

A GESTÃO PÚBLICA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL DO MUNICÍPIO DE JEREMOABO (BA) E O DESAFIO DA GOVERNANÇA POR MEIO DA GESTÃO MATRICIAL PARA RESULTADOS

THE PUBLIC MANAGEMENT OF SOCIAL WELFARE IN THE MUNICIPALITY OF JEREMOABO (BA) AND THE CHALLENGE OF GOVERNANCE THROUGH MATRICIAL MANAGEMENT FOR RESULTS

LA GESTIÓN PÚBLICA DE ASISTENCIA SOCIAL DEL MUNICÍPIO DE JEREMOABO (BA) Y EL DESAFIO DE LA GOBERNANZA POR MEDIO DE LA GESTIÓN MATRICIAL PARA RESULTADOS

Liliane Mendes CARNEIRO¹

RESUMO: Este artigo incita uma reflexão sobre a gestão pública do Sistema Único de Assistência Social, bem como expõe o desafio de implantar um projeto de mestrado profissional firmado numa proposta de governança por meio da Gestão Matricial para Resultados (GMR) no município de Jeremoabo (BA). Esse debate científico se estabelece no reconhecimento de que a assistência social, embora detenha um arcabouço jurídico que a legaliza, ainda tem na sua institucionalização e estruturação organizacional *deficit* e inadequações que conferem empecilhos à gestão do Sistema Único de Assistência Social (SUAS). A Gestão Matricial para Resultados tende a criar estratégias de superação que dotem a gestão pública de maior eficiência, eficácia e efetividade.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Pública; Assistência Social; Governança; Resultados.

ABSTRACT: This article aims to stimulate reflection on the public management of the Unified Social Welfare System (SUAS), and the challenge of implementing a professional master project signed as part of a governance proposal through the Management Matrix for Results (Gestão Matricial para Resultados - GMR) in the municipality of Jeremoabo (State of Bahia). This scientific debate is based on the recognition that social welfare, despite having a legal framework that legalizes it, still has shortfalls and inadequacies in its institutionalization and organizational structuring, which present obstacles to the management of the Unified Social Welfare System. The Management Matrix for Results creates strategies for overcoming that give the public management greater efficiency, effectiveness and effectiveness.

KEYWORDS: Public Administration; Social Welfare; Governance; Results.

RESUMEN: Este artículo lleva a una reflexión sobre la gestión pública del Sistema Único de Asistencia Social, bien como expone el desafío de implementar un proyecto de máster profesional firmado en una propuesta de gobernanza por medio de la Gestión Matricial

Licença CC BY:

Artigo distribuído sob os termos Creative Commons, permite uso e distribuição irrestrita em qualquer meio desde que o autor credite a fonte original.

1 Graduada em Direito pela Faculdade de Ciências Humanas e Sociais - AGES. Graduada em Serviço Social pela Faculdade Nobre - FAN. Mestranda em Direito, Governança e Políticas Públicas pela Universidade Salvador - UNIFACS. | E-mail: assistentesocial.jere@gmail.com.



para Resultados (GMR) en el municipio de Jeremoabo (BA). Este debate científico establece el reconocimiento de que la asistencia social, aunque posea un marco jurídico que la legaliza, aún tiene en su institucionalización y estructuración organizacional *déficit* e inadecuaciones que confieren trabas a la gestión del Sistema Único de Asistencia Social (SUAS). La Gestión Matricial para Resultados tiende a crear estrategias de superación que dotan a la gestión pública de mayor eficiencia, eficacia y efectividad.

PALABRAS-CLAVE: Gestión Pública; Asistencia Social; Gobernanza; Resultados.

INTRODUÇÃO

Este artigo tem como proposta refletir sobre a gestão pública do Sistema Único de Assistência Social (SUAS) e apresentar uma proposta de mestrado profissional que objetiva indicar o uso da Gestão Matricial para Resultados (GMR) na gestão da política pública de assistência social no município de Jeremoabo (BA).

Partindo dessa temática, optou-se por uma observação empírica da realidade dessa política pública no município de Jeremoabo, território geopolítico componente da macrorregião denominada Semiárido do Nordeste II, situada no nordeste da Bahia.

A escolha desse território obedece à facilidade de acesso aos dados, haja vista a pesquisadora do projeto de mestrado profissional fundante deste estudo desenvolver seu labor funcional como assistente social desde 2008 até os dias atuais, especificamente na Secretaria de Assistência Social e Cidadania do referido município.

Do ponto de vista temporal, apresenta-se como recorte a percepção do período de gestão municipal compreendido entre 2013 e 2016, período vislumbrado por corresponder ao início da vigência da Norma de Operacionalização Básica da Assistência Social (NOB/SUAS, 2012).

Este estudo baseia-se, então, em pesquisa *in loco* de natureza qualitativa e quantitativa, com caráter exploratório e descritivo firmado no compreensivismo de Weber (1982). Como instrumentos, foram mobilizados relatos orais e entrevistas coletadas com gestores, técnicos e conselheiros da política pública municipal de assistência social do município de Jeremoabo, bem como pela análise observacional e de documentos correspondentes ao objeto de estudo.

Logo, apresenta-se a dinâmica da política pública de assistência social, correlacionando a realidade da intensa insatisfação com a gestão pública no âmbito nacional, situação que justifica a primeira importância deste estudo, qual seja, a de instalar tais questões no cenário de discussões científicas.

Por ora, este estudo surge no cenário atual de discussão como uma vicissitude no campo da assistência social, pois envolve um método de gestão mencionado para a política pública de saúde que, dessa forma, incorpora uma perspectiva crítico-analítica e holística à dimensão do objeto, capaz de superar, por meio da gestão para resultados, as barreiras gerenciais e administrativas que se estabelecem na gestão do Sistema Único de Assistência Social (SUAS).

Esse debate contemporâneo sobre a gestão pública revela-se primoroso ao reconhecer que uma intervenção profissional, com base científica, na gestão da política pública de assistência social, pode promover uma considerável melhoria na gestão pública, de modo a promover padrões mais avançados de qualidade de vida para famílias e indivíduos em vulnerabilidade social.

O objetivo geral deste estudo é apresentar um modelo de governança baseado na gestão matricial para resultados aplicável à política pública de assistência social em Jeremoabo (BA). Para tanto,



procedeu-se à caracterização da gestão da Política de Assistência Social no município, bem como à identificação dos aspectos da gestão matricial para resultados aplicáveis a essa política para, assim, formular um modelo de gestão para resultado aplicável à política pública de assistência social.

Acredita-se, nesse sentido, que o projeto profissional e o presente artigo se fazem contributivos a variados grupos sociais, sobretudo aos estudiosos das políticas públicas e das formas de gestão social e, especialmente, a todos os envolvidos na política municipal de assistência social, como gestores, conselheiros e técnicos, por resultar em uma proposição que visa instrumentalizá-los para melhor gerenciarem o SUAS pela gestão para resultados.

A GESTÃO DA ASSISTÊNCIA SOCIAL E A GOVERNANÇA E GOVERNABILIDADE

Vive-se inserido, contemporaneamente, num sistema de gestão pública que se inscreve numa perspectiva neoliberal que, por meio do discurso de responsabilidade e compromisso com o bem-estar societário, alicerça um cotidiano de políticas públicas mais acessíveis e direcionadas à satisfação dos cidadãos, contudo não mais eficientes e resolutivas frente à questão social.

Neste artigo, contudo, não cabe discorrer em detalhe os fundamentos e as dimensões dessa perspectiva macrossocial que concebe o Estado como implementador de uma política pública de assistência social dicotômica, fato discutido abundantemente na literatura sobre o tema, a exemplo dos estudos de Yamamoto (2001) e Faleiros (1997). Para os propósitos deste estudo, é suficiente conceber que o cotidiano da política pública de assistência social no Brasil está inserido num sistema de governo neoliberal e capitalista, que funde o dever constitucional de prover o atendimento a quem necessitar da assistência social e as barreiras próprias a uma gestão pública.

A discussão que aqui se propõe se refere à necessidade de o Estado se aprimorar como gestão pública em aspectos como organização e gerenciamento, contando com perfil político e societário coerente com a noção de controle social e transparência. Com isso, poder-se-á inferir que o Sistema Único de Assistência Social realmente garantirá direitos aos cidadãos.

O Brasil, com suas múltiplas expressões da questão social em vigor, perfila um cenário nacional repleto de contrastes entre a emergência de convocatórias de intervenção do Estado na sociedade e a própria capacidade/interesse do poder público em resolver os antagonismos socioeconômicos gerados.

Some-se a isso o fato de que as retrações do Estado se solidificam, fazendo com que a proposta neoliberal de Estado mínimo, vigente no século XX, ainda perdure na contemporaneidade, dada a perpetuação das lacunas e dos problemas sociais propiciados pelo Estado capitalista, cujo foco ainda tende aos interesses do mercado globalizado.

Nessa conjuntura, surge o conchamar da sociedade por intervenções no social, aspecto que demanda do poder público ações que venham a minimizar as problemáticas derivadas desse sistema excludente. Nessa direção, a assistência social emerge enquanto dita resposta para acalmar os clamores sociais por melhoria nas condições de sobrevivência da população.

Ademais, frente a essa conjuntura, os conceitos de governança e governabilidade incorporam a perspectiva pública para promover o aprimoramento da capacidade de gestão e de governo, de modo a viabilizar a superação das vulnerabilidades sociais e se cumprir o papel destinado ao poder público.



A governabilidade é aqui tomada como uma capacitação do poder público para saber estabelecer chefias, atender comandos e propiciar um verdadeiro ambiente para que a governança se consolide e não se constitua como evento esporádico.

Dado o atual contexto, pode-se afirmar que há uma necessidade de aprimorar a gestão do SUAS, de modo a proporcionar maior eficácia, eficiência e efetividade a essa política pública, de modo a garantir maior participação da sociedade civil em todo o processo que envolve a gestão desse sistema e, conseqüentemente, maior satisfação quanto aos serviços públicos ofertados nessa área.

Nessa órbita, para rever o discurso sobre a reforma estatal e propor avanços, Nogueira (2011) estabelece que a proposição de um sistema (político, técnico, ético, jurídico e administrativo) advém dos rigores da democracia liberal, a qual, valendo-se da representação e da participação, tende a suprimir a privatização do que é público, facilitando a introdução de novas e melhores “tecnologias de gestão”, de modo a garantir o alcance de padrões sólidos de eficiência, produtividade e justiça nas políticas estatais.

E esse processo de mudança, em prol do avanço, deve se firmar como um aspecto da implantação de uma governança pública que absorva as demandas políticas, técnicas, éticas, jurídicas e administrativas que envolvem a sistemática da gestão pública.

Reconhecendo a governança como um processo contínuo e complexo, Jacometti (2012) assinala que devem ser racionalizadas as ações corporativas, envolvendo em seu enredo os arranjos legais, culturais e institucionais e calculando os riscos e os retornos das atividades desenvolvidas dentro da corporação, de modo a minimizar os custos e maximizar potenciais.

No que concerne à racionalidade, Jacometti (2012) expõe ainda que se deve seguir a perspectiva weberiana, concebendo a ação social racional alicerçada nas dimensões meio e fim, voltadas para a prática consciente e diretamente válida (eficiente). Nessa direção, o autor afirma que ação da organização deve ser firmada em valores que designam a conduta.

Com efeito, em conformidade com o autor, reconhece-se que cabe estabelecer planos estratégicos e organizar as ações da corporação, nesse caso o Estado, enquanto a todos os demais envolvidos, além do próprio Estado, cabe a análise dos resultados – considerando os valores e as finalidades da corporação, preferencialmente indicando uma responsabilidade social que se traduza na esfera de atuação do poder público como um compromisso com os interesses da coletividade.

Desse modo, caberá inferir metas e estabelecer mensuração dos resultados conforme prazos e demais nuances pertinentes ao processo de governança, de modo a tornar clara, tangível e real a ação do Estado em suas múltiplas funções junto à sociedade.

Oliveira e Pisa (2015) contribuem para essa reflexão ao destacarem a importância da avaliação da governança para que se alcancem melhores resultados, dada a intervenção nas questões-problemas que dificultam a boa governança e, assim, impedem avanços na gestão pública ainda não concebida de forma substancial. Essa avaliação corresponde a uma forma de controle social por parte do cidadão e de planejamento do Estado que deve incorporar e adequar equações coerentes nos modos a avaliar o alcance da governança em números, para, assim, poder inferir com suas considerações.

Somam-se a essa proposta os delineamentos de Matias-Pereira (2010) ao entender que a governança é um processo complexo que incorpora relações de poder e um intrincado processo de tomada de decisão governamental.



Assim, para se estabelecer uma boa governança no setor público, há a necessidade de incorporar noções e diretrizes básicas no que tange à liderança, ao compromisso, à integridade, à responsabilidade (accountability), à transparência, à integração. Esses são elementos basilares para a gestão pública brasileira, dada a exigência contemporânea decorrente de sua historicidade e contradições.

Associem-se a esse contexto, a gestão administrativa societal, como equivalente a uma estratégia de democracia participativa, e a gestão gerencial, como equivalente a uma configuração de aplicabilidade na administração pública correspondente à democracia representativa. Tais aspectos podem muito bem ser associados à esfera de aplicação prática, tanto na gestão proposta por Paula (2005) como no viés político exposto por Santos (2002).

Nesse sentido, torna-se lógica a percepção de que práticas de gestão e gerência vêm sendo adotadas pelo setor público, tomando por base experiências do setor privado, como dispõem Klein e Mascarenhas (2016). Por isso, percebe-se como válido incorporar como princípio básico da atuação do Estado um planejamento estratégico alcançável, dotado de ações que superem a morosidade e a inflexibilidade que tornam desqualificados os serviços públicos ofertados à sociedade.

Dessa forma, a governança vem por indicar a compreensão de que a assistência social precisa se autogovernar, incorporando a participação popular e o controle de eficiência e eficácia sobre sua ação, enquanto a governabilidade se traduz numa gestão política voltada à estabilidade política, social e financeira.

Nessa perspectiva, exigem-se do Estado a superação dos desafios postos à gestão pública contemporânea e o estabelecimento, de modo objetivo, de estratégias de melhoria do desempenho da governança – refletindo as experiências exitosas e catástrofes, para vislumbrar caminhos possíveis de serem seguidos.

Diante desse enredo, pode-se vislumbrar que a assistência social padece, entre outros problemas, de uma má gestão e sistematização operacional. Partindo desse entendimento e percebendo a realidade como dinâmica, destaca-se a necessidade de implementar mudanças compatíveis com o novo sistema e, para tanto, deve-se conceber o fato de que há muito a avançar na gestão pública da assistência social.

Para tanto, abordar-se-ão, a seguir, a Política de Assistência Social e suas características no município de Jeremoabo (BA), para assim perceber, a partir de um estudo de caso, a viabilidade da proposta elencada por Carneiro (2018).

A POLÍTICA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL E SUAS CARACTERÍSTICAS NO MUNICÍPIO DE JEREMOABO (BA)

A política pública brasileira de assistência social, desde a Constituição Federal de 1988, consoante seus artigos 203 e 204, estabeleceu-se como um direito social, como integrante da Seguridade Social, o qual se constituiu como um dever do Estado, tornando-se assim uma política pública não contributiva, destinada a promover a proteção social a todos os que dela necessitar.

A Constituição Federal de 1988, como marco legislativo, conferiu melhores condições de acesso e garantias do direito à política pública de assistência social, rompendo com o perfil de uma assistência social caridosa e assistencialista que atuava esporadicamente por meio do Estado e mais rotineiramente como uma benesse por parte da sociedade civil e da igreja.



Nesse contexto, é possível ainda auferir outros avanços normativos que permitem à política pública de assistência social galgar maiores garantias de proteção social aos cidadãos, sobretudo às famílias e aos indivíduos em situação de vulnerabilidade e/ou risco social. Entre eles estão, principalmente: a Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS/93 atualizada com a Lei 12345/11); a Política Nacional de Assistência Social (PNAS/04); a Norma Operacional Básica do Sistema Único de Assistência Social (NOB-SUAS/2012); e a Norma Operacional Básica de Recursos Humanos do SUAS (NOB/RH-SUAS/2012).

Além dessas normativas, outras orientações diretas às ações desenvolvidas no SUAS ocorreram por meio da Tipificação Nacional de Serviços Socioassistenciais (2009); do Protocolo de Gestão Integrada de Serviços Benefícios e Transferência de Renda no Âmbito do SUAS; das Resoluções do Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS); entre outras vigentes.

Esses aspectos são tratados na dissertação de mestrado de Carneiro (2018), que apresenta a evolução da política pública de assistência social no Brasil, concebendo a dinâmica política e legal que compõe a evolução dessa política pública até o momento atual, especialmente perfilando as trajetórias e as garantias do Sistema Único de Assistência Social.

Essa política pública, então, como um direito constitucionalmente estabelecido e normativamente bem delineado, almeja garantir ações e intervenções aptas a minimizar a questão social e, assim, promover direitos por meio da proteção social de baixa, média e alta complexidade, conforme o perfil socioassistencial do município.

Entretanto, é sabido que a gestão da assistência social não se resume aos moldes estruturais delineados nas linhas gerais de execução do SUAS, pois, a cada governo, seja ele municipal ou estadual, existem direcionamentos de ordem administrativa e gerencial que estabelecem elementos da gestão próprios à sua realidade local.

Nesse aspecto é que este estudo se firma em perceber a Política de Assistência Social no município de Jeremoabo (BA), conforme o estudo observacional, de documentos e a própria pesquisa de campo, assinalando que, embora tal política tenha avançado, ainda se apresenta a necessidade de aprimoramentos, sobretudo de ordem administrativa, organizacional e gerencial.

Segundo a pesquisa de campo, a Política de Assistência Social no Município de Jeremoabo (BA) apresenta avanços consideráveis, destacando-se desde o período da criação do CRAS, que se deu em 2005, mas, sobretudo, após 2016, quando se sistematizaram muitos dos aspectos gerenciais e administrativos necessários à gestão local do SUAS.

Assim, percebe-se que a contextualização da Assistência Social e a do SUAS de Jeremoabo (BA) se confundem muito, pois, inicialmente, aquela se restringia a ações inconstantes e de cunho assistencialista, tendo galgado melhores diretrizes e absorvido a perspectiva de direito social de fato, apenas após a implantação do SUAS.

A partir da pesquisa fundante deste estudo, pode-se inferir que a caracterização da Gestão Municipal da Política de Assistência Social se deu pela percepção de aspectos positivos e negativos dessa gestão pública.

Em relação aos aspectos positivos, constatou-se principalmente que houve uma evolução dessa política pública, de modo a ser disponibilizada para a população como um direito constitucional; da mesma forma, destacam-se as constantes investidas e a ampliação de programas, projetos e serviços da Política de Assistência Social, a exemplo do Centro de Referência Especializado em



Assistência Social (CREAS); da Equipe Volante do Centro de Referência em Assistência Social (CRAS); e, especialmente, da tentativa de garantir um melhor atendimento aos usuários dessa política que residem na zona rural.

Os aspectos negativos ainda a serem superados e aprimorados se referem basicamente ao fato de a gestão ainda ser centralizadora no planejamento e na avaliação e, em paralelo, à falta de acompanhamento e interesse da sociedade civil para que esse controle social seja, de fato, democrático.

Acrescenta-se o fato de que os atores sociais (sociedade civil, profissionais do SUAS e gestores municipais) desconhecem a sistemática de atuação e defesa do SUAS. Esse problema se agrava em função da existência de uma sistemática de atuação pouco gerencial, dadas as agravadas mudanças de gestores da pasta de assistência social no período investigado (2013-2016).

Verificou-se também que há carência por democratização e uma organização gerencial mais qualificada e sistêmica, com vistas a alcançar as normatizações da assistência social, em especial a NOB-SUAS e a NOB/RH-SUAS, assim como promover uma Gestão do Trabalho no SUAS em uma direção de planejamento estratégico, a qual também supere os problemas de comunicação da rede que compõe essa política pública.

Esses dados gerais, extraídos por meio da empiria, norteiam a percepção dos principais elementos que devem ser trabalhados em uma intervenção profissional científica, daí ser possível, aqui, conceber a Gestão Matricial para Resultados (GMR) e, assim, analisar a viabilidade da proposta elencada por Carneiro (2018), propondo que a gestão da Política de Assistência Social de Jeremoabo (BA) pode ser operacionalizada por meio desse método de gestão.

A GESTÃO MATRICIAL PARA RESULTADOS E SUA APLICABILIDADE NA ASSISTÊNCIA SOCIAL

A Gestão Matricial para Resultados (GMR) surge para atender a um paradigma contemporâneo de ter uma governança pública em prol de resultados, sobretudo por estabelecer novas percepções complexas que, além de completas e diversificadas, focalizam aquilo a que mais as políticas públicas visam – resultados.

De acordo com documento publicado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (BRASIL, 2009), esse modelo não reduz a importância do Estado, mas o capacita a exercer o papel de gestor, direcionador estratégico, indutor e fomentador essencial para a intensificação e orientação dos atores sociais. Com isso, promove a adoção de modelos de gestão pós ou neoburocráticos, a exemplo de mecanismos de accountability, controle, permeabilidade, redes e modelos de gestão flexíveis, voltados aos resultados e com foco no beneficiário.

Então, a GMR acolhe o que clama a gestão pública a atender às demandas e às expectativas da população, de modo a orientar a gestão da coisa pública para verdadeiramente se materializar em resultados. Todavia, esses resultados não são concebidos como desconectados de mecanismos de alcance, mas obedecem a metas, monitoramento e avaliação dos resultados almejados.

A concepção, o desenvolvimento e os elementos essenciais da GMR se firmam numa proposta de governança para a gestão pública que se faz útil às políticas públicas brasileiras, principalmente por seus planos e iniciativas conterem indicadores de desempenhos constantes, a partir dos quais



se monitoram, avaliam e revisam periodicamente os resultados, de modo a tornar a gestão pública mais eficiente, eficaz e efetiva.

Esse modelo de gestão é formado por elementos básicos à construção de uma agenda estratégica, seguida de alinhamento de processos, estrutura e de pessoas, bem como se compõe de um monitoramento ávido e constante, que se vincula à avaliação e à retroalimentação das estratégias de gestão pública.

Segundo Martins e Marini (2010), a necessidade de avançar na gestão pública pressupõe, no contexto atual, a inserção de um modelo de governança correspondente ao da GMR, pois esta dota a gestão pública de uma institucionalidade responsável (operacional, administrativo e técnico-político) que garante a maximização da atuação nas políticas públicas, tal como no próprio SUAS, em aspectos, sobretudo, gerenciais.

Conforme Bassit, Blumm e Martins (2009), a GMR preconiza o alinhamento da estrutura implementadora (unidades organizacionais, pessoais, recursos e outras dimensões) à estratégia, para assim lograr resultado. Alcoforado (2009) estabelece que a gestão por resultados vise à flexibilização e à agilidade da gestão pública por meio de novos modelos organizacionais de gestão, bem como por meio de diversos meios de prestação de serviços públicos.

Em publicação da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (BRASIL, 2009), afirma-se que a conceituação de Gestão para Resultados não limita a formular resultados pertinentes às expectativas dos beneficiários da ação governamental; ao contrário, requer também o alinhamento dos arranjos de implementação (conjuntos de políticas, programas, projetos e organizações) para alcançar tais resultados, bem como envolve mecanismos de monitoramento e avaliação que promovam realmente aprendizado, responsabilização e transparência.

Assim, embora inicialmente o nome Gestão Matricial para Resultados traga a lembrança de que tal modelo se volta basicamente aos resultados, pode-se afirmar que o que se almeja nessa metodologia é algo abrangente e complexo, envolvendo uma estratégia que absorve os meios (eficiência), a finalidade (eficácia) e os impactos (efetividade) para compor a gestão.

Logo, o modelo de gestão de resultados pode ser operacionalizado alicerçado nos elementos componentes da gestão dispostos em Martins e Marini (2010), que estabelece como pontos basilares a dinâmica, a abrangência e a multidimensionalidade que, vinculada à estratégia em prol do alcance dos resultados, monitora e avalia continuamente, de modo a promover o êxito.

A experiência da GMR na política pública brasileira de saúde promoveu uma qualificação da gestão; é com base na similitude entre o Sistema Único de Saúde (SUS) e o Sistema Único de Assistência Social (SUAS) que se cogita e se propõe a incorporação desse instrumento de gestão na política pública de assistência social.

Por isso, a primeira etapa da aplicação do GMR na Política de Assistência Social está na construção de uma agenda estratégica, que pode ser elaborada no âmbito federal, estadual, distrital e/ou municipal. Aqui, dado o caso específico do município de Jeremoabo, isso se delineia na proposição de um mapa estratégico (elaboração de indicadores, metas, formulação de termos de contratualização, etc.), que utilizará a contratualização de resultados e a formulação de intervenções nas categorias percebidas no estudo de caso.



A segunda etapa se estabelece de modo a analisar a estrutura organizacional, sobretudo para perceber os fatores limitantes dessa política pública e os possíveis empecilhos às estratégias programadas na agenda e à contratualização.

Algumas dessas limitações verificadas no estudo de caso são: a falta de estrutura física acessível e com prédios próprios; a necessidade de melhorias na estrutura administrativa; os baixos recursos financeiros; a ausência de piso fixo municipal destinado ao SUAS; e as irregularidades nas partidas do governo estadual e federal.

Sabe-se que, sem um método de gestão pública, não há como promover avanços organizacionais, mesmo havendo avanços como a interiorização das ações; a divulgação de bens, serviços e projetos; uma maior quantidade de veículos; o alto percentual de atendimentos aos usuários; a melhoria nos processos de licitação e a promulgação da Lei Municipal do SUAS (Lei nº 530/16); a construção do CREAS em espaço próprio como o maior planejamento das ações administrativas; e o assessoramento técnico.

Por isso é que, nesse momento da GMR, ajustam-se as condutas da gestão pública e dos atores sociais envolvidos no processo, de modo a evitar as ações paralelas, eliminar redundâncias de ações, serviços e intervenções, bem como limitar as atuações paternalistas, partidaristas e os excessos de ações em uma única esfera de interesse.

Subsequente a essa fase se fará a gestão de pessoas, alinhando as condutas e a locação dos recursos humanos, de modo a repensar as lotações dos profissionais do SUAS, recolocando-os segundo suas competências e necessidades do serviço.

Aos profissionais sem perfil e/ou desconhecedores caberá a requalificação e o aproveitamento, propondo otimização de oportunidades e benefícios potenciais, visando ao atendimento à NOB-RH/SUAS – havendo desligamento do quadro funcional apenas caso não haja resposta na qualificação e após esgotadas várias tentativas.

Essa proposta obedece aos três blocos principais de implementação da Gestão Matricial de Resultados, delineamentos descritos por Martins e Marini (2010): construção da agenda estratégica; alinhamento da arquitetura organizacional implementadora; e implantação de mecanismos de monitoramento e avaliação.

Desse modo, a implementação da GMR tendo por foco esses três elementos norteadores da operacionalização, associados à percepção contextualizada da realidade local, garante maiores resultados à Política de Assistência Social.

Sendo assim, o uso da GMR não extingue ou desmerece os instrumentos indicados na NOB/SUAS para uma boa gestão do SUAS, mas visa qualificá-los, aprimorando-os e articulando-os em um sistema complexo e dinâmico, voltado a resultados predefinidos.

O uso desse método também pode ser conjugado a outros instrumentos técnicos de gestão, tal como o Balanced ScoreCard (BSC), descrito por Bassit, Blumm e Martins (2009), ou mesmo junto ao modelo de mensuração do desempenho (cadeia de valor e as seis dimensões do desempenho – 6Es), método observável descrito objetivamente por Palvarini (2010) e em documento do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (BRASIL, 2009), dentre outros métodos prudentemente aplicáveis.

Sabe-se também que a gestão do SUAS envolve ações administrativas complexas, que requerem compreensão do sistema com profundidade, de modo a utilizar modelos organizacionais avançados



que agreguem valor público aos recursos e às necessidades sociais destinados à Política Pública de Assistência Social. Por isso, o modelo proposto por Carneiro (2018) convém ser experimentado em seu vasto planejamento estratégico interventivo, sobretudo no que tange ao modelo inicial proposto.

Ao ser estabelecido o modelo de gestão por Carneiro (2018), a proposta de execução segue a categoria que se enquadra no eixo de discussão e intervenção, configurando, nesse contexto, o elenco das situações de dificuldades e avanços, dispostas paralelamente às propostas de intervenção correspondentes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A investigação realizada permite inferir que a complexidade do SUAS é um constante desafio que tem na gestão para resultados um instrumento capaz de melhor gerenciar a Política de Assistência Social, sobretudo por vislumbrar novos elementos tanto nas dificuldades quanto na articulação interna e externa a essa política correlata.

A gestão municipal de assistência social baseada na Gestão Matricial para Resultados exige a compreensão das dimensões técnica, administrativa, social e política que envolvem a política pública em foco, bem como exige a compreensão das dimensões da cidadania e a melhoria contínua em prol da simplificação dos processos e da inovação e gestão do conhecimento para, assim, firmar a supremacia do interesse público da qualidade dos serviços e da economicidade das ações governamentais.

A GMR na gestão da assistência social, contudo, deve ser contextualizada, de modo a obedecer aos pressupostos teóricos e epistemológicos da política pública em intervenção, ponderando as características locais e a cultura, a fim de promover a modernização administrativa firmada na democratização e accountability, bem como intensificar o uso de tecnologias da informação na melhoria do serviço público para atender as pessoas em situação de risco ou vulnerabilidade socioassistencial.

A proposta de implantar a GMR no município de Jeremoabo (BA) exige a incorporação da capacidade gerencial de efetuar escolhas, constituindo prioridades de atendimento baseado em critérios construídos coletivamente e que devem dispor da legalidade orçamentária e da previsão dos gastos de forma previamente estabelecida.

Nesse contexto, a Gestão Matricial para Resultados se estabelece como uma estratégia de governança pública na Política de Assistência Social, indicando, na contemporaneidade, a consolidação de diretrizes e orientações que tornem essa política mais eficiente e eficaz, garantindo assim ultrapassar o discurso e a atuação descontínuos, para compor um sistema planejado com metas, economia de recursos, maximização da qualidade dos serviços e mensuração de resultados monitorados ao longo do processo.

Portanto, amparados na pesquisa e nos estudos até aqui expostos, indica-se a proposta de aplicar o modelo de Gestão Matricial para Resultados proposto por Carneiro (2018), dado que se configura como uma estratégia de avanço na Política Municipal de Assistência Social, haja vista promover uma estrutura de governança que ultrapassa os ritos procedimentais e gerenciais, bem como proporciona uma maior garantia de direitos a seus usuários.



REFERÊNCIAS

ALCOFORADO, F. O instituto de governança social: avanços e perspectivas no desenho de um novo arranjo organizacional. In: Congresso CONSAD de Gestão Pública, 2, 2009, Brasília. **Anais...** Brasília: CONSAD, 2009.

BASSIT, M.; BLUMM, M.; MARTINS, H. F. Governança para resultados no Ministério da Saúde. In: BRASIL. Ministério da Saúde. **Mais Gestão É Mais Saúde: Governança para Resultados no Ministério da Saúde.** Brasília: Ministério da Saúde, 2009.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Constituição da República Federativa do Brasil.** 1988.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. **Resolução nº. 109, de 11 de novembro de 2009.** 2009. Disponível em: <http://www.mds.gov.br/webarquivos/legislacao/assistencia_social/resolucoes/2009/Resolucao%20CNAS%20no%20109-%20de%2011%20de%20novembro%20de%202009.pdf>. Acesso em: 7 set. 2016.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. **Lei nº. 8.742, de 7 de dezembro de 1993.** 1993. Disponível em: <https://www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/assistencia_social/Normativas/LoasAnotada.pdf>. Acesso em: 7 set. 2016.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. **Política Nacional de Assistência Social.** 2004. Disponível em: <http://www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/assistencia_social/Normativas/PNAS2004.pdf>. Acesso em: 7 set. 2016.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. **Norma Operacional Básica de Recursos Humanos – NOB-RH/SUAS.** 2011. Disponível em: <https://www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/assistencia_social/Normativas/NOB-RH_SUAS_Anotada_Comentada.pdf>. Acesso em: 7 set. 2016.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Melhoria da gestão pública por meio da definição de um guia referencial para medição do desempenho da gestão, e controle para o gerenciamento dos indicadores de eficiência, eficácia e de resultados do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização.** Produto 4: *Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores.* 2009. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_indicadores_jun2010.pdf>. Acesso em: 7 set. 2016.

CARNEIRO, L. M. **Gestão Matricial para Resultados:** uma proposta de gestão da Política Pública de Assistência Social no município de Jeremoabo (BA). 2018. Dissertação (Mestrado em Direito, Governança e Políticas Públicas) – Universidade Salvador, Salvador, 2018.

FALEIROS, V. de P. **Estratégias em Serviço Social.** São Paulo: Cortez, 1997.

IAMAMOTO, M. V. A questão social no capitalismo. **Temporalis**, Brasília, v.2, n.3, jan./jun. 2001.

JACOMETTI, M. Considerações sobre a evolução da Governança Corporativa no contexto brasileiro: uma análise a partir da perspectiva weberiana. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.46, n.3, p.753-773, maio/jun. 2012.

CÂMARA MUNICIPAL DE JEREMOABO. **Lei nº. 530, de 03 de novembro de 2016.** 2016. Disponível em: <<http://www.camarajeremoabo.ba.gov.br/diarioOficial/download/428/168/0/>>. Acesso em: 7 set. 2016.

SANTA CATARINA (Estado). Polícia Militar de Santa Catarina. **O PROERD em Santa Catarina.** [s./d.]. Disponível em: <<http://www.pm.sc.gov.br/cidadao/proerd.html>>. Acesso em: 12 jun. 2018.



KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.50, n.1, p.17-39, 2016.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. **Um guia de governança para resultados na administração pública**. Brasília: Publix, 2010.

MATIAS-PEREIRA, J. **Governança no setor público**. São Paulo: Atlas, 2010.

NOGUEIRA, M. A. **Um estado para a sociedade civil: temas éticos e políticos da gestão democrática**. 3.ed. São Paulo: Cortez, 2011.

OLIVEIRA, A. G. de; PISA, B. J. IGovP: índice de avaliação da governança pública – instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.49, n.5, p.1263-1290, set./out. 2015.

PALVARINI, B. Guia referencial de mensuração do desempenho na administração pública. In: Congresso CONSAD de Gestão Pública, 3, 2010, Brasília. **Anais...** Brasília: CONSAD, 2010.

PAULA, A. P. P. de. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.45, n.1, p.36-49, jan./mar. 2005.

SANTOS, B. S. **Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

WEBER, M. **Ensaios de Sociologia**. 5.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1982.