

Nota Técnica nº 33 - Planejamento e Gestão no SUAS: Experiências e Recomendações da
Pesquisa Rede 10

Sergio Kelner Silveira¹

Carolina Beltrão de Medeiros²

Introdução

A presente Nota Técnica aborda a importância do planejamento e da gestão na execução de programas sociais, tomando como referência a experiência acumulada pelo Projeto Rede 10. Elaborada com base em análises detalhadas dos relatórios “Primeiro Relatório de Análise Situacional Rede 10 - 2022”, “Segundo Relatório de Análise Situacional Rede 10 - 2023” e o texto “Texto para Discussão: Auxílio Emergencial - DIPES”, esta nota visa oferecer uma compreensão abrangente das práticas de planejamento e gestão implementadas, bem como das melhorias necessárias para aprimorar a eficácia desses programas.

O Projeto Rede 10, ao focar no Sistema Único de Assistência Social (SUAS), destaca a relevância de uma abordagem estruturada e colaborativa no planejamento, aliada a uma gestão eficiente e adaptável. A partir das percepções dos operadores e beneficiários dos programas sociais, foram identificadas áreas-chave para melhorias estratégicas e operacionais. Tais insights não apenas reforçam a necessidade de um planejamento minucioso e uma gestão robusta, mas também evidenciam o potencial transformador dessas práticas para a implementação efetiva de políticas públicas.

Este documento, portanto, busca delinear os principais desafios e oportunidades encontrados na experiência do Projeto Rede 10, propondo um conjunto de recomendações estratégicas que visam fortalecer as práticas de planejamento e gestão nos programas sociais. A análise reforça a importância de um planejamento bem fundamentado e de uma gestão adaptável como vetores para a promoção da inovação social e do desenvolvimento sustentável nas políticas públicas de assistência social.

1. Planejamento: Análise dos Relatórios Rede 10

O planejamento é um processo essencial na gestão de projetos e programas, permitindo uma abordagem estruturada e direcionada para alcançar resultados positivos. Envolve a análise cuidadosa do contexto e das necessidades específicas, a definição de metas claras e realistas, a alocação eficiente de recursos e a implementação de mecanismos de monitoramento e avaliação para garantir que os objetivos sejam atingidos. Antes de normatizar um programa, é necessário dissecar e entender o problema inicial que o gerou e as consequências futuras. A problematização antecede a normatização e o planejamento deve prever e evitar problemas atuais e potenciais que possam surgir. O planejamento é um cálculo que envolve projeto, estrutura, organização e ambiente ao longo de todo o processo.

1.1 Planejamento e Programação na Rede 10 (Relatório 1, 2022):

¹ Economista NISP/Fundaj: sergio.kelner@fundaj.gov.br

² Pesquisadora NISP/Fundaj: carolina.medeiros@fundaj.gov.br

Por meio da pesquisa conduzida no Projeto Rede 10, verificou-se que há pouca prática de planejamento estratégico nos programas federais estudados, resultando em ações programadas para atender às demandas latentes da população, mas sem um planejamento efetivo que considere o futuro e a transformação da realidade local. A falta de planejamento estruturado limita os governos municipais a programar o dispêndio de recursos alocados no orçamento, afetando a efetividade das ações e a gestão pública.

1.2 Fatores Restritivos (Relatório 1, 2022):

A análise revelou a necessidade de reestruturação do planejamento do programa Bolsa Família. Não basta ter recursos; é preciso analisar cada situação para focar as soluções, ajustando as ações para ampliar os resultados junto aos beneficiários. O impacto das ações no território também foi analisado, destacando que os programas federais são desenhados de forma padronizada para todo o território nacional, sem considerar as peculiaridades locais.

1.3 Limitações no Planejamento Estratégico (Relatório 2, 2023):

Existem limitações estratégicas e operacionais no planejamento. A falta de reconhecimento da importância do planejamento como um instrumento crítico é evidente, assim como as dificuldades técnicas e a falta de integração entre diferentes sistemas. Propõe-se o investimento em treinamento sobre técnicas de planejamento colaborativo e a estruturação de redes de colaboração. Também se destaca a necessidade de melhorar o planejamento operativo do programa Bolsa Família.

1.4 Planejamento Participativo (Relatório 2, 2023):

O Projeto REDE 10 visa promover a inovação social e o aprimoramento do planejamento e da gestão pública, especialmente nos municípios. Através de processos de cocriação e colaboração, diferentes partes interessadas, como operadores e beneficiários de programas federais, trabalham juntas para criar outras soluções ou melhorar as existentes. Essa abordagem participativa visa aumentar a eficiência e eficácia das intervenções.

2. Gestão

A gestão pública refere-se ao processo de administração e organização dos recursos, políticas e serviços governamentais para atender às necessidades da sociedade. Envolve o planejamento, implementação e análise de políticas públicas, alocação eficiente de recursos, tomada de decisões transparentes e responsáveis, e busca pela melhoria contínua dos serviços prestados à população.

2.1 Gestão na Rede 10 (Relatório 1, 2022):

A gestão visa identificar como os programas federais são geridos pela municipalidade, considerando as dificuldades e facilidades, e de que forma o processo de gestão se estende ao território. A gestão municipal tem preocupação com resultados que repercutam positivamente na qualidade de vida das pessoas. No entanto, há uma forte dependência do Governo Municipal para com o Federal em questões ligadas às transferências de recursos, suporte técnico, instrumentos de gestão e profissionais capacitados.

2.2 Aspectos Internos à Gestão (Relatório 1, 2022):

Algumas áreas investiram em redesenho organizacional, enquanto outras não, interferindo na gestão. A rotatividade de pessoal e a dependência de servidores não efetivos são outros desafios. Esses fatores afetam a continuidade das ações, especialmente entre gestões distintas. A falta de planejamento estruturado e a carência de pessoal qualificado, além de uma estrutura organizacional burocrática, comprometem a efetividade das ações e a gestão pública.

2.3 Planejamento e Gestão (TPD Auxílio Emergencial):

Dois premissas fundamentais surgem das análises realizadas: a primeira trata do desenho e gestão das políticas públicas, que requer um planejamento estruturado e colaborativo. A segunda premissa relaciona-se à liberdade e ao bem-estar da população. A importância do planejamento é destacada como um cálculo que envolve projeto, estrutura, organização e ambiente ao longo de todo o processo. A gestão eficaz depende de um planejamento bem estruturado e da colaboração entre diferentes níveis de governo e setores da sociedade.

Alinhando os diversos conceitos apresentados nos Relatórios Rede 10, é evidente que a utilização estratégica do planejamento e da gestão pode transformar significativamente a performance do SUAS. O planejamento, como processo essencial na gestão de projetos e programas, permite uma abordagem estruturada e direcionada, envolvendo a análise cuidadosa do contexto, a definição de metas claras, a alocação eficiente de recursos e a implementação de mecanismos de monitoramento e avaliação. Ao normatizar um programa, é crucial dissecar e entender o problema inicial e as possíveis consequências futuras, antecipando problemas potenciais e planejando soluções adequadas.

2.4 Alinhando a Teoria à Prática

A experiência da Rede 10 demonstra que a falta de planejamento estratégico limita a efetividade das ações dos programas federais, destacando a necessidade de reestruturação e de um planejamento mais detalhado e colaborativo, que considere as peculiaridades locais. A gestão pública, por sua vez, refere-se ao processo de administração e organização dos recursos, políticas e serviços para atender às necessidades da sociedade. Envolve planejamento, implementação, monitoramento e melhoria contínua dos serviços prestados. A análise dos relatórios mostra que a gestão eficiente depende de um planejamento bem estruturado e da colaboração entre diferentes níveis de governo e setores da sociedade.

Portanto, a implementação das recomendações de integração de sistemas, melhoria na consistência de dados, uso de ferramentas analíticas, atualização contínua dos cadastros, retenção de talentos, fiscalização adaptada, descentralização e planejamento adaptativo pode mitigar os estrangulamentos identificados, promovendo uma gestão mais eficiente e eficaz. O uso desses conceitos de planejamento e gestão não só melhorará a performance do SUAS, mas também assegurará que os programas sociais alcancem seus objetivos, transformando positivamente a realidade dos beneficiários.

3. Análise dos Estrangulamentos do SUAS e a Explicação Conceitual

O Sistema Único de Assistência Social (SUAS) enfrenta uma série de desafios que impactam diretamente sua eficácia e eficiência. A análise dos estrangulamentos do SUAS revela a importância crítica de um planejamento estratégico e uma gestão robusta para superar tais desafios. Este texto introdutório aborda esses estrangulamentos, detectados no Relatório 2, e vincula-os aos conceitos de planejamento e gestão, fornecendo uma explicação conceitual detalhada para cada um deles.

3.1 Planejamento e Programação

3.1.1 Falta de integração entre o sistema do governo federal e o SIBEC

A ausência de integração entre os sistemas do governo federal e o Sistema de Benefícios ao Cidadão (SIBEC) evidencia uma falha significativa no planejamento e na interoperabilidade dos sistemas, essenciais para a gestão eficiente dos programas sociais. Um planejamento adequado deve considerar todos os sistemas e sua integração para garantir que os dados possam ser compartilhados e utilizados de forma eficaz, evitando redundâncias e inconsistências.

3.1.2 Inconsistências de dados no sistema

As inconsistências de dados refletem deficiências no planejamento de sistemas de informação, prejudicando a confiabilidade e a eficácia dos programas sociais. O planejamento deve incluir mecanismos robustos de validação e verificação de dados para assegurar a integridade e a utilidade das informações coletadas, permitindo uma base sólida para a tomada de decisões.

3.1.3 Dificuldade de identificar perfis familiares

A dificuldade em identificar perfis familiares está ligada à falta de um planejamento detalhado e de ferramentas adequadas para a coleta e análise de dados. O planejamento deve considerar a necessidade de ferramentas analíticas que permitam a identificação precisa dos perfis familiares para uma melhor alocação de recursos e definição de políticas.

3.1.4 Inconsistências no cadastro de famílias beneficiárias

As inconsistências nos cadastros resultam de um planejamento inadequado e da falta de mecanismos robustos de validação de dados. Um planejamento eficaz deve prever a criação de sistemas que garantam a acurácia e a atualização constante dos cadastros, essencial para a entrega eficiente de benefícios sociais.

3.2 Gestão

3.2.1 Alta rotatividade de cadastradores por baixa remuneração

A alta rotatividade de cadastradores indica falhas na gestão de recursos humanos e na política de remuneração, refletindo uma necessidade de planejamento para a retenção de talentos. A gestão deve incluir estratégias para atrair e manter funcionários qualificados, oferecendo remuneração adequada e oportunidades de desenvolvimento profissional.

3.2.2 Dificuldades de fiscalização em municípios pequenos

As dificuldades de fiscalização em municípios pequenos refletem a necessidade de um planejamento específico que considere as peculiaridades dessas localidades. O planejamento

deve incluir a alocação de recursos e o desenvolvimento de estratégias adaptadas às realidades locais para garantir a eficácia da fiscalização.

3.2.3 Falta de atualização do cadastro familiar

A atualização insuficiente do cadastro é um indicador de falhas no planejamento contínuo e na gestão da informação. Um planejamento eficaz deve incluir mecanismos regulares de atualização e verificação de dados para manter a precisão e a relevância das informações.

3.2.4 Falta de autonomia municipal no Cadastro Único

A centralização excessiva e a falta de autonomia local refletem problemas de gestão e planejamento descentralizado. A gestão eficiente deve permitir uma maior autonomia para os municípios, possibilitando adaptações e decisões mais rápidas e contextualizadas às necessidades locais.

3.2.5 Impacto das decisões tecnológicas no processo

Decisões tecnológicas inadequadas ou mal planejadas afetam negativamente o processo de gestão. O planejamento deve considerar o impacto das tecnologias implementadas e assegurar que estas sejam integradas de maneira a apoiar os objetivos gerais do programa.

3.2.6 Dificuldade de autodeclaração por mudanças nas configurações familiares

As dificuldades de autodeclaração devido a mudanças nas configurações familiares refletem a necessidade de um planejamento adaptativo que considere as mudanças dinâmicas nas famílias beneficiárias. A gestão deve ser flexível e capaz de adaptar-se rapidamente às novas configurações familiares para garantir que as necessidades dos beneficiários sejam atendidas de maneira eficaz.

Conclusão e Recomendações de Soluções para Mitigar os Problemas

A análise dos estrangulamentos do Sistema Único de Assistência Social (SUAS), conforme detectado no Relatório 2, revela a necessidade urgente de aprimoramentos no planejamento e na gestão dos programas sociais. Estes estrangulamentos não apenas prejudicam a eficácia e eficiência das ações, mas também afetam diretamente a qualidade de vida dos beneficiários. A seguir, apresentamos uma conclusão e recomendações de soluções para mitigar esses problemas.

Os estrangulamentos identificados no SUAS apontam para falhas críticas tanto no planejamento quanto na gestão dos programas sociais. A falta de integração entre sistemas, inconsistências de dados, dificuldades na identificação de perfis familiares e inconsistências nos cadastros indicam a necessidade de um planejamento mais robusto e detalhado. Além disso, problemas de gestão como alta rotatividade de cadastradores, dificuldades de fiscalização em municípios pequenos, falta de atualização dos cadastros, falta de autonomia municipal e impacto negativo das decisões tecnológicas evidenciam a importância de uma gestão adaptativa e colaborativa. Esses desafios destacam a importância de um planejamento estratégico integrado e uma gestão eficiente, capazes de responder às necessidades dinâmicas dos beneficiários e às peculiaridades locais.

Recomendações de Soluções

Integração e Interoperabilidade dos Sistemas

Desenvolver um plano de integração entre o sistema do governo federal e o Sistema de Benefícios ao Cidadão (SIBEC), assegurando a interoperabilidade e o compartilhamento de dados de forma eficiente. Implementar plataformas de tecnologia da informação que facilitem a comunicação entre os diversos sistemas utilizados no SUAS.

Melhoria da Consistência de Dados

Implementar mecanismos robustos de validação e verificação de dados para garantir a integridade e a confiabilidade das informações coletadas. Isso inclui a utilização de tecnologias avançadas de gestão de dados e a capacitação contínua dos profissionais responsáveis pela coleta e manutenção dos cadastros.

Ferramentas Analíticas para Identificação de Perfis Familiares

Desenvolver e implementar ferramentas analíticas que permitam a identificação precisa dos perfis familiares, facilitando a alocação de recursos e a definição de políticas mais direcionadas e eficazes.

Atualização e Validação Contínua dos Cadastros

Estabelecer processos regulares de atualização e validação dos cadastros de famílias beneficiárias para assegurar que as informações estejam sempre precisas e atualizadas. Implementar auditorias periódicas e a utilização de tecnologias de verificação de dados.

Retenção de Talentos e Capacitação Profissional

Adotar políticas de gestão de recursos humanos que incluam remuneração adequada, oportunidades de desenvolvimento profissional e estratégias de retenção de talentos. Criar programas de capacitação contínua para os cadastradores e outros profissionais envolvidos no SUAS.

Fiscalização Adaptada às Realidades Locais

Desenvolver estratégias de fiscalização que considerem as particularidades dos municípios menores. Isso pode incluir a alocação específica de recursos, o uso de tecnologias de monitoramento remoto e a capacitação de fiscais locais.

Descentralização e Autonomia Municipal

Promover a descentralização da gestão do Cadastro Único, permitindo maior autonomia aos municípios para adaptar e tomar decisões rápidas e contextuais às necessidades locais. Estabelecer diretrizes claras para a descentralização e oferecer suporte técnico aos municípios.

Planejamento Adaptativo para Mudanças Familiares

Implementar um planejamento adaptativo que leve em consideração as mudanças dinâmicas nas configurações familiares. A gestão deve ser flexível e capaz de responder rapidamente às novas necessidades dos beneficiários, garantindo que as políticas e programas sejam ajustados conforme necessário.

Impacto das Decisões Tecnológicas

Avaliar cuidadosamente o impacto das tecnologias implementadas no SUAS e assegurar que estas sejam integradas de maneira a apoiar os objetivos gerais do programa. Promover o uso de tecnologias que facilitem a gestão e o planejamento dos programas sociais.

Implementar essas recomendações exigirá um compromisso contínuo com a inovação, a colaboração intersetorial e a capacitação profissional. Apenas através de um esforço coordenado será possível superar os estrangulamentos do SUAS e garantir que os programas sociais alcancem seu pleno potencial, melhorando significativamente a qualidade de vida dos beneficiários.

A análise apresentada na Nota Técnica nº 33 evidencia a importância crucial do planejamento e da gestão na execução de programas sociais, utilizando como referência a experiência do Projeto Rede 10. Os desafios identificados demonstram que, apesar dos esforços para implementar programas sociais eficazes, ainda existem barreiras significativas que precisam ser superadas para garantir a eficácia e a eficiência das ações do Sistema Único de Assistência Social (SUAS).

A falta de um planejamento estratégico robusto e de uma gestão eficiente compromete a performance dos programas sociais, resultando em desperdício de recursos e em uma assistência inadequada aos beneficiários. A experiência da Rede 10 mostrou que a integração de sistemas, a consistência dos dados, a identificação precisa dos perfis familiares e a atualização contínua dos cadastros são elementos fundamentais para um planejamento eficaz. Além disso, a retenção de talentos e a capacitação dos profissionais envolvidos, a adaptação das estratégias de fiscalização às realidades locais e a descentralização da gestão são essenciais para uma gestão mais eficiente e adaptativa.

Para mitigar os problemas identificados, são recomendadas diversas ações, incluindo a integração e interoperabilidade dos sistemas, a melhoria da consistência dos dados, a implementação de ferramentas analíticas para a identificação de perfis familiares, a atualização contínua dos cadastros, a adoção de políticas de gestão de recursos humanos eficazes, a adaptação das estratégias de fiscalização, a descentralização da gestão do Cadastro Único e a implementação de um planejamento adaptativo que leve em consideração as mudanças dinâmicas nas configurações familiares.

Desta forma, conclui-se que a experiência da Rede 10 fornece direcionamentos sobre como o planejamento estruturado e a gestão eficiente podem transformar positivamente a implementação de políticas públicas de assistência social, promovendo a inovação social e o desenvolvimento sustentável.