços terem seu diagnóstico social. (COORDENADOR 2)

Com a implantação do banco de dados com a parceria da Toledo da faculdade de serviço social teremos um banco dado do perfil das crianças e adolescentes e do agressor, porém não temos um diagnóstico social elaborado ainda, mas a intensão é que depois da inserção desse banco no CREAS, iremos ter condições de levantar perfil e diagnóstico sobre os atendimentos do CREAS.(COORDENADOR 3)

Observamos diante das entrevistas que os serviços estão em um momento de construção do diagnóstico social, aprendemos que o serviço de atendimento a mulher vítima de violência possui o levantamento dos indicadores sociais, o qual possibilitará um maior acesso para a construção do diagnóstico social.

Devemos levar em conta que o serviço de atendimento a criança e adolescente vítima de violência estão em fase de construção dos indicadores sociais por meio de uma parceria com a Faculdade Toledo.

O Serviço de atendimento ao Idoso é o único que ainda não conta com os indicadores sociais, ressaltando que os indicadores utilizados pelo serviço não são suficientes, pois estes são relativos à Proteção social básica. Entendemos assim que o serviço necessita conhecer as situações de riscos sociais vivenciados pelos sujeitos atendidos pelo serviço de Proteção Social Especial.

Para uma gestão eficiente, eficaz e efetividade além do conhecimento dos indicadores sociais e da realização do diagnóstico social a serem elaborados é necessário que se realize o controle e avaliação dessas ações para que se tenha o real resultado do que foi planejado inicialmente. Quando perguntamos como é

realizado o controle e a avaliação dos serviços do CREAS temos as seguintes respostas:

Todas as ações são controladas e avaliadas através de discussões sistemáticas entre a equipe do serviço, envolvendo os técnicos, o pessoal de apoio, serviços que compõe a rede local e em especial os usuários do serviço. (COORDENADORA 1)

O controle é traçado através das visitas domiciliares, entrevistas, atendimentos e das intervenções que são feitas a curto ou longo prazo, estamos tentando traçar os resultados e a avaliação final que o serviço oferece que ainda está em construção. (COORDENADORA 2)

Não temos instrumentais de avaliação e monitoramento, o que temos é ações que nos permite cotidianamente, como as discussões de casos, reuniões de equipe e discussões sobre a organização do serviço. Isso hoje nos possibilita acompanhar a eficiência do serviço, bem como os impactos provocados na vida das crianças e adolescentes vítima de violência, como a próprio rompimento dos ciclos de violência, e a superação dos danos causados. (COORDENADORA 3)

A avaliação é primordial, pois a mesma permite mensurar os impactos e resultados que os usuários obtiveram nas condições de vida e bem-estar da população atendida e o que diz respeito ao CREAS esta avaliação irá propiciar se a situação de violação de direito foi superado pelos indivíduos e famílias atendidos pelo serviço.

No que se refere à avaliação dos serviços podemos perceber que os três serviços entrevistados tem uma preocupação em mensurar os resultados obtidos por meio de abordagens individuais e coletivos, mais que os mesmos não possuem instrumentais adequados uma vez que não tem o diagnostico social das situações de risco e vulnerabilidade social.

Após conhecermos a realidade do processo de gestão e o cotidiano de trabalho dos coordenadores dos serviços, consideramos indispensável a articulação entre os serviços a fim de proporcionar um atendimento de qualidade aos sujeitos. No que tange ao CREAS essa articulação ocorre da seguinte forma:

Existe uma "intenção" de realizarmos a articulação entre os serviços. Já realizamos algumas reuniões entre as equipes para aproximação e alinhamento do trabalho. Foi percebida a necessidade primeira dos serviços organizarem-se internamente para depois amarrarmos a articulação (o serviço de atendimento à mulher já tem a sua metodologia de atendimento definida). Outra questão observada e que precisa ser "tratada", antes da definição das estratégias de articulação, são as visões diferentes que os profissionais dos serviços possuem (visão de mundo, de homem, da sociedade, do trabalho social, do trabalho em rede, etc.). Após a definição

interna do serviço de atendimento ao idoso e a criança e adolescente iniciaremos a definição das estratégias. (COORDENADORA 1)

Há uma articulação no serviço de Proteção e atendimento a Mulher com uma proposta de enfrentamento a violência sexual ampliando essa articulação com o Núcleo de Apoio a saúde da Família (NASF). (COORDENADORA 2)

A articulação é realizada nos atendimentos, no entanto devido a lista de espera isso tem sido desafiante para nos, pois nem sempre conseguimos atender ao mesmo tempo que o outro serviço, ou seja, o caso chega para nos hoje, mas será incluído na lista de espera, enquanto o outro serviço já começará o atendimento. Isso é nossa grande dificuldade. Lógico que quando superado a lista de espera, o serviço efetivará suas articulações necessárias para o atendimento ao usuário. (COORDENADORA 3)

A articulação dos serviços constitui-se em um meio fundamental para a superação da fragmentação e da incompletude dos serviços. Diante da fala das entrevistadas percebemos a preocupação em estar articuladas entre os serviços. Mas devido à gravidade das situações apresentadas nos serviços essa articulação deve ocorrer de forma contínua e efetiva, pois diante da fala dos coordenadores a articulação entre os três serviços não ocorre, dificultando que as situações de violência sejam superadas levando em consideração que o foco do CREAS não pode ser somente no indivíduo, mas nas demandas advinda da família.

Para que haja o enfrentamento das demandas vivenciadas pelos sujeitos é de extrema importância a articulação não somente nos serviços do CREAS, mas com a rede de serviços dessa forma as famílias e indivíduos sejam atendidos na sua totalidade. Assim perguntamos como é realizada a articulação em rede para os coordenadores de equipe:

O trabalho é realizado em rede, porém existem várias lacunas do trabalho em rede. O serviço está identificando essas lacunas e construindo um plano de ação para a Rede Mulher. (COORDENADOR 1)

Ainda não há, estamos apresentando nossos parceiros. O que nós fazemos é ainda um "contato caseiro" não temos um fluxo traçado. A partir da ação da Direções regionais de saúde (DIR) tivemos um contato mais aprofundado com os parceiros, a fim de fomentar um trabalho em rede. (COORDENADOR 2)

Sim é constante, temos uma articulação cotidianamente, porém com essa dificuldade citada na questão anterior. Atualmente estamos envolvidos na elaboração dos fluxos de atendimento a criança e adolescentes vítima de violência, o que com certeza efetivará um trabalho em rede e qualificado, porém entendo que estamos em pleno movimento de discussão e organização. Isso tem sido um dos maiores desafios para o serviço. (COORDENADOR 3)

No que se refere o trabalho em rede os profissionais ressaltam a dificuldade dessa articulação, pois esta é um desafio para os serviços socioassistenciais, uma vez que para que ocorra a articulação entre as organizações envolvidas é necessário que as mesmas tenham objetivos comuns.

Entendemos que essa articulação é difícil de ser construída, pois nas organizações existem uma correlação de forças e uma burocratização dos serviços dificultando assim a construção e a efetivação da rede. A rede deve estar voltada para proteger o sujeito afim de que esse tenha acesso aos bens e serviços.

Observamos que processo de implantação da gestão é direcionado para a qualidade no atendimento para os serviços prestados e a humanização do serviço. O processo de gestão do CREAS - Serviços de Proteção e atendimento especializado à mulher vítima de violência doméstica e familiar, criança e adolescente vítimas de violência e do idoso que teve seu direito violado, é pautado em uma análise crítica, com ações dotadas de procedimentos que potencialize ações para o enfrentamento e a superação das situações de violações de direitos.

Diante da análise das entrevistas compreendemos que para a realização da gestão de um serviço socioassistencial é necessário que os profissionais tenham conhecimentos, competências, habilidades e atitudes dotados de ética, sendo o assistente social um dos profissionais chamados para intervir nesta nova área.

O assistente social com sua formação tem a competência de gestar qualquer serviço que tem o intuito de atender as necessidades sociais dos sujeitos, pois a profissão é de natureza interventiva mediadora da realidade social. Diante das exigências postas aos assistentes sociais para que o mesmo possa compreender os fenômenos sociais, o trabalho do profissional tem que ser pautado por meio da construção teórica metodológica compreendendo as demandas apresentadas, com compromisso ético político entendendo que o ser social tem seus valores, seus princípios.

O profissional tem a necessidade de ser técnico-operativo, enfim um posicionamento crítico e interventivo para uma ação voltada à transformação da realidade social dos sujeitos. Sob este contexto afirmou lamamoto (2001, p.20):

(...) um dos maiores desafios que o Assistente Social vive no presente é desenvolver sua capacidade de decifrar a realidade e construir propostas de trabalho criativas e capazes de preservar e efetivar direitos, a partir de demandas emergentes no cotidiano. Enfim, ser um profissional propositivo e não só executivo. (IAMAMOTO,)

No cotidiano do seu trabalho, o assistente social é gestor das demandas sociais, o espaço socioocupacional do profissional é contraditório, pois as relações de poder são existentes em qualquer campo. Quando conceituamos gestão social falamos de pessoas, instituições e para se começar a pensar em gestão é necessário fazê-la a partir das abordagens individuais.

Nos dias atuais os profissionais não podem pensar somente em uma formação acadêmica estanque, mas sim em uma formação continuada sendo que o conhecimento é importante não unicamente na sua área de atuação, mas sim de outras áreas, como é o caso do assistente social que irá trabalhar como gestor de um serviço, pois o mesmo necessita de competências para se pensar não somente no planejamento, mas também com um olhar crítico para a equipe que irá gestar sem deixar de levar em conta as expressões da questão social apresentada no cotidiano do trabalho.

O assistente social que atua como gestor, tem como intuito proporcionar o acesso aos direitos dos sujeitos sociais, não sendo diferenciado do profissional que atua diretamente com os usuários. O gestor ainda tem que atuar como gestor de pessoas, pois além de atender as demandas dos sujeitos sociais, tem a necessidade de ter um olhar para a equipe a qual irá trabalhar. Monitorando, avaliando, não os profissionais, mas as ações desenvolvidas pela equipe.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do estudo realizado compreendemos que o processo de gestão nos serviços socioassistenciais é de suma importância para a construção de respostas para as expressões da questão social apresentadas no cotidiano do trabalho dos profissionais.

Desta forma apreendemos que o Assistente Social possui competências e habilidades para desenvolver a gestão social em seu espaço

socioocupacional. O desafio de um processo de gestão democrático para os assistentes sociais é uma realidade cada vez mais presente no seu campo de atuação, desta forma em seu exercício profissional, busca trabalhar as exigências colocadas no contexto dos serviços da Política de Assistência Social, de outras políticas sociais e também nas organizações não governamentais.

Compreendemos que no CREAS Serviço de Proteção e Atendimento Especializado à Mulher Vítima de Violência, a Criança e ao Adolescente Vítima de Violência e ao Idoso que teve seus Direitos Violados, o processo de gestão está em constante construção, assim como os outros serviços da Política de Assistência Social do município.

Entende-se que o órgão gestor deve proporcionar a qualificação profissional continua, de modo que estes profissionais possam aperfeiçoar nesta nova área de atuação, que é a gestão social dos serviços, assim sendo os profissionais que atuam como gestor tem a necessidades de procurar aprofundar seu conhecimento para atender as necessidades sociais apresentadas e transformá-las em respostas profissionais sustentáveis, para assim ter a capacidade de cada dia melhorar seu o trabalho e propiciar aos usuários uma melhor qualidade no seu serviço.

O gestor deverá Identificar em sua equipe de trabalho as potencialidades e os limites de cada pessoa, desta forma conhecendo sua equipe, o mesmo possui um meio para a realização de um trabalho integrado entre os profissionais, desenvolvendo assim o processo de motivação continuamente.

Portanto, por meio das entrevistas realizadas com os coordenadores do CREAS, percebemos que para o que o processo de gestão tenha efetividade, eficácia e eficiência., se faz necessário que os mesmos realizem o planejamento das ações que serão desenvolvidas, sendo que o planejamento deve ser concretizado por meio do diagnostico da realidade social dos sujeitos atendidos no serviço. Pois o grande desafio do CREAS, é que os indivíduos e famílias rompam com as situações de violação de direitos a qual estão vivenciando, pois quando isso ocorre consecutivamente ele se potencializa como individuo social e passa a buscar por sua autonomia

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BATTINI, Odaria (org.). **Assistência social:** constitucionalização, representação, práticas. São Paulo: Veras, 1998.

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

BRASIL. LOAS (1993). *Lei Orgânica da Assistência Social.* Brasília, MPAS, Secretaria de Estado de Assistência Social, 1999.

BRASIL. Ministério de Desenvolvimento Social e Combate a Fome. Cadernos de textos: **VI Conferência Nacional de Assistência Social.** Ministério de Desenvolvimento Social e Combate a Fome. Brasília DF, Conselho Nacional de Assistência Social, 2007.

BRASIL. Ministério de Desenvolvimento Social e Combate a Fome. **Concepção e Gestão da Proteção Social não Contributiva no Brasil.** Brasília, 2009.

CARVALHO, Maria do Carmo Brant de. Gestão Social: alguns apontamentos para o debate. In: RICO, Elizabeth de M. e RAICHELIS, Raquel (orgs.) **Gestão Social: uma questão em Debate.** São Paulo: EDUC; IEE, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas:** como transformar os gerentes em gestores de pessoas. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002-2003.

COUTO, Berenice Rojas, et al. **O SISTEMA único de assistência social no Brasil:** uma realidade em movimento. São Paulo: Cortez, 2010.

FILHO. Genauto Carvalho de França. Definindo Gestão Social. Disponível em <http://www.gestaosocial.org.br/conteudo/quemsomos/extensao/gestao-da-responsabilidade-social-empresarial-e-desenvolvimento/bibliografia-basica/>. Acesso 22 mai. 2011.

FRITSCH, Rosangela. **Planejamento estratégico: instrumento para a intervenção do serviço social?** Serviço Social & Sociedade, São Paulo, ano 17, n. 52, p. 127-145, dez. 1996.

MESTRINER, M. L. *O Estado entre a filantropia e a assistência social.* 2. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

NOGUEIRA, Marco Aurélio. **Um Estado para a sociedade civil:** temas éticos e políticos da gestão democrática. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2005

RICO, Elisabeth de Melo (org.); RAICHELIS, Raquel (org.). **Gestão social:** uma questão em debate. São Paulo: EDUC; Instituto de Estudos Especiais da PUC-SP, 1999.

Serviço Social em Geral. **Gestão Social**. Disponível em <http://serviosocialemgeral.blogspot.com/2010/05/gestao-social-alguns-apontamentos-para.html>. Acesso em 23 mai.2011.

SILVA, Ademir Alves da. **A gestão da seguridade social brasileira**: entre a política pública e o mercado. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SPOSATI. A menina Loas: um processo de construção da assistência social. São Paulo: Cortez, 2004.