



GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E RECURSOS HUMANOS - SEGER
ESCOLA DE SERVIÇO PÚBLICO DO ESPÍRITO SANTO - ESESP
PÓS-GRADUAÇÃO ESPECIALIZAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO PÚBLICA E
INOVAÇÃO

VINÍCIUS DE OLIVEIRA GOMES BORRALHO

**CURSO DE QUALIFICAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO PARA CAPACITAR
SERVIDORES PARA O EXERCÍCIO DA FUNÇÃO DE COORDENAÇÃO DE
EQUIPAMENTO
CRAS - CENTRO DE REFERÊNCIA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL, É O MELHOR
CAMINHO?**

VITÓRIA
2025

VINÍCIUS DE OLIVEIRA GOMES BORRALHO

**CURSO DE QUALIFICAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO PARA CAPACITAR
SERVIDORES PARA O EXERCÍCIO DA FUNÇÃO DE COORDENAÇÃO DE
EQUIPAMENTO
CRAS - CENTRO DE REFERÊNCIA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL, É O MELHOR
CAMINHO?**

Trabalho de Conclusão de Curso, na forma de um Plano de Ação, apresentado ao Curso de Pós-Graduação Especialização Lato Sensu em Gestão Pública e Inovação, da Escola de Serviço Público do Espírito Santo (ESESP), como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública e Inovação.

Orientador: Prof. Dr. Leandro de Souza Lino.

VITÓRIA
2025

PLANO DE AÇÃO (TCC)

PRODUTO TÉCNICO

O Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública e Inovação, promovido pela Escola de Serviço Público do Espírito Santo (ESESP), é uma iniciativa aprovada pela Resolução n.º 7.730/2024 e Parecer n.º 8.227/2024 do Conselho Estadual de Educação do Espírito Santo (CEE). Seu principal objetivo é aprimorar e expandir o conhecimento teórico e prático em Gestão Pública e Inovação, capacitando servidores públicos estaduais e municipais que já possuem formação superior. Com uma carga horária total de 430 horas, sendo 396 horas dedicadas a atividades teórico-práticas e 34 horas reservadas para estudos individuais e elaboração do trabalho monográfico final, o curso busca alinhar conceitos e práticas pedagógicas essenciais para enfrentar os desafios e solucionar problemas complexos encontrados no dia a dia das instituições públicas.

A formação visa atender às demandas sociais e do mundo do trabalho, em sintonia com as necessidades da sociedade capixaba contemporânea. Por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, busca-se desenvolver ações e políticas públicas eficazes que promovam o progresso e o bem-estar da comunidade, capacitando os participantes para um desempenho excepcional no ambiente administrativo do setor público. Com o intuito de contribuir para a Gestão Pública e a Inovação do Estado do Espírito Santo, o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) dos alunos se dá na forma de um Plano de Ação que tem por objetivo abordar um problema específico do setor de trabalho do aluno e propor soluções práticas.

Proponente: Vinícius de Oliveira Gomes Borralho

Cargo: Assistente Social, Função coordenador CRAS

Executivo Municipal

Lotação: Centro de Referência de Assistência Social – CRAS, Morada da Barra, Vila Velha/ES

Atuação: Área Assistencial

VINÍCIUS DE OLIVEIRA GOMES BORRALHO

**CURSO DE QUALIFICAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO PARA CAPACITAR
SERVIDORES PARA O EXERCÍCIO DA FUNÇÃO DE COORDENAÇÃO DE
EQUIPAMENTO
CRAS - CENTRO DE REFERÊNCIA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL, É O MELHOR
CAMINHO?**

Trabalho de Conclusão de Curso, na forma de um Plano de Ação, apresentado ao Curso de Pós-Graduação Especialização Lato Sensu em Gestão Pública e Inovação, da Escola de Serviço Público do Espírito Santo (ESESP), como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública e Inovação.

Orientador: Prof. Dr. Leandro de Souza Lino

Data da aprovação: ____ / ____ / ____

Conceito:

Banca examinadora:

Orientador

Prof. Dr. Leandro de Souza Lino – ESESP

Examinador interno

Prof. Dr. Gelson Silva Junquilha – ESESP

Examinadora externa

Especialista em Planejamento e Gestão de Projetos Sociais - Joana Miranda
Eleutério de Almeida - SEMAS

À minha esposa Briena Villine Gomes Borralho, que está ao meu lado em todos os momentos e a quem amo.

A meus pais Edson Gomes dos Santos e Julcéia de Oliveira dos Santos, que me instruíram desde a infância para sonhar alto e buscar o melhor e minha irmã Quézia de Oliveira dos Santos pela parceria de vida.

À minha avó Laudiceia Falcão, que nos transmitiu resiliência e visão de futuro, juntamente com seu esposo Maurilo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida, por me mostrar que os sonhos mais altos, também são possíveis de se realizar. Agradeço à minha amada esposa que compreendeu minhas ausências e esteve comigo em todos os momentos. A meus pais por terem me criado, me amado e me ensinado valores e princípios que me guiaram no caminho correto, mesmo com muitas dificuldades enfrentadas conseguimos vencer.

Expresso um agradecimento a minha equipe de trabalho com quem compartilhei todo aprendizado que desenvolvi ao longo da formação.

Meus agradecimentos a todas as pessoas e instituições que de alguma maneira contribuíram para a realização desta Pós-Graduação em Gestão Pública e Inovação, em especial a equipe de apoio e coordenação do curso, que nos mostraram a importância do trabalho coletivo na busca pela qualidade do serviço público.

RESUMO

O presente documento formaliza o Plano de Ação para a implementação de um curso para capacitar servidores de nível superior para o exercício da função de coordenação de equipamento Centro de Referência de Assistência Social (CRAS). Tal iniciativa é crucial para ter profissionais melhores preparados para o atendimento ao público, além de que tenham conhecimento técnico de ferramentas que auxiliem na condução da equipe, de forma a manter um grupo motivado e preparado para responder às demandas que surgem diariamente no equipamento. A justificativa reside, portanto, na necessidade de ter um curso estruturado que forme um profissional com conhecimentos, habilidades e atitudes inerentes à função de coordenador de equipamento CRAS.

Palavras-chave: Implementação. Qualificação. Atendimento ao público. Formação. Ferramentas.

ABSTRACT

This document formalizes the Action Plan for the implementation of a course to train higher-level staff for the role of coordinating the Social Assistance Reference Center (CRAS). This initiative is crucial to have professionals better prepared to serve the public, as well as those with technical knowledge of tools that assist in leading the team, in order to maintain a motivated and prepared group to respond to the demands that arise daily in the center. The justification, therefore, lies in the need for a structured course that trains a professional with the knowledge, skills, and attitudes inherent to the function of CRAS Coordinator.

Keywords: Implementation. Qualification. Public service. Training. Tools.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Comparação entre Assistencialismo e Assistência Social	20
Figura 2 - Comparação das atribuições CRAS e Gestão Municipal ou Distrital	23
Figura 3 - Cronograma de implementação	31
Figura 4 - Matriz de risco sobre atendimento de CadÚnico	33
Figura 5 - Currículo das disciplinas do curso	36

LISTA DE SIGLAS

CadÚnico – Cadastro Único para Programas Sociais do Governo Federal
CEE – Conselho Estadual de Educação do Espírito Santo
Centro Pop – Centro de Referência Especializado para População em Situação de Rua
CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
CNV – Comunicação Não Violenta
CRAS – Centro de Referência de Assistência Social
CREAS – Centro de Referência Especializado em Assistência Social
DF – Distrito Federal
DOU – Diário Oficial da União
ENAP – Escola Nacional de Administração
ESESP – Escola de Serviço Público do Espírito Santo
EVG – Escola Virtual do Governo
LOAS – Lei Orgânica de Assistência Social
MDS – Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome
PAIF – Programa de Atendimento Integral a Família
PBF – Programa Bolsa Família
PDCA – Planejamento, Ação, Checagem e Avaliação
PNAS – Política Nacional de Assistência Social
PSB – Proteção Social Básica
PSE – Proteção Social Especial
SCFV – Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos
SEMAS – Secretaria Municipal de Assistência Social
SUAS – Sistema Único de Assistência Social
TCC – Trabalho de Conclusão de Curso

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO AO PLANO	10
2 TIPO DO PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO	12
3 SITUAÇÃO ENCONTRADA ANTES DA PESQUISA	14
4 OBJETIVOS/FINALIDADE DO PLANO	16
5 REFERENCIAL TEÓRICO	17
6 METODOLOGIA UTILIZADA	28
7 CONTRIBUIÇÕES GERAIS DO PLANO DE AÇÃO	29
8 POSSIBILIDADES DE APLICAÇÃO DO PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO	30
8.1 IMPACTOS GERAIS	30
8.2 IMPACTOS ESPECÍFICOS	30
8.3 CRONOGRAMA FÍSICO-FINANCEIRO DE IMPLANTAÇÃO DA SOLUÇÃO	31
9 ASPECTOS INOVADORES	32
10 SETORES DA SOCIEDADE INFLUENCIADOS	34
11 AÇÕES NECESSÁRIAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PRODUTO/SERVIÇO OU PROCEDIMENTO SUGERIDOS PELO PLANO DE AÇÃO	35
REFERÊNCIAS	41
APÊNDICE – Ementa Curricular	42

1 INTRODUÇÃO AO PLANO

O ato de coordenar equipe em diversas frentes requer que o profissional tenha Competência, que estaria subdividido em 3 (três) dimensões: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA). Segundo Paz & Odelius (2021 apud LODGE & HOOD, 2012; SKORKOVÁ, 2016), tema muito discutido na Administração, como ferramenta para o gerenciamento de pessoas a fim de atingir objetivos estabelecidos estrategicamente pela empresa. Dentro de uma construção da política de Assistência Social, os profissionais recebem em suas formações uma bagagem de conhecimento holístico sobre a sociedade, que permite buscar a essência da realidade social e não somente a aparência dos fatos apresentados. A formação acadêmica dos servidores subsidia o pensamento crítico sobre as estruturas de poder da sociedade capitalista, no entanto quando nos deparamos com o cargo de gestão, as ferramentas para lidar com as questões organizacionais precisam ser adquiridas. O servidor que deseja estar em cargo de liderança precisa ter certos requisitos como a empatia, escuta ativa no atendimento e acolhimento dos munícipes. Liderar equipe, coordenar os trabalhos, organizar os serviços e manter o ambiente de trabalho saudável, buscando fazer uma melhor gestão de pessoas, recursos e materiais (PAZ & ODELIUS, 2021).

O plano de ação tem por finalidade desenvolver uma metodologia de capacitação para coordenadores dos Centro de Referência de Assistência Social (CRAS), com foco na gestão de equipes e na qualificação do atendimento ao munícipe. Fundamenta-se em abordagens teórico-práticas que promovem o desenvolvimento de competências gerenciais, comunicacionais e de liderança, fortalecendo o papel do coordenador como articulador no âmbito do Sistema Único de Assistência Social (SUAS) e contribuindo para a melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados à população.

Observa-se que parte dos profissionais ainda apresenta lacunas em relação aos conhecimentos e às práticas de gestão de equipes, o que evidencia a necessidade de ações formativas que fortaleçam essas competências e promovam uma atuação mais integrada e eficaz no contexto do Sistema Único de Assistência Social (SUAS). A dificuldade de entrosamento do coordenador com a equipe pode causar prejuízos tanto em âmbito relacional quanto no atendimento ao público. Buscar um clima

organizacional saudável, perpassa por gostar de pessoas e se colocar no lugar do próximo.

Tendo como pilar a empatia, se faz necessária a qualificação no atendimento dentro do espaço público do CRAS. Cabe à equipe liderada pelo coordenador ter uma postura acolhedora, que busca ouvir e atender a demanda apresentada pelo usuário da Assistência Social, a qual por vezes chega com muitas questões psicossociais, buscando orientação e acolhimento.

No acolhimento ao munícipe, observa-se que sua demanda inicial pode não ser atendida. No entanto, a escuta especializada e qualificada possibilita um bom atendimento e melhor encaminhamento da situação apresentada. A forma que se realiza esta escuta ativa, faz diferença na satisfação do cidadão. Quanto à orientação de necessidades futuras, se bem-feitas, evitará deslocamentos desnecessários e violência institucional. Formar, orientar e instruir os servidores é função primordial do responsável pela equipe, no caso o coordenador, pois a equipe vai se alinhar à mentalidade desse gestor do equipamento.

O perfil do coordenador, suas competências e capacidades, interferem no atendimento ao público, no clima organizacional e nas relações entre os servidores.

2 TIPO DO PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO

O presente plano de ação propõe a implementação de um procedimento voltado ao aperfeiçoamento das competências de liderança dos coordenadores dos equipamentos públicos da Assistência Social, em especial dos CRAS. Trata-se de um processo formativo estruturado que busca promover o desenvolvimento profissional tanto de novos coordenadores quanto daqueles que já exercem a função, de modo a nivelar informações, práticas e diretrizes relacionadas à gestão de equipes e ao atendimento à população.

A iniciativa surge da necessidade de fortalecer lideranças capazes de refletir sobre os procedimentos de trabalho, adotar ferramentas que favoreçam o clima organizacional e atuar com empatia, escuta qualificada e assertividade no relacionamento com as equipes e com os munícipes atendidos.

Com uma liderança mais qualificada, os conflitos entre a população e os trabalhadores diminuirão, haverá maior motivação da equipe, bem como sua coesão, além de se buscar a resolução de questões referentes ao trabalho de forma mais justa.

As interfaces internas referem-se às relações e articulações estabelecidas no âmbito do próprio CRAS e da Secretaria Municipal de Assistência Social, essenciais para a organização e a efetividade do trabalho social. O coordenador deve estar capacitado para atuar de forma integrada com sua equipe e com os diferentes setores da gestão, promovendo o alinhamento de práticas, o planejamento coletivo e o fortalecimento da atuação interdisciplinar.

O público da Interface interna é composta pela Equipe técnica do CRAS (assistentes sociais, psicólogos, orientadores sociais, administrativos, recepcionistas, auxiliares de serviços gerais, porteiros, entrevistadores e outros profissionais do SUAS); com a gestão da Secretaria Municipal de Assistência Social, participando de reuniões de alinhamento, planejamento e monitoramento de metas; com outros serviços da Proteção Social Básica, como o Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos (SCFV) que acontecem fora do CRAS e com a equipe da Gerência do Cadastro Único, garantindo que fluxos sejam seguidos e os encaminhamentos sejam adequados; com

equipes de Proteção Social Especial, Centro de Referência Especializado em Assistência Social (CREAS), Centro de Referência Especializado em População em Situação de Rua (Centro Pop) quando há necessidade de articulação entre níveis de proteção, incluindo a importância da referência e contrarreferência.

As interfaces externas dizem respeito às relações de articulação e cooperação estabelecidas com outras políticas públicas, instituições e a comunidade local, fundamentais para a consolidação da rede de proteção social e a efetivação dos direitos socioassistenciais. O coordenador exerce um papel estratégico nesse processo, ao promover o diálogo intersetorial e fortalecer parcerias que ampliem o acesso das famílias aos serviços e benefícios socioassistenciais, como: com as demais políticas setoriais do território de abrangência do CRAS e afins, como Saúde, Educação, Habitação e Segurança Alimentar, promovendo o trabalho intersetorial e a busca de garantia de direitos; com organizações da sociedade civil, associações de moradores, lideranças comunitárias, projetos e programas, fortalecendo o controle social; com órgãos de garantia de direitos, como Ministério Público, Conselho Tutelar e Defensoria Pública, articulando encaminhamentos e acompanhamentos de casos; também com a comunidade atendida, promovendo escuta qualificada, diálogo e mobilização social.

3 SITUAÇÃO ENCONTRADA ANTES DA PESQUISA

Atualmente, existem algumas oportunidades de capacitação disponíveis aos servidores, ofertadas em diferentes esferas de gestão. No âmbito municipal, são realizadas formações presenciais promovidas pela própria Prefeitura; em nível estadual, a Escola de Serviço Público do Espírito Santo (ESESP) disponibiliza cursos presenciais e a distância, como o de Ética no Serviço Público; e, em nível federal, a Escola Nacional de Administração (ENAP), por meio da Escola Virtual do Governo (EVG), disponibiliza inúmeros cursos de aprimoramento em diversas áreas do conhecimento.

Já pelo Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS), os cursos são ofertados por meio do Portal Capacita MDS, contando com formações voltadas à Política Nacional de Assistência Social e à gestão do SUAS. Embora esse conjunto de qualificações aborde temas relevantes e contribuam para o fortalecimento das práticas dos coordenadores, ainda se faz necessário um processo de aperfeiçoamento mais direcionado, que contemple as especificidades da função de coordenação de equipamentos socioassistenciais e as demandas cotidianas dos CRAS.

Um líder despreparado que não possui empatia, pode desencadear situações de conflitos e insatisfação, por falta de conhecimentos de comunicação assertiva, falta de escuta ativa e qualificada.

Nesse contexto a ocorrência de conflitos é constante, tendo em vista que a população não dispõe de todas as informações e ao estarem no equipamento, esperam obtê-las de forma objetiva e numa linguagem simples. Os servidores, por sua vez, necessitam de empatia, capacitação e acolhimento ao cidadão que busca informações e acesso a direitos sociais (CALVOSA, FERREIRA, 2023).

Os custos emocionais e materiais não podem ser ignorados, e se apresentam no comportamento das pessoas dentro do espaço, e na visão que a população tem do equipamento no território.

A formação sugerida neste plano de ação, seria gratuita para os servidores, sendo utilizados recursos que a ESESP já dispõe sobre formação, treinamento e capacitação de servidores. Não existe uma escola de Governo no município de Vila Velha, a qual essa formação visa ser aplicada, porém existem muitos profissionais qualificados para ministrar as disciplinas, essa integração entre servidores com *know how* será um marco para a administração municipal, que colherá bons frutos dessa formação.

4 OBJETIVOS/FINALIDADE DO PLANO

O Objetivo Geral desse plano de ação é implementar um curso de aperfeiçoamento para servidores de nível superior, voltado ao desenvolvimento de competências de liderança e gestão, conforme Paz & Odelius (2021), especialmente para coordenadores de CRAS, complementando as formações acadêmicas e os conhecimentos adquiridos cursos já ofertados e atendendo às demandas específicas da Proteção Social Básica no âmbito do SUAS.

Os Objetivos Específicos são:

- Desenvolver lideranças capacitadas para a coordenação de equipamentos socioassistenciais, com domínio técnico e compreensão das estruturas sociais do território;
- Subsidiar a tomada de decisões na gestão de pessoas, fortalecendo processos de captação, formação e valorização de profissionais qualificados;
- Ampliar o conhecimento estratégico, tático e operacional sobre os serviços socioassistenciais, favorecendo intervenções mais eficazes no território;
- Promover a qualificação contínua dos profissionais para o aprimoramento da gestão e da oferta dos serviços no âmbito do SUAS.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

A Política de Assistência Social, embasada pela Lei nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993, foi instituída para dispor sobre a Organização da da Assistência Social e demais providências. Insta frisar as diferenças entre Assistencialismo, Assistência Social, Assistente Social e Serviço Social.

Dentro da história de desenvolvimento da humanidade, quando se estruturou o Capitalismo, saindo do feudalismo foi posto que todos tinham liberdade, não estavam presos à terra que cultivavam. A Revolução Francesa em 1789 e 1799, trouxe os ideais de Igualdade, Liberdade e Fraternidade, e declínio do antigo regime aristocrático da monarquia com o poder total do Rei, para uma nova forma de organização da sociedade em que a Burguesia ganhou destaque, impactou e influenciou o mundo todo e os movimentos democráticos e sociais.

As pessoas que antes detinham o conhecimento do processo artesanal de seus produtos, e viviam do que produziam na terra, foram expropriados, sendo encaminhados para as cidades para que ali pudessem trabalhar vendendo sua força de trabalho, como destaca o escritor Karl Marx em sua Obra O Capital, de 1867, que faz profunda análise sobre o sistema Capitalista e suas nuances, com os principais temas: Teoria do valor - trabalho; Mais-Valia; Acumulação de Capital e a Crítica ao Capitalismo. Esse livro não só aborda o sistema econômico, mas também os aspectos Sociais e Políticos, que envolvem as sociedades daquela época e que mesmo com o passar do tempo, como a estrutura e relações de poder dentro do sistema capitalista não mudaram.

Hoje a teoria de Marx continua viva, a explicar o modo de produção e reprodução da vida material e da vida espiritual, isto é, das formas de consciência social (Mota et al., 2009, p. 169), sistema no qual muitos países estão inseridos, o Capitalista.

Com a revolução, uma nova sociedade foi estruturada, e com ela surgiram temas, como a pobreza, liberdade, venda da força de trabalho, e ações que mitiguem essas situações de calamidade e extrema vulnerabilidade. Assuntos que foram e são de grande impacto para pensarmos a realidade de hoje.

A estrutura regida pela Burguesia européia trazia também suas mazelas, da falta de condição de grande parte da sociedade de participar das melhores condições de vida a falta de alimentos básicos à sobrevivência, sendo necessária intervenção do Estado para minimizar esses impactos negativos de extrema pobreza, decorrente de conflitos de guerras, principalmente após a 2ª Guerra Mundial que atingiu a Europa, também foi pensado em formas de compensação como Welfare State, (tratando de questão de Direitos Humanos, Educação, Saúde) que seria Estado de Bem Estar Social, tema desenvolvido que argumentava que o Estado deveria socorrer os vulneráveis, na forma econômica e social, pois o sistema liberal não dava a devida atenção a essas questões (MOTA *et al*, 2009).

Dada essa contextualização histórica mundial, o Brasil no século XIX, também passou por crises, mudanças na economia e como País Capitalista passou por situações advindas do reflexo do que acontecia no mundo. Mesmo que num primeiro momento não houvesse guerra no território brasileiro, ocorreram inúmeros conflitos que forçaram a transição entre Monarquia e República, em 15 de novembro de 1889, os reflexos foram sentidos no nosso território.

A transição de uma economia agrária para uma economia industrial também afetou a formação cultural e humana do povo brasileiro, que até 13 de maio de 1888 existiam a força de trabalho escravo no Brasil, a mentalidade do povo brasileiro ainda não era de uma nação que se projetava para uma economia que desse subsídio para o desenvolvimento nacional sem exploração da força de trabalho.

Assim no início do século XX surgiram formas de socorrer as pessoas em vulnerabilidade econômica, social, num primeiro momento de forma assistencialista, dentro de uma perspectiva de caridade.

Esse papel assistencial foi desenvolvido num primeiro momento com as damas de Caridade, que eram vinculadas à Igreja Católica, que dispunham de seus recursos para socorrer os carentes e necessitados, por isso a gênese da Assistência Social, era tida como Ação Social e se confunde com a benemerência e ações de caráter do bem social, pontual, que as pessoas faziam para com os pobres, não existia a Assistência Social como um direito constitucional e uma Política Pública dever do

Estado para com a população que dela necessitava, o que foi desenvolvido após o aprofundamento das discussões no bojo da formação profissional (MOTA *et al*, 2009).

Com o passar do tempo, houve uma transição de forma a ter embasamento teórico sobre as ações e um direcionamento técnico ao assistir as pessoas em vulnerabilidade. Uma aproximação com as teorias de Políticas Sociais de Estado, Movimentos Sociais e seu papel no fortalecimento de uma identidade, e as Teorias Econômicas que subsidiam o entendimento sobre os processos de desenvolvimento da sociedade.

Nesse contexto, foi criada a primeira escola de Serviço Social, em 1936, no Estado de São Paulo, buscando profissionalizar com aspectos técnicos e científicos o atendimento à população em vulnerabilidade, saindo da linha da caridade, os profissionais formados no curso de nível superior de Serviço Social são denominados Assistentes Sociais (MOTA *et al*, 2009, p. 155).

Não obstante, essa primeira formação ainda mantinha traços de formação de uma identidade normativa e moralizante das questões sociais, num aspecto conservador e de julgamento das condições das vidas das pessoas, essa perspectiva de formação se manteve por décadas e foram feitos novos movimentos de interpretação da realidade.

Já na década de 1979, no III Congresso Brasileiro de Assistentes Sociais, chamado de “Congresso da Virada”, (MOTA *et al*, 2009, p. 150) que resultou na ruptura com o conservadorismo, coadunado com uma matriz teórico-metodológica Marxista que reflete no pensamento dos profissionais Assistentes Sociais em trabalhar as expressões da que Questão Social (pobreza, desemprego, fome, violações de direitos), na perspectiva de contexto macro e estrutural da sociedade capitalista (MOTA *et al*, 2009).

O Blog Rede SUAS o Assistencialismo se difere de Assistência Social, conceitos fáceis de serem confundidos pelo senso comum, conforme a Figura 1:

Figura 1 - Comparação entre Assistencialismo e Assistência Social

Assistencialismo	Assistência Social
Proteção social tratada como caridade, não como direito.	Proteção social reconhecida como direito garantido pelo Estado.
Baseado em ajuda, favores e iniciativas pessoais.	Baseado na cidadania, dignidade e justiça social.
Soluções paliativas e de curto prazo.	Soluções estruturais e de longo prazo.
Culpabiliza os pobres por sua condição.	Compreende as causas estruturais da pobreza e da desigualdade.
Ofertas fragmentadas, descontínuas e sem critérios.	Provisões contínuas, com critérios e público definidos.
Ações informais, dependentes da vontade de quem doa.	Regulação estatal, com normas, serviços tipificados e financiamento público.
Base meritocrática: só “merece ajuda” quem se esforça.	Base universal: toda pessoa vulnerável tem direito à proteção social.

Fonte: Publicações – PAIF – Blog Rede SUAS

De forma simplificada, o SUAS, é o modelo de gestão da Assistência Social executada pelo Brasil para operacionalizar as ações da Assistência Social que é uma Política Pública para quem dela necessitar. A já mencionada Lei 8.742, é a Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS), em seu primeiro artigo nos diz:

Art. 1º A assistência social, direito do cidadão e dever do Estado, é Política de Seguridade Social não contributiva, que provê os mínimos sociais, realizada através de um conjunto integrado de ações de iniciativa pública e da sociedade, para garantir o atendimento às necessidades básicas.

Dentro da estrutura da Assistência Social, existem as divisões entre as proteções sociais, no Capítulo III, da Organização e da Gestão, em seu artigo 6º A, estão especificadas as orientações quanto a estrutura organizacional:

Art. 6º - A. A assistência social organiza-se pelos seguintes tipos de proteção: (Incluído pela Lei nº 12.435, de 2011)

I - proteção social básica: conjunto de serviços, programas, projetos e benefícios da assistência social que visa a prevenir situações de vulnerabilidade e risco social por meio do desenvolvimento de potencialidades e aquisições e do fortalecimento de vínculos familiares e comunitários; (Incluído pela Lei nº 12.435, de 2011)

II - proteção social especial: conjunto de serviços, programas e projetos que tem por objetivo contribuir para a reconstrução de vínculos familiares e comunitários, a defesa de direito, o fortalecimento das potencialidades e

aquisições e a proteção de famílias e indivíduos para o enfrentamento das situações de violação de direitos. (Incluído pela Lei nº 12.435, de 2011)

Parágrafo único. A vigilância socioassistencial é um dos instrumentos das proteções da assistência social que identifica e previne as situações de risco e vulnerabilidade social e seus agravos no território.

A descrição da Proteção Social Básica e Especial, estão dispostas no artigo 6º, colocando os equipamentos que são responsáveis pelo atendimento à população em suas demandas:

Art. 6º - C. As proteções sociais, básica e especial, serão ofertadas precipuamente no Centro de Referência de Assistência Social (Cras) e no Centro de Referência Especializado de Assistência Social (Creas), respectivamente, e pelas entidades sem fins lucrativos de assistência social de que trata o art. 3º desta Lei. (Incluído pela Lei nº 12.435, de 2011)

§ 1º O Cras é a unidade pública municipal, de base territorial, localizada em áreas com maiores índices de vulnerabilidade e risco social, destinada à articulação dos serviços socioassistenciais no seu território de abrangência e à prestação de serviços, programas e projetos socioassistenciais de proteção social básica às famílias. (Incluído pela Lei nº 12.435, de 2011)

§ 2º O Creas é a unidade pública de abrangência e gestão municipal, estadual ou regional, destinada à prestação de serviços a indivíduos e famílias que se encontram em situação de risco pessoal ou social, por violação de direitos ou contingência, que demandam intervenções especializadas da proteção social especial. (Incluído pela Lei nº 12.435, de 2011)

§ 3º Os Cras e os Creas são unidades públicas estatais instituídas no âmbito do Suas, que possuem interface com as demais políticas públicas e articulam, coordenam e ofertam os serviços, programas, projetos e benefícios da assistência social. (Incluído pela Lei nº 12.435, de 2011)

Nessa construção de estrutura foram implementadas a Política Nacional de Assistência Social (PNAS), sendo aprovada a primeira pela Resolução Nº 207, de 16 de dezembro de 1998, Diário Oficial da União de 18 e dezembro de 1998 e republicado em 16 de abril de 1999, e sendo aprovada em aprimoramento da primeira e avanços necessários ao momento, a Resolução Nº 145, 15 de outubro de 2004, conforme Diário Oficial da União (DOU) de 26 de outubro de 2004, que vigora até nossos dias.

Com esse panorama, foi desenvolvido em 2009 o Caderno de Orientações Técnicas do Centro de Referência de Assistência Social (CRAS) que demonstra como as atividades e os equipamentos devem atuar dentro do território em que os municípios vão instalá-los, conforme descrito na página 7:

Objetiva-se, com esta publicação, mostrar que o funcionamento adequado do CRAS fortalece o Sistema do qual ele faz parte. O CRAS é a unidade em torno da qual se organizam os serviços de proteção básica, do que decorre sua função de gestão local. Espaço físico, organização do mesmo e das atividades, funcionamento e recursos humanos devem manter coerência com a concepção de trabalho social com famílias, diferenciando o serviço que deve dos que podem ser ofertados no CRAS.

Nota-se que o Centro de Referência de Assistência Social, dentro da Política de Assistência Social executa serviços socioassistenciais de caráter preventivo, protetivo e proativo dentro do território no qual está instalado, conforme descrito na página 9:

O Centro de Referência de Assistência Social (CRAS) é uma unidade pública estatal descentralizada da política de assistência social, responsável pela organização e oferta de serviços da proteção social básica do Sistema Único de Assistência Social (SUAS) nas áreas de vulnerabilidade e risco social dos municípios e DF. Dada sua capilaridade nos territórios, se caracteriza como a principal porta de entrada do SUAS, ou seja, é uma unidade que possibilita o acesso de um grande número de famílias à rede de proteção social de assistência social.

Um dos serviços ofertados no CRAS é o Programa de Atendimento Integral às Famílias – PAIF, além do Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos – SCFV, tanto da rede familiar quanto comunitária no território, nas Unidades de atendimento CRAS também são executados os atendimentos de Cadastro Único, em que a população dispõe do serviço para enquadramento nos programas de transferência de renda, dentre eles o principal é o Programa Bolsa Família (PBF). Trabalhar prevenção de situações de vulnerabilidades, assim como potencialidades da população no território e a ampliação de acesso a direitos de cidadania são objetivos importantes dentro do rol de atuação desse equipamento (MOTA et al., 2009).

Nessa perspectiva, a equipe que vai desempenhar essas tarefas necessita ter as competências necessárias além, como descrito no Caderno de Orientações Técnicas (2009):

O trabalho social com famílias do PAIF é desenvolvido pela equipe de referência do CRAS e a gestão territorial pelo coordenador do CRAS,

auxiliado pela equipe técnica, sendo, portanto, funções exclusivas do poder público e não de entidades privadas de assistência social.

Como descrito no Caderno de Orientações Técnicas (2009), na página 11, do Caderno de Orientações Técnicas: “O CRAS assume como fatores identitários dois grandes eixos estruturantes do Sistema Único de Assistência Social - SUAS: a matricialidade sociofamiliar e a territorialização.

A Figura 2 demonstra a diferença de atribuições entre CRAS e Gestão Municipal/ Distrital.

Figura 2 - Comparação das atribuições CRAS e Gestão Municipal ou Distrital

Atribuição do CRAS	Atribuição da Gestão Municipal/Distrital
Fornecimento de informações e dados para o Órgão Gestor Municipal ou do DF sobre o território para subsidiar: - a elaboração Plano Municipal de Assistência Social; - o planejamento, monitoramento e avaliação dos serviços ofertados no CRAS; - a alimentação dos Sistemas de Informação do SUAS; - os processos de formação e qualificação da equipe de referência.	Elaboração do Plano Municipal de Assistência Social.
	Planejamento, execução físico-financeiro, monitoramento e avaliação dos serviços socioassistenciais do SUAS.
	Alimentação dos Sistemas de Informação e Monitoramento do SUAS.
	Constituição das equipes de referência e demais profissionais da política de assistência social e qualificação profissional dos trabalhadores do SUAS.
Oferta do PAIF e outros serviços socioassistenciais da Proteção Social Básica.	Supervisão, apoio técnico da oferta do PAIF e demais serviços socioassistenciais ofertados, tanto nas unidades públicas, quanto nas entidades privadas sem fins lucrativos, prestadora de serviços.
Gestão territorial da rede socioassistencial da PSB.	Gestão da rede socioassistencial do município.
	Gestão do processo de conveniamento das entidades privadas sem fins lucrativos de assistência social, quando for o caso.

Fonte: Caderno de Orientações Técnicas CRAS (2009)

A equipe de profissionais do CRAS é composta por trabalhadores do SUAS, nessa perspectiva temos profissionais de nível médio e nível superior de várias áreas do conhecimento.

O Caderno de Orientações Técnicas do Centro de Referência de Assistência Social, 2009, o perfil do coordenador dos Centros de Referência de Assistência Social – CRAS, é referenciado com as seguintes características:

- Escolaridade mínima de nível superior, concursado, com experiência em gestão pública;
- Domínio da legislação referente à política nacional de assistência social e direitos sociais;
- Conhecimento dos serviços, programas, projetos e/ou benefícios socioassistenciais;
- Experiência de coordenação de equipes, com habilidade de comunicação, de estabelecer relações e negociar conflitos;
- Com boa capacidade de gestão, em especial para lidar com informações, planejar, monitorar e acompanhar os serviços socioassistenciais, bem como de gerenciar a rede socioassistencial local.

Foram elencadas as atribuições que cabem ao coordenador, dentre elas estão:

- Articular, acompanhar e avaliar o processo de implantação do CRAS e a implementação dos programas, serviços, projetos de proteção social básica operacionalizadas nessa unidade;
- Coordenar a execução e o monitoramento dos serviços, o registro de informações e a avaliação das ações, programas, projetos, serviços e benefícios; A
- Participar da elaboração, acompanhar e avaliar os fluxos e procedimentos para garantir a efetivação da referência e contrarreferência;
- Coordenar a execução das ações, de forma a manter o diálogo e garantir a participação dos profissionais, bem como das famílias inseridas nos serviços ofertados pelo CRAS e pela rede prestadora de serviços no território;
- Definir, com participação da equipe de profissionais, os critérios de inclusão, acompanhamento e desligamento das famílias, dos serviços ofertados no CRAS;
- Coordenar a definição, junto com a equipe de profissionais e representantes da rede socioassistencial do território, o fluxo de entrada, acompanhamento, monitoramento, avaliação e desligamento das famílias e indivíduos nos serviços de proteção social básica da rede socioassistencial referenciada ao CRAS;
- Promover a articulação entre serviços, transferência de renda e benefícios socioassistenciais na área de abrangência do CRAS;
- Definir, junto com a equipe técnica, os meios e as ferramentas teórico-metodológicos de trabalho social com famílias e dos serviços de convivência;
- Contribuir para avaliação, a ser feita pelo gestor, da eficácia, eficiência e impactos dos programas, serviços e projetos na qualidade de vida dos usuários;
- Efetuar ações de mapeamento, articulação e potencialização da rede socioassistencial no território de abrangência do CRAS e fazer a gestão local desta rede;

- Efetuar ações de mapeamento e articulação das redes de apoio informais existentes no território (lideranças comunitárias, associações de bairro);
- Coordenar a alimentação de sistemas de informação de âmbito local e monitorar o envio regular e nos prazos, de informações sobre os serviços socioassistenciais referenciados, encaminhando-os à Secretaria Municipal (ou do DF) de Assistência Social;
- Participar dos processos de articulação intersetorial no território do CRAS;
- Averiguar as necessidades de capacitação da equipe de referência e informar a Secretaria de Assistência Social (do município ou do DF);
- Planejar e coordenar o processo de busca ativa no território de abrangência do CRAS, em consonância com diretrizes da Secretaria de Assistência Social (do município ou do DF);
- Participar das reuniões de planejamento promovidas pela Secretaria de Assistência Social (do município ou do DF), contribuindo com sugestões estratégicas para a melhoria dos serviços a serem prestados;
- Participar de reuniões sistemáticas na Secretaria Municipal, com presença de coordenadores de outro(s) CRAS (quando for o caso) e de coordenador(es) do CREAS (ou, na ausência deste, de representante da proteção especial).

Já o Município de Vila Velha Regulamentou a Estrutura Organizacional do Poder Executivo por meio da Lei Nº 6.563, de 10 de janeiro de 2022, detalhando a atuação da função do coordenador dos Centros de Referência de Assistência Social – CRAS, responsável pela coordenação, diretamente subordinada ao Gerente de Proteção Social Básica, além das competências gerais estabelecidas aos coordenadores no artigo 44 desta Lei, possui as seguintes atribuições e responsabilidades:

- I - Gerenciar e assegurar a atenção integral às famílias prevenindo das situações de risco e vulnerabilidade, por meio do Programa de Atenção Integral às Famílias - PAIF, serviço estruturante da Proteção Social Básica nos territórios;
- II - Assegurar o acesso à renda e aos benefícios eventuais aos usuários;
- III - Promover o acesso aos processos de inclusão produtiva às famílias acompanhadas pelos Centros de Referência da Assistência Social - CRAS e às famílias incluídas no Programa Bolsa Família, visando a sua promoção e emancipação;
- IV - Desenvolver, em conjunto com a equipe técnica do CRAS, estudos e pesquisas sobre a realidade socioeconômica das famílias atendidas;
- V - Acompanhar e avaliar os serviços de atenção integral às famílias em articulação com as demais unidades administrativas da Secretaria e com segmentos organizados da sociedade civil;
- VI - Articular a rede socioassistencial do território para promoção da inclusão das famílias atendidas no CRAS;

VII - Articular junto às demais secretarias municipais e outras instituições públicas estaduais e federais a prestação de apoios e serviços complementares necessários ao atendimento às famílias atendidas e acompanhadas no CRAS;

VIII - Executar, diretamente ou por meio de contratos e convênios, os serviços continuados estabelecidos na Tipificação Nacional de Serviços Socioassistenciais, bem como outros programas, projetos ou ações voltadas para o desenvolvimento familiar e/ou comunitário;

IX - Acompanhar e controlar convênios, metas físicas e financeiras dos instrumentos legais firmados;

X - Estimular a participação da equipe no debate acadêmico e teórico entre os técnicos e demais servidores, valorizando o saber e a experiência destes e de seus usuários;

XI - Representar a Coordenação em encontros, seminários, reuniões e em outros espaços; e,

XII - Executar outras atividades correlatas ou que lhe venham a ser atribuídas ou delegadas pelo Secretário Municipal de Assistência Social.

Demais competências designadas ao coordenador conforme orientação emitida pela Secretaria Municipal de Assistência Social, entre elas estão:

- Acolher as crianças e adolescentes e informar sobre as atividades de convívio e a organização da vida cotidiana;
- Coordenar o atendimento às necessidades básicas dos (as) acolhidos (as), relativas à alimentação, cuidados com a saúde, acesso à educação e a atividades de cultura, esporte e lazer, dentre outras;
- Coordenar a organização e o desenvolvimento das atividades socioeducativas junto aos (às) usuários (as);
- Planejar e organizar atividades que favoreçam a convivência comunitária dos usuários do serviço;
- Controlar a demanda, a aquisição, a conservação e a utilização de alimentos, material de higiene e limpeza, medicamentos, vestuário, material pedagógico e outros bens de consumo;
- Coordenar os serviços de limpeza e manutenção das instalações físicas, móveis e equipamentos, de forma a assegurar a salubridade, a segurança e o conforto dos (as) usuários(as) e da equipe de trabalho;
- Coordenar o registro e a sistematização de informações para subsidiar a produção de estatísticas e relatórios diversos;
- Coordenar os processos de articulação com a rede socioassistencial e com o Sistema de Garantia de Direitos;
- Propiciar a interlocução de saberes, técnicas e olhares multiprofissionais e interdisciplinares sobre o serviço, de forma a promover a uma visão ampla sobre as suas especificidades;
- Identificar as necessidades de capacitação dos integrantes da equipe e articular o atendimento às demandas verificadas;
- Realizar as avaliações de desempenho da equipe, orientando e monitorando cada integrante quanto aos processos de melhoria acordados;
- Participar de atividades de ação pública de relevância para o cumprimento da missão institucional;

- Convocar e coordenar as reuniões de planejamento e avaliação com a equipe.

Cabe ressaltar a importância de se buscar apreender e aplicar esses conhecimentos e procedimentos para que a organização se mantenha alinhada com os objetivos estratégicos da gestão do município na área de Assistência Social (CALVOSA, FERREIRA, 2023).

6 METODOLOGIA UTILIZADA

A metodologia aplicada foi por meio de análise documental e bibliográfica de conteúdos disponíveis, tanto em meio digital quanto físico, pois nota-se que um currículo estruturado, com as competências necessárias ao desenvolvimento da liderança faz com que as pessoas possam conhecer ferramentas e desenvolver técnicas que subsidiarão a tomada de decisão necessárias a melhor atender as demandas que se apresentem no cotidiano.

Ao compreender o compromisso profissional com o aperfeiçoamento constante, dentro da formação continuada, cresce de importância a necessidade de conhecer as competências necessárias para desenvolver uma liderança que reflita uma mentalidade proativa e reflexiva no atendimento ao público, trazer luz a teorias que por vezes é utilizada na disciplina de Administração, o diálogo com essa área do conhecimento se faz necessário (CALVOSA, FERREIRA, 2023).

Muitos dos conceitos utilizados foram apreendidos no curso de Pós-Graduação Lato Sensu da ESESP, pois na grade de formação, alinharam expectativas e necessidades de servidores públicos no intuito de melhorar a qualidade do atendimento público e dos serviços prestados à sociedade.

Com a busca de literaturas que mostrem reflexões sobre o comportamento humano, compreender o outro e as relações interpessoais para além das sociais, são ferramentas necessárias e utilizadas tanto no meio privado quanto no meio público, no que couber.

7 CONTRIBUIÇÕES GERAIS DO PLANO DE AÇÃO

Quando a equipe desempenha um papel cuja a empatia, acolhimento e escuta humanizada, fazem parte dos procedimentos em que o coordenador consegue transmitir essa visão, todos sabendo como proceder, os conflitos entre as pessoas, tanta equipe quanto munícipe tendem a diminuir e coordenar as ações em busca de atingir os objetivos estratégicos do CRAS, se torna muito mais ajustado e qualificado.

Quando o foco é atender bem as pessoas, conforme o compromisso firmado no processo de ser um servidor público, requer cada vez mais a busca por qualificação e desenvolvimento de competências inter-relacionais para atender a todos sem distinção e com acolhimento.

As contribuições após a implementação serão sentidas no clima organizacional, com um ambiente mais saudável em que os servidores se sentirão valorizados e respeitados pelo público e uns pelos outros, pois é no ambiente de trabalho que muitas relações sociais se constituem, maior parte do tempo de vida de muitas pessoas é no local de trabalho, nesse ambiente memórias são criadas e vínculos fortalecidos (FIA, 2018).

8 POSSIBILIDADES DE APLICAÇÃO DO PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO

8.1 IMPACTOS GERAIS

Com uma formação qualificada e desenvolvendo conhecimentos de gestão, organização, comunicação e ferramentas, o impacto será positivo. Assim como visto na formação da Pós-Graduação da Escola de Serviço Público do Estado do Espírito Santo - ESESP, em um trabalho de grupo foram desenvolvidos diálogos e soluções para problemas reais vivenciados dia a dia dos locais de trabalho.

8.2 IMPACTOS ESPECÍFICOS

Com uma liderança mais qualificada, a motivação da equipe aumentará, acarretando a coesão e resolução das questões inerentes ao trabalho (CALVOSA, FERREIRA, 2023).

Com a implementação do plano de ação ocorrerá a redução de conflitos nos equipamentos e melhor percepção dos usuários quanto ao atendimento prestado nesses espaços, que se destina a fortalecer vínculos sociais familiares e comunitários nos territórios. Haverá maior qualidade no atendimento da população em vulnerabilidade. Ao acolher, escutar e orientar corretamente, o *feedback* será positivo transformando a visão sobre os serviços públicos, são desafios que o gestor tendo ferramentas, vai contribuir no aprimoramento da mentalidade da equipe (FIA, 2018).

A rede socioassistencial do território será beneficiada a partir da maior qualificação das articulações entre os equipamentos envolvidos.

A gestão terá menos sobrecarga de demanda, podendo atuar estrategicamente na gestão de Políticas Públicas.

8.3 CRONOGRAMA FÍSICO-FINANCEIRO DE IMPLANTAÇÃO DA SOLUÇÃO

Em atenção ao planejamento das ações necessárias à implantação do curso, foi pensado um quadro com cronograma, conforme Figura 3.

Figura 3 - Cronograma de implementação

ATIVIDADES/MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Selecionar conteúdos												
Estruturar o Curso												
Aplicar o Curso												
Analisar o perfil desenvolvido												
Avaliar o perfil												
Adotar melhorias												
Monitorar a atuação profissional												

Fonte: De autoria própria

9 ASPECTOS INOVADORES

Sobre os aspectos de inovação e também baseado no artigo “Perfil do Gestor Público”, publicado em 2012 no I Encontro Científico do PNAP/UEG, percebe-se que uma formação específica e continuada no qual considera a qualificação por competências gerenciais para que os profissionais estejam com as aptidões melhor desenvolvidas para a função de coordenador, é disruptiva pois vai subsidiar o gestor na melhor escolha para as funções de confiança que requer profissionais efetivos na condução dos equipamentos públicos da Assistência Social.

Uma formação que transmita as ferramentas e procedimentos com exemplos reais, vai qualificar os profissionais na condução de equipes, além de melhorar e aproximar as pessoas com o serviço público, transmitindo atendimento e acolhimento necessários aos que chegam ao espaço.

No curso de Pós-Graduação em Gestão Pública e Inovação da ESESP, foi desenvolvido na disciplina Gestão de Riscos, a exemplo uma situação ideal no atendimento ao público que busca o atendimento do CRAS em relação a Cadastro Único: em verde que seria o Risco Baixo no qual estão as pessoas que conseguiram o agendamento pelo site e foram ao setor no horário agendado e realizaram o atendimento, sem conflitos e riscos; já no Risco Moderado, as pessoas vão ao CRAS cedo, formando uma fila e ao acessar o equipamento estão dentro das vagas disponibilizadas para o dia e são atendidas ainda pela manhã; porém no Risco Alto, é o caso das pessoas que mesmo estando na fila não estão dentro das vagas de atendimento, porém é possível o agendamento para que sejam atendidos em horário e dia pré-determinado; contudo, o Risco Extremo, é o caso das pessoas não foram contempladas nem no dia, nem em outra data, devendo os mesmos retornarem em nova tentativa em outro dia, o que pode causar stress, reclamações, por vezes podendo desencadear conflitos com a equipe e acionamento das forças de segurança, esse desgaste com a comunidade, gerando uma imagem distorcida do que é o CRAS, pois a visão passada é de desorganização e até mesmo de insensibilidade frente as dificuldades que as pessoas passam para acessar o equipamento na busca pelo serviço do Cadastro Único (OLIVEIRA, 2020).

O quadro abaixo é um dos resultados gerados por meio do curso de Pós-Graduação em Gestão pública e inovação, a disciplina que não está na formação dos profissionais das ciências sociais aplicadas, que é a formação majoritariamente de servidores dos equipamentos da Assistência Social, trouxe novo olhar para o problema, bem como as soluções, conforme figura 4, que demonstrou a capacidade de colocar em evidências situações que podem ocorrer na dinâmica do equipamento.

Figura 4 - Matriz de risco sobre atendimento de CadÚnico

MATRIZ DE RISCOS E SOLUÇÕES					
AMEAÇAS	EXTREMA	RISCO MODERADO	RISCO ALTO	RISCO ALTO	RISCO EXTREMO
	SEVERA	RISCO MODERADO	RISCO MODERADO	RISCO ALTO	RISCO ALTO
	MODERADA	RISCO BAIXO	RISCO MODERADO	RISCO MODERADO	RISCO ALTO
	LEVE	RISCO BAIXO	RISCO BAIXO	RISCO MODERADO	RISCO MODERADO
		ALTA CAPACIDADE	MODERADA	CRÍTICA	COLAPSADA
		VULNERABILIDADES			

Fonte: Trabalho em grupo no qual o autor fez parte, apresentado na disciplina Gestão de Riscos da Pós-Graduação em Gestão Pública e Inovação.

Para leitura da Matriz de Risco propõe-se a seguinte legenda:

1. Ameaças

- Ameaça Extrema – Violência;
- Ameaça Severa – Desacato;
- Ameaça Moderada – Descontentamento;
- Ameaça Leve – Não há conflitos.

2. Vulnerabilidades

- Vulnerabilidade colapsada – Não há vagas de atendimento;
- Vulnerabilidade Crítica – Não há vagas de atendimento no dia, mas haverá agendamento para outro dia;
- Vulnerabilidade Moderada – Não há vagas para atendimento no período

- da manhã e acontece o agendamento para o período da tarde;
- d. Vulnerabilidade Alta Capacidade – Todos os munícipes são atendidos no momento que procuram o atendimento.

Conforme quadro desenvolvido, como exemplo de mecanismo que descortina ferramentas para se pensar o cotidiano do trabalho, pode-se inferir que uma formação proporciona melhores tomadas de decisão e melhor preparo para o trabalho e as relações interpessoais necessárias no convívio em sociedade.

A inovação é um tema que está em voga na nossa sociedade, os serviços públicos não fogem a essa temática, pois se faz necessária atualização tanto dos conhecimentos quanto das tecnologias que auxiliam na construção de novos caminhos e novas perspectivas para o trabalho e também os atendimentos. Ao estar em contato com pessoas que pensam o serviço público diferenciado para as pessoas, a sociedade se transforma (FIA, 2018).

10 SETORES DA SOCIEDADE INFLUENCIADOS

A população tende a ganhar com a melhora no atendimento, pois profissionais bem capacitados podem prestar um melhor serviço à comunidade, a visão do gestor local influencia toda a equipe e esse reflexo é visto pela população.

A equipe pode se sentir parte do processo, sendo liderada por um gestor que se pautar na coerência, envolvendo a equipe fazendo com que haja participação nas atividades desenvolvidas, o clima organizacional tende a ser mais saudável (FIA, 2018).

A Sociedade Civil Organizada, que é representada por instituições no território, também sente confiança, mas informações que o equipamento compartilha, desenvolvendo parcerias para atividades locais.

A gestão do município é beneficiária com um equipamento que com seus profissionais solucionam problemas, trazendo o acolhimento, a escuta ativa e os direcionamentos mais corretos à população, pois se faz necessária a característica de gostar de pessoas para melhor atendê-las.

11 AÇÕES NECESSÁRIAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PRODUTO/SERVIÇO OU PROCEDIMENTO SUGERIDOS PELO PLANO DE AÇÃO

Para atingir o objetivo de se ter um curso para transmitir as competências necessárias a um coordenador, se faz necessária a estruturação de um curso com a seleção dos conteúdos que serão válidos, conforme a Figura 5, que demonstrará as disciplinas utilizadas:

Figura 5 - Currículo das disciplinas do curso

Disciplina	Objetivo	Conteúdo programático
1. Recursos Humanos e Clima Organizacional	- Compreender os principais processos de gestão de pessoas e sua relação com o desempenho organizacional. - Analisar fatores que influenciam o clima organizacional e propor estratégias de melhoria. - Desenvolver competências para atuar em ações de engajamento, motivação e desenvolvimento humano.	- Evolução e funções de Recursos Humanos. - Recrutamento e seleção: métodos e boas práticas. - Treinamento, desenvolvimento e gestão por competências. - Avaliação de desempenho e feedback. - Cultura e clima organizacional: diagnóstico e intervenção. - Práticas de engajamento e bem-estar no trabalho.
2. Mediação de Conflitos e/ou Círculos da Paz	- Compreender conflitos como fenômenos naturais e aprender a transformá-los de forma colaborativa. - Desenvolver habilidades para a mediação, negociação e práticas restaurativas, como os Círculos da Paz. - Aplicar metodologias estruturadas de resolução de conflitos em ambientes organizacionais e comunitários.	- Conceitos fundamentais sobre conflito: tipos, causas e dinâmicas. - Métodos de resolução: negociação, mediação e conciliação. - Princípios da Comunicação Não Violenta (CNV). - Técnicas e etapas da mediação. - Justiça restaurativa e práticas circulares. - Círculos da Paz: estrutura, papéis e condução.
3. Escuta ativa, acolhimento e empatia	- Desenvolver competências para uma comunicação humanizada, respeitosa e eficaz. - Exercitar a escuta ativa como ferramenta de construção de confiança e resolução de problemas.	- Fundamentos da comunicação interpessoal. - Escuta ativa: técnicas, barreiras e práticas. - Acolhimento e validação emocional. - Empatia cognitiva e empatia afetiva.

	- Reconhecer emoções próprias e alheias para favorecer relações saudáveis.	- Linguagem verbal e não verbal. - Construção de <i>rapport</i> e comunicação de apoio.
4. Inteligência Comunicacional e Emocional	- Capacitar o aluno a comunicar-se de forma clara, estratégica e assertiva. - Promover o autoconhecimento e a autorregulação emocional. - Desenvolver competências emocionais essenciais para relações saudáveis e produtividade.	- Inteligência emocional: conceitos, pilares e desenvolvimento. - Autoconsciência e autorregulação. - Comunicação assertiva e linguagem estratégica. - Gestão de emoções em situações críticas. - Persuasão ética e influência positiva. - Comunicação em equipes e em ambientes de pressão.
5. Conhecimentos Administrativos e organizacionais	- Apresentar os elementos essenciais da administração e sua aplicação prática. - Compreender como processos organizacionais estruturam o funcionamento de instituições. - Desenvolver visão sistêmica e capacidade de tomar decisões fundamentadas.	- Introdução à administração: teorias e funções. - Planejamento estratégico, tático e operacional. - Estruturas organizacionais e modelos de gestão. - Processos administrativos: planejamento, organização, direção e controle. - Gestão de projetos e ferramentas básicas (PDCA, 5W2H, Kanban). - Indicadores de desempenho e tomada de decisão.
6. Desafios e os tipos de Liderança	- Compreender os diferentes estilos de liderança e seus impactos em equipes e resultados. - Identificar desafios contemporâneos enfrentados por líderes. - Desenvolver habilidades de liderança adaptativa e orientada para pessoas.	- Conceitos fundamentais de liderança. - Estilos clássicos e contemporâneos: autocrática, democrática, situacional, servidora, coach, ágil, transformacional. - Liderança feminina, inclusiva e multicultural. - Desafios atuais: equipes remotas, diversidade, inovação, saúde mental, conflitos. - Motivação e engajamento de equipes.

		- Tomada de decisão e responsabilidade ética. - Desenvolvimento de líderes: plano de carreira e competências essenciais.
--	--	---

Fonte: De autoria própria

Como base para o primeiro módulo em que se estudará em Recursos Humanos e Clima Organizacional, a ENAP disponibiliza um curso semelhante com curso Gestão de Pessoas, que serve de direção para a formação para coordenadores, a exemplo consistirá no conteúdo programático dos seguintes aspectos: a evolução da gestão de pessoas e seus processos para aplicar pessoas, desenvolver pessoas e recompensar pessoas.

Existe uma formação chamada de Círculos da Paz, com intuito de desenvolver vínculos e compreender o próximo, esse eixo temático utilizará as ferramentas dessa formação para que os servidores possam desenvolver habilidades inerentes a mediação de conflitos e compreensão da realidade do outro, com suas fragilidades e a humanidade que se apresenta no contato entre as pessoas que necessitam do atendimento (ANDRADE, ROMAGNOLI, 2010).

Estar disposto a ouvir e se colocar no lugar do outro, vendo na perspectiva do outro a situação, aproxima as pessoas criando vínculos, nessa disciplina buscará desenvolver e aplicar a empatia de forma assertiva e correta. Ao olhar nos olhos da pessoa e ouvir sua demanda com intensidade e respeito.

Na parte de Inteligência Comunicacional, estudar o que o corpo fala é saber ler as pessoas e entender se estão em modo ataque e na defensiva, saber interpretar o que as pessoas falam sem palavras é de suma importância para lidar com as demandas apresentadas, e para isso ter entendimento de conhecer a si mesmo, subsidia as ferramentas que a inteligência emocional dispõe (CALVOSA, FERREIRA, 2023).

Os conhecimentos administrativos são requeridos em todos os momentos, seja no lançamento de dados em uma planilha, quanto na organização de férias dos servidores, são rotinas administrativas inerentes ao ato de gerir pessoas, zelar pelo espaço, pela infraestrutura, e pelo clima organizacional é de fundamental importância para a qualidade do trabalho desempenhado.

Existem formas de liderança estudadas na Administração de empresas, no âmbito social é necessário também desenvolver uma liderança para guiar a equipe rumo ao objetivo proposto de atender as pessoas que necessitam de atendimento da Assistência Social.

Com esses conteúdos o servidor vai vivenciar experiências em sala de aula similares ao que ocorre no dia a dia do equipamento, com vistas à resolver questões práticas, o estudo vai subsidiar respostas necessárias a cada situação. Com o desenvolvimento das competências necessárias será avaliado o perfil de gestor desenvolvido, com menções nas habilidades ranqueadas por pontuação, além de entrevistas para observar de fato as percepções dos profissionais.

Com os servidores qualificados e aptos a função, caberá à gestão municipal alocar os servidores em seus equipamentos de forma a garantir um padrão de qualidade nos procedimentos, mesmo que os perfis pessoais sejam distintos, os procedimentos serão o mais próximo possível do esperado, como visto no artigo “Perfil do Gestor Público: Elementos para formação e mudanças”, publicado em 2012 na revista do I Encontro Científico do PNAP/UEG.

Através do ciclo PDCA¹, em que há o Planejamento, a Ação, a Checagem e a Avaliação para um novo ciclo, teremos uma melhoria contínua no atendimento a população que busca auxílio, acolhimento e orientações nos equipamentos públicos, sendo para esse público todo o desenvolvimento de estratégias e recursos, além dos servidores se sentirem melhor preparados para os desafios.

¹ Desenvolvido na década de 1920, pelo engenheiro Americano Walter Andrew Shewhart e popularizado por Willian Edwards Deming.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, L. F.; ROMAGNOLI, R. C. **O Psicólogo no CRAS: Uma Cartografia dos Territórios Subjetivos**. In: CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA (BRASIL). PSICOLOGIA CIÊNCIA E PROFISSÃO. [S. l.: s. n.], 2010. p. 604-619.
- BRASIL. Lei nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993. Lei Orgânica de Assistência Social, Dispõe sobre a organização da Assistência Social e dá outras providências. [S. l.], 7 dez. 1993.
- CALVOSA, M. V. D.; FERREIRA, M. **LIDERANÇA: REPRESENTAÇÕES SOCIAIS E MODELOS MENTAIS DOS SÉCULOS XX E XXI**. REVISTA ELETRÔNICA DE ADMINISTRAÇÃO, [s. l.], 2023.
- ESCOLA VIRTUAL DO GOVERNO. [S. l.], 2025. Disponível em: <https://www.escolavirtual.gov.br/>. Acesso em: 5 ago. 2025.
- FIA (BRASIL). **GESTOR: Definição, Características e Desafios Essenciais**. In: FIA (BRASIL). FIA BUSINESS SCHOOL. [S. l.], 2018. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/gestor-o-que-e-principais-caracteristicas-e-desafios/>. Acesso em: 4 ago. 2025.
- I ENCONTRO CIENTÍFICO DO PNAP/UEG, 2012, GOIANIA. **PERFIL DO GESTOR PÚBLICO: ELEMENTOS PARA FORMAÇÃO E MUDANÇAS [...]**. [S. l.: s. n.], 2012.
- JACCOUD, L. **COORDENAÇÃO E RELAÇÕES INTERGOVERNAMENTAIS NAS POLÍTICAS SOCIAIS BRASILEIRAS**. [S. l.:s. n.], 2020. cap. 14, p. 443-469
- MARX, K. **O Capital: crítica da economia política**. Tradução de Rubens Enderle. São Paulo: Boitempo, 2013.
- MOTA, A. E. et al. **SERVIÇO SOCIAL E SAÚDE: FORMAÇÃO E TRABALHO PROFISSIONAL**. 4. ed. SÃO PAULO: CORTEZ, 2009.
- NORMA OPERACIONAL BÁSICA SUAS. [S. l.: s. n.], 2012.
- OLIVEIRA, N. **Quais são os desafios na coordenação do CRAS?**. In: GESUAS (BRASIL). BLOG GESUAS. [S. l.], 2020. Disponível em: <https://blog.gesuas.com.br/desafios-na-coordenacao-do-cras/>. Acesso em: 3 ago. 2025.
- ORIENTAÇÕES TÉCNICAS SOBRE O PAIF: Volume 1. ed. BRASÍLIA: [s. n.], 2012. Disponível em: <https://aplicacoes.mds.gov.br/snas/documentos/Orientacoes%20Tecnicas%20sobre%20o%20PAIF%20-%20Tipificacao.pdf>. Acesso em: 3 ago. 2025.
- ORIENTAÇÕES TÉCNICAS SOBRE O PAIF: Volume 2. ed. BRASÍLIA: [s. n.], 2012. Disponível em: <https://aplicacoes.mds.gov.br/snas/documentos/orientacoes-tecnicas-sobre-o-paif-trabalho-social-com-familias.pdf>. Acesso em: 3 ago. 2025.

ORIENTAÇÕES Técnicas: Centro de Referência de Assistência Social. 1. ed. Brasília: MDS, 2009. Disponível em: https://www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/assistencia_social/cadernos/orientacoes_Cras.pdf. Acesso em: 3 ago. 2025.

PAZ, L. M. C.A; ODELIUS, C. C. **Escala de Competências Gerenciais em um Contexto de Gestão Pública**: Desenvolvimento e Evidências de Validação. Revista Organizações & Sociedade, [s. l.], 2021.

POLÍTICA NACIONAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL - PNAS/2004: NORMA OPERACIONAL BÁSICA - NOB /SUAS. [S. l.: s. n.], 2004.

PROTEÇÃO e Atenção Integral à Família. [S. l.], 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/mds/pt-br/acoes-e-programas/suas/servicos-e-programas/protecao-e-atencao-integral-a-familia>. Acesso em: 3 ago. 2025.

VILA VELHA. Lei nº 6.563, de 10 de janeiro de 2022, Dispõe sobre a Estrutura Organizacional do Poder Executivo do Município de Vila Velha. [S. l.], 2022.

APÊNDICE – Ementa Curricular

PROGRAMA DE ENSINO	
CARGA HORÁRIA: 120 h	
EMENTA	
O curso terá 8 semanas de duração, em cada semana serão ministradas 15 horas de disciplinas e ao final uma avaliação além de teste prático com casos reais para serem traçadas estratégias de atendimento.	
OBJETIVOS DE ENSINO	
GERAL: Qualificar e habilitar servidores de nível superior para exercer cargos de liderança, como coordenador do equipamento Centro de Referência de Assistência Social (CRAS) ESPECÍFICOS: Formar líderes habilitados para atuar na coordenação de equipamentos, com entendimento e qualificação técnica das estruturas sociais existente; subsidiar tomada de decisões em relação a recursos humanos, captar, treinar e reter pessoas qualificadas nas equipes; ter conhecimento de nível estratégico, tático e operacional dos serviços sócio assistenciais, visando melhor intervenção a nível local do território em que o CRAS está instalado. Curso de formação.	
UNIDADE	CONTEÚDO PROGRAMÁTICO
- 1 - 2 e 3 - 4 - 5 - 6 e 7 - 8	1. Recursos Humanos e Clima Organizacional; 2. Mediação de Conflitos e/ou Círculos da Paz; 3. Escuta ativa, acolhimento e empatia; 4. Inteligência Comunicacional e Emocional; 5. Conhecimentos Administrativos e organizacionais; 6. Desafios e os tipos de Liderança.

Fonte: De autoria própria