



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA
LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA
PROGRAMA DE GRADUAÇÃO – PROGRAD
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS ICSA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PRESENCIAL**

JONARTA SANTIAGO SOARES

**PROCESSO DECISÓRIO E INCLUSÃO DE FAMÍLIAS NO CADASTRO ÚNICO:
ESTUDO EM UM MUNICÍPIO DO MACIÇO DE BATURITÉ-CE**

REDENÇÃO, CEARÁ, BRASIL

2016

Jonarta Santiago Soares

Processo decisório e inclusão de famílias no cadastro único: estudo em um município do
Maciço de Baturité-Ce

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Curso de Graduação em Administração Pública Presencial da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira - UNILAB, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Rosalina Semedo de Andrade Tavares

Redenção, Ceará, Brasil

2016

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro- Brasileira
Direção de Sistema Integrado de Bibliotecas da UNILAB (DSIBIUNI)
Biblioteca Setorial Campus Liberdade
Catálogo na fonte

Bibliotecário: Gleydson Rodrigues Santos – CRB-3 / 1219

Soares, Jonarta Santiago.

S652p

Processo decisório e inclusão de famílias no cadastro único: estudo em um município do maciço de Baturité-CE. / Jonarta Santiago Soares. – Redenção, 2016.

50 f.; 30 cm.

Monografia apresentada ao curso de Administração Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira – UNILAB.

Orientadora: Profa. Dra. Rosalina Semedo de Andrade Tavares.
Inclui gráficos, tabelas e referências.

1. CadÚnico (Sistema de recuperação da informação) - Avaliação. 2. CadÚnico – Processos Decisórios. I. Título.

CDD 361.610981

Jonarta Santiago Soares

Processo decisório e inclusão de famílias no cadastro único: estudo em um município do
Maciço de Baturité-Ce

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração Pública Presencial da
Universidade da Integração Internacional da
Lusofonia Afro-brasileira - UNILAB, como
requisito parcial para obtenção do título de
Bacharel em Administração Pública.

Data: __/__/____

Banca Examinadora:

Professora Doutora Rosalina Semedo de Andrade Tavares (Orientadora)
Universidade da integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira – UNILAB

Professor Doutor Antônio Roberto Xavier
Universidade da integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira – UNILAB

Professora Doutora Maria de Fátima do Rosário Portela Cysne
Universidade da integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira – UNILAB

Ao meu querido pai *in memoria* que durante o curso veio a falecer, mas que sempre me ajudou e se orgulhou de seus filhos e não pode ver minha caminhada até o fim.

Obrigado Pai!

AGRADECIMENTOS

A Deus meu fiel companheiro que me ajudou desde o começo me dando sabedoria e confiança no qual eu sempre espero e confio.

A minha mãe Maria Jucivalda e meu pai Francisco José Soares que já descansa em Deus que mesmo nos momentos de dificuldades me apoiaram desde o início da minha caminhada sendo como um porto seguro.

A meus irmãos pelo apoio e compreensão.

A meu esposo Jose Carlos pelo companheirismo e paciência nas horas de dificuldades.

A meus colegas da Universidade do curso de Administração Pública 2011.1 que me auxiliaram quando precisei principalmente as alunas: Dayane Lopes, Glauciane Sousa, Ranielly Lima e Yasmim Bezerra.

A prof. Rosalina Semedo pela orientação e apoio.

A banca examinadora que adicionou conhecimento científico com suas sugestões.

Aos meus professores por compartilharem o conhecimento.

A Universidade por ter me proporcionado o conhecimento necessário para prosseguir com os meus objetivos.

Aos colaboradores do Cadastro Único do Município de Redenção pela confiança e gentileza.

A todos vocês meu muito obrigado!

“É nos momentos de decisão que o seu destino é traçado”.

Anthony Robbins

RESUMO

Com a intenção de compreender como é feita a inclusão de famílias no Cadastro Único do governo federal o presente trabalho parte do problema: será que agentes do cadastro único tem o poder de decidir quem pode ou não ser cadastrado. Portanto, o objetivo é de verificar se agentes e a diretora do setor do CadÚnico do município de Redenção tem interferência em decisão de inclusão de famílias no cadastro e identificar os critérios que devem ser levados em consideração para que o individuo seja considerado apto a ser incluído no programa do CadÚnico e verificar também se o processo decisório é sistemático ou se existe a possibilidade de um agente influenciar neste processo. Para alcançar esses objetivos foi realizada pesquisa exploratória e descritiva, em que os sujeitos foram a diretora do Cadastro Único e os funcionários que trabalham no setor do CadÚnico do município. A pesquisa mostrou que segundo o diretor seguem apenas a legislação, tem perfil faz o cadastro não tem, explicam ao usuário o motivo pelo qual ele não se enquadra no perfil, sendo dessa forma que no setor do CadÚnico do Município não constatou a existência de processo de decisão por parte de seus agentes que influenciem no cadastro das famílias, sendo cabível a eles seguir método já preestabelecido nacional. Os resultados mostraram que no setor do CadÚnico municipal de Redenção, nem a diretora nem os entrevistadores das famílias tomam decisão de inclusão de famílias no cadastro.

Palavras-chave: Tomada de decisão. Cadastro Único. Inclusão.

ABSTRACT

With a view to comprehend as it is made families' inclusion in the government's Cadaster Only federal the present work part of the problem: It will be that Cadaster agents Only has power of deciding who can be registered. Therefore the goal is to verify whether agents and the director of the sector of CadÚnico of the Redemption municipal district has interference in families inclusion decision in the cadaster and to identify the criteria that should be carried in consideration so that individual is considered apt the included being in CadÚnico's Program and also verify whether the decisive process is systematic or there is the possibility of m agent influence in this process. To reach these objective was accomplished exploratory and descriptive research in which the subjects were the Cadaster directory Only and the employees who work on CadÚnico's municipal district sector. The research showed that according to the director just follow legislation, it has profile does the cadaster does not have, explain to the user the reason by the which he does not frame in the profile, belonging thus that in CadÚnico's Municipal district sector did not verify the decision process existence by his agents who influence in the families' cadaster being founded on fact follow to them already national pre-established method. The results showed that in CadÚnico's municipal sector of Redemption neither the director nor familias interviewers take families inclusion decision in the cadaster.

Keywords: Outlet decision. Only Register. Inclusion.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Níveis de tomada de decisão em uma organização.....	21
Figura 2: Classificação dos Sistemas de Informações.....	23
Figura 3: Arquitetura do SAD.....	25
Figura 4: Ciclo de informação na tomada de decisão	26
Figura 5: Interação da Informação com o Processo Decisório.....	26
Figura 6: exemplo preenchimento correto de formulário identificação	42
Figura 7: exemplo preenchimento correto de formulário características numéricas.....	42
Gráfico 1: Demonstrativo do resultado de pesquisa dos agentes em %	38
Quadro 1: Separação dos SI	23
Quadro 2: Atribuições municipais.....	31
Quadro 3: Demonstrativo do resultado de pesquisa dos agentes em %	37

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CRAS – Centro de Referência de Assistência Social
AICE - Acesso Individual Classe Especial
BPC - Benefício de Prestação Continuada
CadÚnico - Cadastro Único
DAP - Declaração de Aptidão
DASP - Departamento de Administração do Serviço Público
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICS - Instancias de Controle Social
MDS - Ministério de Desenvolvimento Social de Combate a Fome
PBF - Programa Bolsa Família
PET - Programa de Erradicação do Trabalho Infantil
PRONAF - Programa Nacional de Agricultura Familiar
PRONATEC - programa Nacional de Acesso ao Ensino e Emprego
SAD - Sistema de Apoio a Decisão
SENARC - Secretaria Nacional de Renda de Cidadania
SIBEC - Sistema de benefício do Cidadão
SICON - Sistema de Condicionalidades
SIGPBF - Sistema de Gestão do Programa Bolsa Família
SIT - Sistema de Informação Transacional
SUAS - Sistema Único de Assistência Social
TCU - Tribunal de Contas da União

Sumário

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Desenho metodológico da pesquisa	12
2 PROCESSO DECISÓRIO: ASPECTOS CONCEITUAIS	15
2.2 Modelos do Processo Decisório.....	16
2.3 Processo Decisório nas organizações.....	18
2.3.1 Níveis de Tomada de Decisão nas Organizações	20
2.4 Processo Decisório nas Organizações Públicas	22
2.5 Sistemas de Informação de apoio a Tomada de Decisão.....	23
2.5.1 O Sistema Sad- Sistema de apoio à Tomada de Decisão ou Dss- <i>Decision Support Systems</i>	24
2.6 Informações no Processo Decisório.....	25
3 CADASTRO ÚNICO: HISTÓRICO E ASPECTOS CONCEITUAIS.....	28
3.2. Quem pode ser incluso no Cadastro Único	29
3.3 Quem pode ser excluído do Cadastro Único	29
3.4 Competências dos entes federados na execução do Cadastro Único	30
3.4.1 Governo Federal	30
3.4.2 Governos Estaduais	30
3.4.2 Governos Municipais e do Distrito Federal	31
3.5 Programas que utilizam o Cadastro Único como base de dados.....	32
4.5 Legislação que rege o Cadastro Único.....	34
4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	36
5.1 Primeira Parte: questão central	36
4.2 Segunda Parte: Questão secundária da pesquisa	39
REFERÊNCIAS	45
APÊNDICES	48

1 INTRODUÇÃO

Com a intenção de melhorar o sistema de cadastramento de famílias em programas sociais do Governo Federal em 2001 através de um decreto aprovado pelo presidente da república, criou-se um formulário para cadastrar as famílias nos programas de transferência de renda o CadÚnico- Cadastro Único para programas sociais, uma ferramenta de identificação e seleção de famílias de baixa renda para inclusão em ações e programas sociais. Até então em 2001 e também em 2002 cada programa de assistência criado pelo governo possuía seu próprio sistema de cadastramento sendo executadas várias transferências de renda direcionadas a famílias com perfis de renda similares, como os Programas Bolsa Escola, Auxílio-Gás, Bolsa Alimentação e o PET- Programa de Erradicação do Trabalho Infantil com isso dificultava a coordenação das ações, dessa forma fragmentava o atendimento e reduzia sua eficiência, fazendo-se então necessário a existência de um sistema que auxiliasse no cadastro dessas pessoas. Dessa forma o governo com a criação do Cadastro Único tinha a intenção de obter um banco de dados dessas pessoas ou famílias que serviria de base para a inclusão nos programas.

Além dos programas já citados e do Bolsa Família- PBF, principal usuário, o Cadastro Único também abrange os outros programas como o Minha Casa Minha Vida, outros programas habitacionais, o Bolsa Verde, o Tarifa Social de Energia Elétrica, o Telefone Popular, entre outros, sendo o CadÚnico considerado hoje pela Secretaria de Desenvolvimento social- MDS como a porta de acesso aos programas sociais do governo federal e estadual.

Desde que foi criado o cadastro único vem ganhando grande importância para os entes da federação, influenciando na gestão de programas de assistência social com o cadastramento de pessoas que são consideradas aptas a participar dos programas do governo por possuir informações como: a família e domicílio, como, por exemplo, o endereço de residência, as características de moradia, a forma de acesso a serviços públicos, composição familiar, despesas mensais e vinculação a programas sociais; e cada uma das pessoas que compõem a família, seus dados pessoais, documentação civil, qualificação escolar, situação no mercado de trabalho e rendimentos.

Diante disso o presente trabalho será baseado apenas nas questões de inclusão sem a presença de aspectos sociais, devendo considerar apenas o processo operacional de inclusão, nos quais os meios que o governo e por sua vez o CadÚnico do município de Redenção

realiza esse processo, se baseará em teorias já comprovadas em pesquisa contendo bases imprescindíveis com relação a área do processo decisório e de pesquisa sobre o tema em questão principalmente buscada nas transparências do governo.

Com efeito, visando atender a proposta enunciada na temática supracitada, esta pesquisa busca em caráter geral analisar o processo decisório de inclusão de famílias no cadastro único no município de Redenção. No que diz respeito aos objetivos específicos, esta pesquisa tem como escopo: investigar se agentes e a diretora do setor do CadÚnico tem interferência em decisão de inclusão de famílias no cadastro; identificar os critérios que devem ser levados em consideração para que o indivíduo seja considerado apto a ser incluído no programa do CadÚnico; verificar se o processo decisório é sistemático ou se existe a possibilidade de um agente influenciar neste processo. Isto porque esses programas sociais do governo federal são muito utilizados pela população brasileira e que a inclusão nesses programas tem o objetivo de melhorar a qualidade de vida da família brasileira, o processo para decidir que famílias podem ser incluídas se torna um fator bastante relevante, e dessa forma quais os meios de informação do governo utilizados para levantar dados e tomar essas decisões, entendendo que é por meio do cadastro único que as famílias são alcançadas de forma mais rápida pelas políticas públicas do governo federal. Como estudante e morador do município é importante saber como se dão esses processos no município e se existe participação influenciadora dos funcionários do CadÚnico.

1.1 Desenho metodológico da pesquisa

A presente pesquisa é classificada como exploratória e descritiva, em que tenta identificar as práticas do processo decisório dentro do setor do cadastro único para incluir as famílias de baixa renda no cadastro, que após coletados esses dados, possam chegar a uma identificação, caracterizando uma pesquisa exploratória. O caráter descritivo, atrela-se ao intuito de analisar como ocorre o processo decisório de inclusão e trazer para este trabalho a descrição dessas análises. De acordo com Rodrigues (2006), na pesquisa descritiva, o pesquisador constata e avalia as relações entre as variáveis na medida em que elas se manifestam espontaneamente.

Para o delineamento desta pesquisa utilizou-se o Estudo de Caso. Essa técnica, que possui grande aplicabilidade nas ciências sociais aplicadas, trata-se de uma investigação empírica que se propõe a “analisar um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de mundo real” (YIN, 2015 p. 17).

A pesquisa limitou-se a verificar o processo de tomada de decisão dentro do cadastro único do município de Redenção, como os critérios de inclusão no programa e os sistemas de informação que são utilizados para auxiliar nessa decisão, tentando identificar qual modelo de processo é utilizado.

O Maciço do Baturité é uma região localizada no interior do estado do Ceará, composta pelos seguintes municípios: Acarape, Aracoiaba, Aratuba, Barreira, Baturité, Capistrano, Guaramiranga, Itapiúna, Mulungu, Ocara, Pacoti, Palmácia e Redenção. Todos os municípios se classificam como de pequeno porte, com população entre quatro e 35 mil habitantes (IBGE, 2010). Para o desenvolvimento dessa pesquisa foi escolhida o município de Redenção.

A pesquisa foi realizada no setor de Cadastro Único de Redenção localizado no prédio do ABC do Município e também foi realizada pesquisa no Sistema Único de Assistência Social- SUAS, setor responsável pelo Cadastro Único no Município.

Os sujeitos dessa pesquisa foram a Diretora do Cadastro Único e os funcionários que trabalham no Setor do Cadastro Único de Redenção, no período de 08/2016 a 09/2016.

A pesquisa bibliográfica foi realizada objetivando o embasamento teórico do estudo proposto fazendo levantamento bibliográfico com foco nas temáticas: processo decisório e seus modelos, o processo decisório nas organizações pública e os sistemas que apoiam esse processo.

A coleta de dados feita nos setores- chave se deu por entrevista semiestruturada, com a intenção de obter dados qualitativos objetivando conhecer a opinião dos entrevistados, o que proporcionou maior flexibilidade ao entrevistador. O maior objetivo desse tipo de coleta foi de obter maiores informações.

A coleta de dados também através de questionários preferenciais buscando avaliar a opinião de condições ou circunstancia relacionada à problemática da pesquisa, variando de perguntas aberta a perguntas fechadas. Zanella (2012) afirma que essa forma de instrumento de coleta de dados é vantajosa porque garante o anonimato das respostas e conseqüentemente o respondente pode responder quando houver disponibilidade de tempo sem a presença do pesquisador.

Essa coleta foi realizada no próprio local do Cadastro Único e no setor do Sistema Único de Assistência Social- SUAS do Município de Redenção. O questionário foi aplicado aos funcionários do CadÚnico e a entrevista a diretora do CadÚnico e do SUAS.

Para esse estudo foi utilizado a análise qualitativa através da avaliação do conteúdo trabalhando com materiais textuais escritos, como o resultado do processo de pesquisa e da

entrevista e dos registros das observações feitas, e textos produzidos fora do ambiente de pesquisa como livros e documentos tanto interno como externo ao ambiente da pesquisa.

Segundo Zanella 2012, *apud* Minayo (2002) e Richardson *et al*, (2007) essa técnica é utilizada para análise documental; textos didáticos e mensagens de documentos.

A análise seguiu os passos de pré-análise onde foi feita a escolha e organização do material norteadas pela questão, o problema e os objetivos da pesquisa, seguida da análise do material orientado pelo referencial teórico e por fim a interpretação dos resultados.

2 PROCESSO DECISÓRIO: ASPECTOS CONCEITUAIS

As organizações de modo geral, estejam elas inseridas no âmbito público ou privado, estão sujeitas as contingências ambientais e sociais. A globalização e o contato quase que imediato com povos e nações tem produzido mudanças constantes no ambiente externo da organização, que inevitavelmente influencia no ambiente organizacional interno.

Diante disso é necessário que o administrador permaneça atento as relações ambientais internas e externas, para que possa obter a escolha mais eficaz e simétrica em relação a realidade organizacional da qual faz parte.

O Processo Decisório é um dos processos organizacionais mais importantes para uma administração eficaz, haja vista que para um desempenho organizacional satisfatório, é imprescindível tomar decisões certas, sobre as circunstancias que se apresentarem, já que a decisão é uma escolha para enfrentar um problema.

Uma decisão é uma escolha entre alternativas ou possibilidades. As decisões são tomadas para resolver problemas ou aproveitar oportunidades. O processo de tomar decisão (ou processo decisório) é a sequência de etapas, que vai da identificação do problema ou oportunidade, até a escolha e colocação em prática de uma ação ou solução (MAXIMIANO, 2011, p. 86).

De acordo com o exposto por Maximiano (2011) o processo decisório é composto pela identificação do problema, escolha da decisão mais adequada, execução e a nova situação. Quando a decisão é executada fecha-se o ciclo.

Os processos para alcançar uma decisão para então alcançar uma solução são bem mais complexos e, portanto, possuem abrangências bem diversas. Segundo Zeleny(1994), a tomada de decisão são esforços para tentar resolver problemas de objetivos conflitantes onde não existe uma solução ótima mas um compromisso na tentativa.

Esse processo tem vários enfoques multicritérios, Chiavenato (1983), identifica seis elementos da tomada de decisão, ao partir da identificação do problema, são eles: o decisor; objetivo do problema; preferencias; estratégias para encontrar soluções; situação em que ele se encontra e os resultados identificados da análise do problema. Auren Uris (1989), por sua vez, observa a análise e identificação da situação e do problema, os desenvolvimentos de alternativas, à comparação entre elas, a classificação dos riscos de cada, a melhor escolha e finalmente a execução e avaliação.

São conhecidas na literatura dois tipos de decisão, a Decisão Programada e a Decisão não Programada:

As decisões programadas são caracterizadas por serem repetitivas, rotineiras e estruturadas (tomadas automaticamente). São as decisões automatizadas, sequenciais que não necessitam realizar diagnósticos, criar alternativas ou escolher um novo curso de ação. Geralmente são decisões bastante previsíveis e possíveis de serem incorporados em um sistema de informação organizacional.

Decisões não programadas não dispõem de soluções automáticas, pois são desestruturadas. Para lidar com essas decisões, os administradores devem ser capazes de desenvolver sua capacidade de julgamento, intuição e criatividade. Essas decisões são preparadas individualmente para atender a situações específicas e novas, permeadas de vantagens e desvantagens.

2.2 Modelos do Processo Decisório

Maximiano (2011) ilustra um modelo de processo decisório, constituído de cinco fases determinadas.

Problema - Identificação do problema ou oportunidade (Frustração, ansiedade, dúvida, curiosidade).

Diagnóstico – Busca de entendimento (Diagrama de Ishikawa e Princípio de Parreto).

Geração de alternativas - Processo criativo (*Brainstorming*, *Brainwriting* e Paradigma de Rubenstein).

Escolha de uma alternativa – As alternativas são avaliadas, julgadas e comparadas. (Análise de vantagens e desvantagens, árvores de decisões, análise do campo de forças, ponderação de critérios e análise de ponto de equilíbrio).

Avaliação da decisão – Última etapa do processo, fase em que a decisão é implementada e seus efeitos são avaliados.

Motta & Vasconcelos (2006) expõem dois modelos distintos de tomada de decisão, o Modelo Decisório Racional da Economia Clássica e o Modelo da Racionalidade limitada.

Cury (2012) apresenta de modo sucinto o modelo de Simon, que segundo o autor, entende que a importância do processo de decisão no processo administrativo é tão grande que utiliza a expressão tomada de decisão como sinônimo de administração. O modelo de Simon é constituído de três etapas:

Coleta de informações - Descobrir as ocasiões em que deve ser tomada a decisão.

Estruturação – Identificação dos possíveis cursos de ação.

Escolha – Decidir entre um dos possíveis cursos de ação.

O modelo de Simon exibe as seguintes características:

- Decisões satisfatórias, mas não “ótimas”;
- Limitação do ser humano em ter acesso e processar cognitivamente todas as opções;
- Considera a otimização de decisão uma ficção;
- Impossibilidade material de obter, todas as informações, dados os problemas de tempo e custo.
- Pressões afetivas, culturais e jogos de poder influenciam o conteúdo das decisões.

Préve (2010) e Moritz (2006) sintetizam que segundo os estudiosos da Teoria Administrativa as características da tomada de decisão, podem possuir vários esquemas interpretativos, que além dos modelos já citados existem o modelo comportamentalista, que leva em consideração o comportamento dos indivíduos dentro da organização e baseia suas decisões nesses comportamentos. Para eles há ainda o modelo normativo em que a maneira como é feito o processo decisório e o que deve ser levado em consideração, Moritz fala ainda do modelo Racional no qual as decisões são tomadas com o objetivo de maximizar os objetivos da alta administração e seus acionistas.

De acordo com Braga (1987) as dimensões mais importantes do Processo Decisório para se chegar a uma decisão são:

A dimensão dos objetivos- que em segundo ele, os indivíduos, grupos e organizações são considerados como tendo objetivos ou intenções diretas e, assim, explicam seus comportamentos, ou seja, os objetivos são conhecidos a priori e fundamentam ações organizacionais. E completa que não conhecemos as dimensões e implicações de um processo decisório até que procuremos revê-lo. Em relação à dimensão de objetivos, o autor continua

dizendo que diferentes posições geram diferentes definições conceituais do processo decisório.

A *dimensão Estratégia*- para ele cuida das questões concernentes à definição de problemas, avalia alternativa e a escolha do melhor caminho de ação. As teorias normativas entendem que essa dimensão enfatiza os meios pelos quais se deve planejar uma decisão mais adequada.

A *dimensão Comunicação*- que se mostra necessária uma vez que os sistemas são padrões de interação entre variáveis caracterizadas e mantidas, é possível identificar e definir os problemas e comportamentos relativos ao processo decisório. Braga afirma que assim, a questão relevante neste sentido consiste em observar e identificar os padrões de comunicação que se tornam claros por sua redundância.

A *dimensão Política*- o autor sustenta que esta estar atrelada inicialmente a comportamentos políticos, que consistem em atividades empreendidas primeiro para aumentar o poder contingente ou legítimo de indivíduos ou grupos. Os indivíduos e grupos tendem a buscar o poder com intuito de obter mais controle sobre a organização ou seu ambiente externo.

2.3 Processo Decisório nas organizações

Porto (2006) concorda que o processo decisório nas organizações é um assunto bastante abrangente e são inúmeras as publicações na literatura. Muitos autores propõem estudos estabelecendo modelos de tomadas de decisão, sendo que tais modelos preveem diferentes fases para o processo decisório, para que os gestores possam escolher de forma mais adequada.

Continua dizendo que o panorama em que as organizações estão inseridas se modifica constantemente, exercendo nelas toda a sua influência. Dessa forma, os administradores, devem sempre estar atento para perceberem o que os ambientes interno e externo da organização indicam em relação às ameaças e oportunidades, por que as escolhas devem basear-se na realidade em que a organização está inserida.

Drucker (2001, *apud* Porto 2006) defende a necessidade da atenção por parte do gestor em relação a sua percepção do que ocorre no mundo. Segundo ele, ao proceder dessa forma poderão influenciar a forma como a organização é vista e determinante para a tomada de decisão. De acordo com Stoner e Freeman (1995 *apud* JAMIL, 2006), o processo decisório

envolve a identificação de um problema específico e a escolha de uma ação para resolvê-lo ou aproveitar uma oportunidade.

Oliveira (2004, *apud* Porto 2006), acrescenta que a tomada de decisão e a conversão das informações analisadas em ação.

Os desafios impostos levam os administradores a buscar informações que espelhem fielmente a real situação das organizações, para que o processo decisório seja efetuado de forma eficaz, para alcançar os resultados pretendidos. Neste sentido, entende-se que as decisões precisam ser tomadas de forma ágil e correta, pois o desempenho das organizações depende da qualidade de seu gerenciamento. (BANDEIRA. 2006, *apud* OLIVEIRA (2004, P. 2).

Para esse autor constantemente, os administradores deparam-se com um determinado número de opções de decisão e, dentre estas, devem ser escolhidas aquelas que levem a organização a atingir seus resultados. Portanto para ele o processo decisório nas organizações, é a essência da habilidade gerencial, sendo que o gestor é responsável por decidir a melhor alternativa para o momento em que se encontra a organização, tendo que garantir os resultados esperados. Drucker (1966 *apud* Porto e Bandeira, 2006) o gerente se define é a capacidade dele em virtude da formação e conhecimento, que possa tomar decisões que impactam significativamente toda a organização, seu desempenho e resultados.

Dessa forma afirma Bandeira (2006) que o processo decisório é influenciado por vários fatores direto ou indiretamente, como por exemplo a incerteza, informações em quantidades insuficientes para o processo.

Fatores tais como a globalização, o avanço tecnológico, o desenvolvimento das telecomunicações e a diminuição do tempo de processamento das informações, fazem com que o ambiente organizacional fique cada vez mais complexo, levando os administradores a reavaliarem constantemente o processo decisório. Deles é exigida visão sistêmica e cautela nas tomadas de decisão. Deste modo, pode-se afirmar que o processo de tomada de decisão envolve riscos para os administradores. (PORTO, BANDEIRA, (2006, p. 2).

Gordon e Gordon (2015. p.13) discorrem que diariamente os gestores confronta-se com muitas informações em ambientes incontrolláveis, forçando-os a processarem grandes quantidades de informações que geralmente não possuem tempo para uma reflexão aprofundada.

Porto e Bandeira (2006) afirmam que o processo de tomada de decisão é sempre desafiador para os gestores e exige deles diferentes habilidades. Os autores garantem que, para que os gestores possam desenvolver tais habilidades, eles devem assumir certos tipos de

comportamentos, ligados a suas funções, sendo que “a função de decisão é ligada ao papel decisório, cuja ênfase reside na capacidade analítica de identificação e solução de problemas”.

Mintzberg (1973 *apud* MAXIMIANO, 1995), afirma que a tomada de decisão sob condições de incerteza, constitui-se em uma das habilidades mais importantes para um gerente. Portanto, o tomador de decisão deve assumir um papel fundamental nas organizações, porque o processo decisório leva a organização à otimização de seus recursos, redução dos custos, elevação de desempenho e ganhos de resultados.

O processo de tomada de decisão, não se constitui em tarefa simples para o gestor, que tem que levar em conta os vários tipos ambientes organizacionais. Portanto, os caminhos adotados pelos tomadores de decisão adquirem grande valor em todas as etapas do processo decisório, para que possa haver sintonia entre os objetivos pretendidos e os resultados alcançados pela organização. Dessa forma a qualidade da decisão é fator relevante, porque afeta o futuro da organização.

A razão do gestor é necessária nas tomadas de decisão, devendo estar em concordância com as informações sucedidas do diagnóstico do problema, bem como da análise e avaliação das alternativas, no sentido de evitar problemas superiores aos que deram origem ao processo decisório. Desta maneira, a capacidade de compreensão e de escolha do gestor são colocadas a prova a todo instante a tornarem-se objetivas, pela necessidade da decisão racional diante do cenário de incertezas no qual estão inseridas as organizações. Maximiano (1995).

Perceber a realidade da organização é essencial para que o gestor possa realizar a escolha de uma ou mais alternativas que melhor se ajustem a esta realidade e a organização possa alcançar seus objetivos.

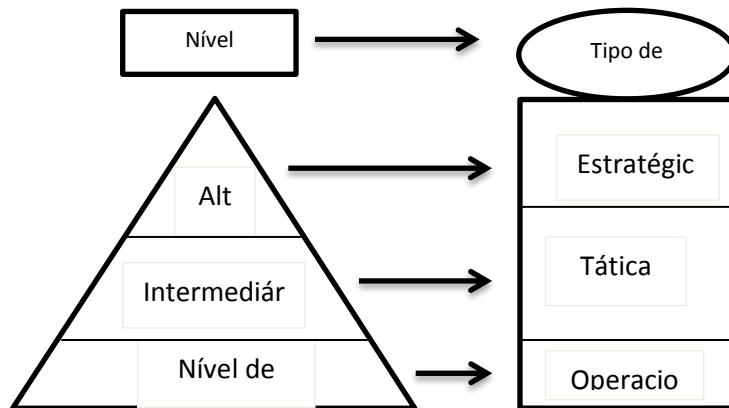
2.3.1 Níveis de Tomada de Decisão nas Organizações

Mintzberg 2006 refere-se às organizações como sistemas de processos decisórios *ad hoc*, ou seja, para essa finalidade. Ele afirma que uns meios de entender com as organizações funcionam é focalizar, em seu fluxo hierárquico, materiais de trabalho, informação e processos decisórios.

Mais importante do que uma tipologia de decisões é o entendimento do modo como flui o processo, especificamente do modo como as decisões se ligam e dos papéis que os diversos participantes desempenham nas várias fases de diferentes processos decisórios. (MINTZBERG, *apud* PORTO E BANDEIRA 2006, p.3).

Prevé (2010, p. 91) expõe que para uma organização ao tomar decisões ela pode optar por vários níveis como os níveis estratégico, tático e operacional, mobilizando todos os recursos de uma organização para alcançar os seus objetivos.

Figura 1: Níveis de tomada de decisão em uma organização



Fonte: adaptada de Montana e Charnov (1999, p. 42)

Nas decisões estratégicas para Prevé é uma função exclusiva da alta administração, determinando de que modo a organização vai se relacionar com o ambiente externo, sendo essa a determinante dos objetivos da organização seus propósitos e sua direção. Afirmo ainda que as políticas estratégicas devem ser aplicadas em todos os departamentos da organização, afetando toda ela, por isso são melhores tomadas em nível mais alto da organização.

Com reação as decisões táticas ou administrativas, para Prevé *et al* (2010, p. 91) essas são tomadas logo abaixo do nível das estratégicas, onde são desenvolvidas as táticas para ampara as decisões da alta gerência, voltadas para a ação, são tomadas pelo nível intermediário (gerentes de divisão ou de departamento). Prevé *et al* (2010, p. 92) ainda acrescenta que as decisões táticas são mais específicas e concretas eu as estratégicas, como por exemplo, as decisões sobre compras, execução de políticas de redução de custo, definição de fluxo produtivo ou treinamento de pessoa, etc.

Para ele as decisões operacionais são tomadas no nível mais baixo da organização, são as operações diárias, determinando a maneira como as operações devem ser conduzidas, feitas a partir das decisões táticas, sendo referente a maneira mais eficiente e eficaz as metas estabelecidas pelo nível intermediário, a determinação do nível apropriado de estoque é um exemplo dessas decisões.

2.4 Processo Decisório nas Organizações Públicas

O processo decisório no setor público segundo Moritz (2010, p 148) possui uma grande disparidade com relação ao setor privado, isso porque esses setores possuem momentos históricos diferentes e objetivos diferentes.

Em 1930 a primeira tentativa para sistematizar e modernizar a administração pública conhecida como o Departamento de Administração do Serviço Público-DASP, segundo Prévê *et al* (2010 *apud* Pereira e Fonseca 1997, p.65) o objetivo era de promulgar o fortalecimento do poder central com estratégias para melhoria dos padrões da época. Já na década de 1950 1960 um novo modelo pode ser observado em que centrava o direcionamento das estruturas públicas como insumos ao desenvolvimento industrial o que para a época mostrou-se adequado. No entanto com o crescimento da máquina pública e a intervenção do governo na economia esse modelo foi camuflado pela inclusão do “milagre econômico brasileiro” momento em que a economia brasileira sofreu uma notável expansão.

Com isso a distância entre governo (gestores) e o povo se alargou ainda mais e a reação do governo no momento foi a centralização ainda mais das decisões. Diante disso os esforços para modernizar a Administração pública decorreram de pressões ambientais, orientações conjunturais e de inovação tecnológica.

Com tudo as mudanças na área pública teve cunho estrutural: redução ou aumento de órgãos, demissão ou aumento de colaboradores, menos concursos públicos e privatização. Assim, em 1990 três grandes desafios encerrava a urgência em rever o atual modelo de Administração Pública:

- **O desenvolvimento autossustentável da nação**- sendo esse um processo autônomo e continuado de desenvolvimento, implicando tomadas de decisão mais adequada ao momento em vivemos.
- **Governabilidade**- que implica que o usuário ao dispor de conhecimento irá participar das decisões do governo ou seja é a dupla participação do governo e da sociedade no processo governamental de decisão. Demian, (2010).
- **A efetividade dos órgãos públicos**- o gestor público precisa se comprometer em cumprir o seu papel com a sociedade. Dessa forma as decisões desses gestores podem ser de cunho social e organizacional.

As decisões de cunho social – são aquelas relacionadas às regulatórias, distributivas e emotivo-simbólicas, ou seja, destinadas a estabelecer limites ou incentivos para regular o comportamento das pessoas na sociedade. E as decisões de cunho organizacional – são aquelas implementadas pela via dos órgãos públicos. Elas não se regulam pelas leis do mercado, mas por leis orgânicas que, por um lado, as ajudam (garantindo a sua sobrevivência) e, por outro, dificultam a sua evolução dinâmica, interferindo diretamente no seu processo decisório. (MORITZ e PEREIRA 2006, p. 115 e 116).

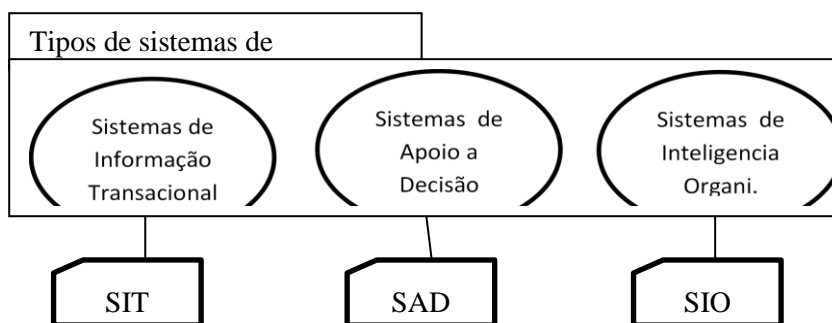
Diante disso para que o gestor público possa concretizar esses desafios ele precisa ir além das discontinuidades administrativas, da interferência política, da predominância das decisões rotineiras e da ação estratégica de curto prazo ou da incumbência do executivo.

2.5 Sistemas de Informação de apoio a Tomada de Decisão

Braga (1987 *apud* Simon) recomenda que exista a necessidade de se saber como o sistema de comunicação transmite informação e conhecimento para chegar a tomada de decisões adequadas. Ele assegura que essa é a terra desconhecida da teoria administrativa e que a cuidadosa exploração dessa vertente pode, numa perspectiva mais compreensiva, abranger e fornecer para um melhor entendimento dos processos administrativos. O autor sustenta que circunstâncias ambientais, como a estrutura e os vários tipos de organizações, limitam as opções de escolha.

Silva (2005) mostra sucintamente que os sistemas de informação podem ter várias classificações os básicos podem ser:

Figura 2: Classificação dos Sistemas de Informações



Fonte: Silva (2005, p. 150)

Para ele esses SI não têm separação nítida já que eles se sobrepõem, mas para cada um a exemplos bem claros como mostrado no quadro abaixo:

Quadro 1: Os sistemas SIT, SAD e SIN

Sistemas de Informação Transacional- SIT	Sistema de Apoio a Decisão- SAD	Sistemas de Informação de Inteligência nos Negócios- SIN
<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de Processamento de Transações (TPS) • Sistemas de Automatização de Escritórios (OAS) • Sistemas de Gerenciamento de Documentos (DMS) • Sistemas de Informações Geográficas (GIS) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Informação Gerencial (MIS) • Sistemas de Decisão para Suporte a Grupos de Trabalho (GSDS) • Sistemas de Suporte a Executivos (ESS) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas Inteligentes (ES) • Sistemas de Informações Estratégicas (SIS) • Sistemas de Informação para Executivos (EIS)

Fonte: Silva, Arídio (2005, p. 154), Adaptado pelo Autor

2.5.1 O Sistema Sad- Sistema de apoio à Tomada de Decisão ou Dss- *Decision Support Systems*

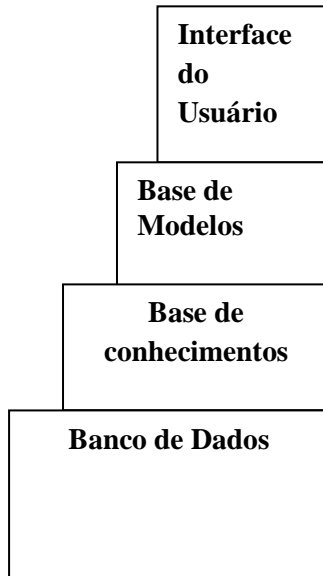
Gomes e Gomes (2012) expõem que o sistema SAD é utilizado para resolução de problemas mais complexos e menos estruturados prioritariamente, tentando combinar modelos e/ou técnicas analíticas envolvendo um campo multidisciplinar como a Teoria da Decisão, metodologias de concepção, arquiteturas lógicas, interação homem e máquina e inteligência artificial.

Gordon e Gordon (2015) escorem que os SAD auxiliam os administradores a utilizar de forma melhor seus conhecimentos e também propiciam a criação de novos conhecimentos, essenciais composto de um sistema de gerenciamento de conhecimento. Acrescentam que os benefícios dos SAD são:

- Um processo de tomada de decisão melhorado
- O exame de maior número de alternativas para uma decisão
- Capacidade de implementar análises *ad hoc* ou aleatórios
- Resposta mais rápida às situações previstas
- Comunicação aprimorada
- Trabalho em equipe mais eficaz
- Melhor controle
- Economia de custos e tempo

Para esses autores a arquitetura do SAD contem:

Figura 3: Arquitetura do SAD



Fonte: Gordon e Gordon (2015, p. 260)

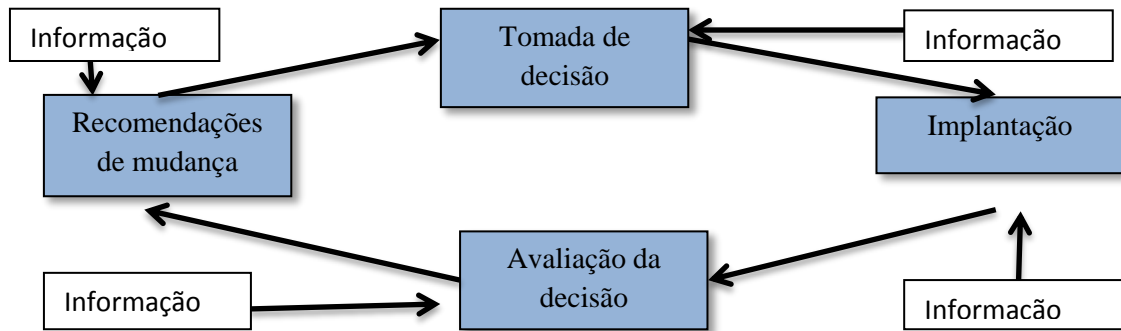
- Onde o banco de dados fornece dados interno e externos para auxiliar nas decisões.
- A base de conhecimentos fornece informações complexas entre dados de bancos de dados que tem dificuldades em representar.
- Base de modelos inclui ferramentas analíticas para construção do processo de negócio além de incluir modelos já desenvolvidos pela organização anteriormente.
- A interface de usuário permite que o mesmo controle quais dados modelos e ferramentas incluir em suas análises.

2.6 Informações no Processo Decisório

Cassarro (2010), expõe que é indispensável a importância da informação em cada fase do processo de tomada de decisão, e de que o fato da organização contar com informações adequadas e oportunas é um importante capital. Para ele todos os sistemas de informações são compostos por informações operativas e gerenciais. As informações operativas independem das pessoas e os gerenciais ao contrário são muito influenciados pelas pessoas.

Ainda para Cassarro a tomada de decisão envolve um ciclo no qual a informação é fundamental para cada uma das fases desse ciclo:

Figura 4: Ciclo de informação na tomada de decisão



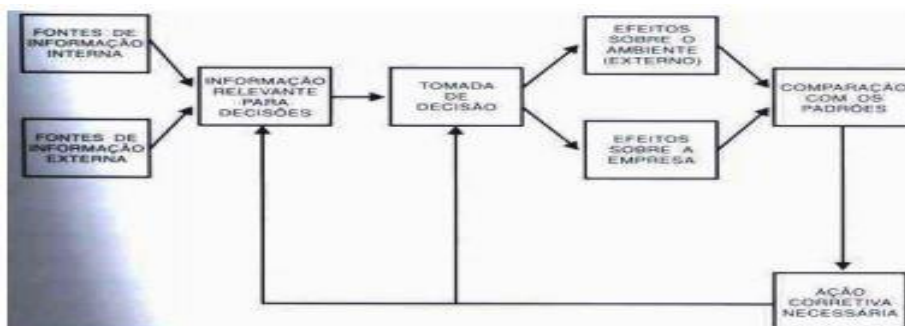
Fonte: Cassarro (2010, p.41)

Para Pereira (2010), as decisões da administração tornaram-se dependentes da informação, no entanto a simples quantidade de não proporciona uma melhor tomada de decisão, mas que cabe às tecnologias aprimorarem a qualidade das informações para obter sucesso gerencial. Além disso, as informações dentro da organização é um método para uma vantagem competitiva no mercado global.

Porter (1986) *apud* Porto (2006) defende que, no ambiente competitivo, um dos fatores que causa o diferencial das organizações é a maneira como a informação é aproveitada. Desta maneira, a estreita relação entre a informação e as escolhas dos administradores beneficiará o processo decisório.

Uma decisão de qualidade, portanto, está pautada no uso apropriado da informação no processo decisório, de forma a traçar as alternativas e escolher a opção que leve a resultados positivos para a organização.

Figura 5: Interação da Informação com o Processo Decisório



Fonte: Oliveira (2009, p. 4)

Essa interação visibiliza a interligação existente entre a informação dotada de relevância e as tomadas de decisão nas organizações, sendo que a informação assume grande

importância ao subsidiar o processo decisório. Portanto, a informação, é reconhecida como um dos principais patrimônios da organização é o elemento que permite ao gestor a tomada de decisões (OLIVEIRA, 2009). Possuindo valor agregado, a informação compõe em ferramenta de suporte às decisões organizacionais.

A informação no processo de tomada de decisão, é fundamental, haja vista que sem ela não há base de conhecimento para tomar decisões eficazes. Gordon e Gordon (2015), concordam que para que tomem decisões adequadas os gestores se cercam de várias informações envolvendo vários passos no processo como a coleta de informações e monitoramento do ambiente, compartilhamento de informações interno e externo a organização, liderança, monitoria e orientação de empregados para chegar a uma decisão favorável, tomar decisões e planejar, distribuir e negociar recursos, resolver problemas e desenvolver respostas estratégicas e instituir controle da decisão tomada.

3 CADASTRO ÚNICO: HISTÓRICO E ASPECTOS CONCEITUAIS

Com a intenção de combater a pobreza no país o governo criou uma ferramenta de identificação e seleção de famílias de baixa renda para inclusão em ações e programas sociais o CadÚnico atendendo com base de dados o Programa Bolsa Família e outros programas como o Minha Casa Minha Vida, outros programas habitacionais, o Bolsa Verde, o Tarifa Social de Energia Elétrica, o Telefone Popular, entre outros considerado pela Secretaria Nacional de Renda de Cidadania – Senarc esse cadastro é a porta de acesso aos programas sociais do governo federal e estadual.

Para ser cadastradas no CadÚnico, as famílias devem ser consideradas de baixa renda sendo aquelas com renda familiar mensal de até meio salário mínimo por pessoa ou três salários mínimos de renda total. No entanto, a legislação em vigor permite, o cadastramento de famílias com renda superior às definidas anteriormente, com a condição de que a sua inclusão seja vinculada com a participação em programas do Governo Federal, Estadual Municipal e do Distrito Federal com o objetivo de atender as famílias com algum tipo de vulnerabilidade e não à condição de renda.

Essa ferramenta tem grande importância para o país, podendo influenciar desde na gestão de programas de assistência social a sua execução por ser de grande abrangência territorial.

Hoje, a base nacional do CadÚnico contém informações de aproximadamente 1/3 das famílias brasileiras sendo considerado um mapa representativo das famílias mais pobres e vulneráveis do país (IBGE, 2015).

Dessa forma com a utilização cada vez maior desse sistema de cadastramento a qualidade das informações e a necessidade de preservar os conceitos de regras do cadastramento das famílias é muito importante, respeitando a legislação e as orientações divulgadas pelo Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS).

Para que uma família seja selecionada por algum programa social, o cadastramento deve sempre seguir os conceitos do Cadastro Único e não as regras do programa. O cadastramento da família, com renda familiar per capita de meio salário-mínimo, deve ser privilegiado por esse ser o público-alvo do Cadastro Único, mas não há impedimento para a inclusão de famílias com renda total de até três salários-mínimos, público do Programa Minha Casa Minha Vida, por exemplo. No entanto, é necessário destacar que a população mais pobre precisa permanentemente ser objeto da ação de busca ativa para inclusão e a atualização cadastral. (MINISTERIO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL E COMBATE A FOME, 2016).

A importância do CadÚnico é considerado uma grande base de dados nacional contendo mais de 23 milhões de famílias de baixa renda e 78 milhões de pessoas cadastradas, uma cobertura de 114,5 % comparado ao censo de 2010 realizado pelo IBEG mostram que há 20 milhões de famílias de baixa renda no Brasil (67 milhões de pessoas), ou 35 por cento do total da população brasileira.

3.2. Quem pode ser incluso no Cadastro Único

Como aclarado pelo MDS os objetivos do CadÚnico é o identificar e caracterizar os segmentos socialmente mais vulneráveis da população, fornecer informações estratégicas para a rede de promoção e proteção social que articula as políticas existentes nos territórios; ser uma ferramenta de planejamento para políticas públicas voltadas às famílias de baixa renda; permitir a criação de indicadores que reflitam as dimensões de pobreza e vulnerabilidade nos diferentes territórios; convergir esforços para o atendimento prioritário das famílias em situação de vulnerabilidade.

Devem ser incluídas no Cadastro Único as famílias de baixa renda que são aquelas com renda familiar mensal per capita de até meio salário mínimo e as que possuam renda familiar mensal de até três salários mínimos desde que sua inclusão esteja vinculada à seleção ou ao acompanhamento de programas sociais implementados por quaisquer dos três entes da Federação e que devem ser cadastradas por demanda para programas específicos, como os programas de habitação e saneamento que utilizem os registros do Cadastro Único para a seleção das famílias. Para ser cadastradas no cálculo da renda familiar, são considerados os rendimentos do trabalho, de aposentadoria, pensão, seguro-desemprego e do BPC. (MINISTERIO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL E COMBATE A FOME, 2016).

Pessoas que moram sozinhas podem ser cadastradas constituindo as chamadas famílias unipessoais e pessoas que vivem em situação de rua — sozinhas ou com a família — também podem ser cadastradas. O caminho, nesse caso, é procurar algum posto de atendimento da assistência social e perguntar como fazer para ser incluído no CadÚnico.

3.3 Quem pode ser excluído do Cadastro Único

Para que possa ser eficaz o CadÚnico deve sempre manter os dados em seu banco de dados atualizados, dessa forma a atualização deve ser feita a cada 24 meses, em que realizada uma nova entrevista as famílias para saber quais informações sofreram alterações como, por exemplo, o nascimento de um novo membro alterando as despesas ou mudança de trabalho que também pode alterar a despesas familiares, etc.

Diante disso a exclusão de participantes do cadastro também é levado em conta pelos municípios como por motivos de renda superior ao estabelecido pelas normas do CadÚnico, e de acordo com o Art. 18 da Portaria nº 177/2011 prevê se todos os seus componentes falecerem, recusa da família a prestar informações necessárias à atualização cadastral, por omissão de informações ou prestação de informações inverídicas pela família por comprovada má-fé, se a família solicitar a exclusão, por decisão judicial ou a não localização da família para atualização cadastral por período igual ou superior a quatro anos contados da inclusão ou da última atualização cadastral.

Ainda pode ser excluído apenas um componente sem a necessidade da exclusão total da família em casos de falecimento, desligamento do corpo da família cadastrada, por opção de exclusão a pedido do participante e por decisão judicial.

3.4 Competências dos entes federados na execução do Cadastro Único

3.4.1 Governo Federal

Compete ao governo federal junto a SENARC do MDS coordenar acompanhar e supervisionar a execução e implementação do Cadastro Único. Além de elaborar estratégias para aperfeiçoar a qualidade das informações do cadastro único. Cabe ao governo federal através do MDS a elaboração de normas que regem as atribuições de cadastramento dos outros entes da federação e fornecer base financeira para os estados e municípios para a realização do mesmo.

Ainda no âmbito federal a Caixa econômica federal que cuida do sistema do cadastro único contratada pelo MDS e regulamentada pela SENARC possui atribuições como o desenvolvimento do Sistema de Cadastro Único; a realizar o processo de cadastramento e atribuindo o Número de Identificação Social (NIS) para as famílias cadastrada; o envio dos formulários de cadastramento aos municípios; a capacitação de pessoal para a operação do Sistema de cadastramento.

3.4.2 Governos Estaduais

A competência dos estados é basicamente a do apoio aos municípios, como as melhorias na infraestrutura do setor de cadastramento capacitação de subsídios que apoiem os municípios no cadastro e na atualização do mesmo apoio na identificação e resolução de problemas que possam existir no ato do cadastramento e auxiliar o acesso a documentação

civil necessária ao cadastro a adesão dos estados é voluntária, ou seja, o estado decide aderir ou não que é realizada através do Pacto de Aprimoramento de Gestão.

3.4.2 Governos Municipais e do Distrito Federal

Os municípios por sua vez são protagonistas na realização do CadÚnico, isso porque é o ente que se encontra mais próxima da população a ser cadastrada, cabendo-lhe a fidelidade nas informações, portanto as atribuições dos municípios são fundamentais para a realização do cadastro único, dessa forma o papel do gestor municipal é essencial onde ele é quem organiza e coordena a equipe de cadastramento e é o interlocutor entres os entes federados na realização do cadastro único.

As atribuições dos municípios e do gestor municipal segundo o MDS e o Guia do Gestor Municipal serão apresentadas no quadro abaixo:

Quadro 2: Atribuições dos municípios x atribuições do gestor municipal

Atribuições dos municípios	Atribuições do gestor municipal
<ul style="list-style-type: none"> ○ Identificar as áreas onde residem as famílias de baixa renda; ○ Solicitar a Senarc formulários de cadastramento; ○ Capacitar de forma os profissionais envolvidos na gestão do Cadastro Único, junto com os governos estaduais; ○ Realizar visitas domiciliares, mutirões para coletar dados familiares; ○ Manter uma rotina de atualização de informações, sempre em constante comunicações com os cadastrados; ○ Verificar inconsistências no cadastro, incluir e atualizar dados do sistema; ○ Divulgar o Cadastro Único as famílias que podem ser cadastradas. ○ Responsabilizar-se pela manutenção da infraestrutura adequada à gestão da base de dados e ao cadastramento das famílias em suas áreas de território; <p style="text-align: right;">(MDS, 2016)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Identificação das famílias que compõem o público-alvo do Cadastro Único e cadastrá-las nos formulários de cadastramento; ○ Registrar os dados dos formulários no sistema do cadastro único; ○ Alterar, atualizar e confirmar os registros cadastrais; ○ Agenciar a utilização dos dados do Cadastro Único para o planejamento e gestão de políticas públicas locais; ○ Ter infraestrutura e recursos humanos a execução das atividades essenciais ao funcionamento do Cadastro Único; ○ Capacitar os agentes envolvidos na gestão e operacionalização do Cadastro Único; ○ Obter normas para o controle e a prevenção ações fraudulentas cadastrais; ○ Velar pelo sigilo das informações coletadas e digitadas; ○ Proceder de forma a assegurar a veracidade dos dados cadastrados; ○ Permitir o acesso das Instâncias de Controle Social (ICS) do Cadastro Único e do PBF às

	<p>informações cadastrais;</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ É seu papel conduzir às Instâncias de Controle Social o resultado das ações de atualização cadastral efetuadas pelo município, para que esse possa ter controle. <p>(Guia do Gestor Municipal, 2010)</p>
--	---

Fonte: Adaptado pela autora do MDS (2016) e do Guia do gestor municipal (2010, p.19)

3.5 Programas que utilizam o Cadastro Único como base de dados

- **Programa Bolsa Família (PBF):** O PBF é um programa de transferência de renda que tem como objetivo auxiliar as famílias pobres e extremamente pobres do Brasil, as famílias são beneficiadas mensalmente com valores que variam de renda e número de filhos, idade e mulheres que estão amamentando.
- **Tarifa Social de Energia Elétrica:** O desconto na conta de energia é concedido as famílias que possuam renda per capita de até meio salário mínimo ou que tenham algum membro da família beneficiária do Benefício de Prestação Continuada (BPC). Esse desconto varia de acordo com o consumo e pode ser de 10% a 65% sobre o valor da conta.
- **Brasil Alfabetizado:** Programa criado para pessoas que não tiveram educação na idade certa com idade de 15 anos ou mais adultos e idosos, no qual componentes das famílias que estão cadastrada no CadÚnico tem prioridade de matrícula.
- **Programa de Erradicação do Trabalho Infantil (PETI):** Tem o objetivo de combater o trabalho infantil, com a exceção de que estejam em condições de aprendizado, abrangendo idade de até 14 anos.
- **Carteira do Idoso:** A carteira do idoso possibilita que o mesmo obtenha o bilhete gratuito nas passagens de ônibus, trens e barcos. O programa beneficia pessoas com idade de 60 anos ou mais que possuam até dois salários mínimos e que não possam comprovar.

- **Cisternas:** Abrange as famílias de baixa renda no auxílio de construção de cisternas para o armazenamento de água da chuva o programa se localiza nos estados de Alagoas, Bahia, Ceará, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte, Sergipe e norte de Minas Gerais.
- **ProJovem Adolescente:** Programa destinado aos jovens com idade de 15 a 17 anos, com o objetivo de reintegração do jovem na educação e qualificação profissional, esse programa beneficia as famílias que são incluídas no bolsa família.
- **Minha Casa Minha Vida e outros Programas Habitacionais (Ministério das Cidades):** dependendo da renda familiar é um programa que ajuda a compra da casa própria ou facilita suas condições de acesso abrange famílias que não possuem imóvel próprio, e com renda familiar mensal de até R\$ 1.600,00 (habitação urbana) e agricultores familiares com renda familiar anual de R\$ 15 a 60 mil (habitação rural).
- **Isenção de taxa para concursos públicos:** permite a isenção de pagamento da taxa de inscrição para concursos públicos federais para pessoas que são cadastradas no CadÚnico.
- **Telefone Popular (Acesso Individual Classe Especial – AICE):** redução de preços na conta telefônica para as famílias do CadÚnico.
- **Aposentadoria para pessoa de baixa renda:** indicado a pessoas que se dedicam somente ao trabalho doméstico, sem renda própria e que fazem parte de famílias com renda mensal total de até dois salários mínimos.
- **Programa Bolsa Verde:** concede benefício financeiro trimestral às famílias em situação de extrema pobreza que vivem em áreas consideradas protegidas para conservação ambiental.
- **Programa Mais Educação:** Ampliação da permanência de adolescentes nas escolas públicas com uma jornada de até 7 horas diárias.

- **Água Para Todos:** Famílias inscritas no CadÚnico moradoras de áreas rurais, principalmente no semiárido brasileiro que trabalham nas áreas rurais, buscando garantir o acesso à água para o consumo das pessoas e para produção de alimentos e criação de animais.
- **Programa Bolsa Estiagem (Auxílio Emergencial Financeiro):** Famílias de agricultores familiares com Declaração de Aptidão ao Programa Nacional de Agricultura Familiar PRONAF - DAP, com renda mensal média de até dois salários mínimos, que não tenham aderido ao Garantia Safra 2011/2012.
- **Programa de Fomento às Atividades Produtivas Rurais:** Promove acesso dos beneficiários a serviços de assistência técnica e extensão rural e a transferência de recursos financeiros não reembolsáveis.
- **Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec):** Programa que oferece cursos gratuitos de educação profissional e tecnológica para pessoas a partir de 16 anos de idade que estejam cadastradas ou em processo de cadastramento no CadÚnico.

4.5 Legislação que rege o Cadastro Único

Para funcionar de forma eficaz alcançando os objetivos propostos desde sua criação, o CadÚnico utiliza das principais várias normas e Legislações para se sustentar:

- DECRETO Nº 6.135, de 26 de junho de 2007 que dispõe sobre o Cadastro Único para Programas Sociais do Governo Federal e dá outras providências, das quais estão expostas a sua definição, objetivos e características das famílias que poderão ser cadastradas.
- PORTARIA Nº 177, de 16 de junho de 2011 que define procedimentos para a gestão do Cadastro Único para Programas Sociais do Governo Federal, revoga a Portaria nº 376, de 16 de outubro de 2008, e dá outras providências.
- PORTARIA Nº 10, de 30 de janeiro de 2012 que disciplina critérios e procedimentos para a disponibilização e a utilização de informações contidas no Cadastro Único para

Programas Sociais do Governo Federal - CadÚnico, instituído pelo Decreto nº 6.135, de 26 de junho de 2007.

- PORTARIA Nº 94, DE 4 DE SETEMBRO DE 2013 que dispõe sobre o processo de averiguação das informações cadastrais do Cadastro Único para Programas Sociais do Governo Federal e dá outras providências.
- INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 002/SENARC/MDS, de 26 de agosto de 2011 que estabelece as definições técnicas e os procedimentos operacionais necessários para a utilização da Versão 7 dos Formulários e do Sistema de Cadastro Único no âmbito da Portaria nº 177, de 16 de junho de 2011.

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo irá discorrer de forma direta e simultânea a apresentação e análise dos resultados da pesquisa, fazendo uma comparação detalhada entre a teoria e a prática pesquisada. Será dividido em duas partes em que a primeira responderá a questão central do estudo e a segunda parte responderá às questões secundárias, tanto na entrevista realizada com a diretora do Setor do Cadastro Único como com o questionário aplicado aos entrevistadores das famílias do Cadastro Único em que ambas as questões principal e secundárias foram indagadas.

O estudo de caso realizado tentou responder a questão da pesquisa já mencionada na introdução:

Verificar se agentes e a diretora do setor do CadÚnico tem interferência em decisão de inclusão de famílias no cadastro.

E a partir dessa primeira, responder as questões:

- a. Identificar os critérios que devem ser levados em consideração para eu o indivíduo seja considerado apto a ser incluído no programa do CadÚnico.
- b. Verificar se o processo decisório é sistemático ou se existe a possibilidade de um agente influenciar neste processo.

5.1 Primeira Parte: questão central

Para responder a questão da pesquisa se existe ou não processos de tomada de decisão por parte dos agentes/funcionários do setor de CadÚnico de Redenção que possa influenciar no cadastro das famílias foi perguntado a diretora em entrevista se ele pode decidir quem pode ser cadastrado no CadÚnico que segundo ele para tomar decisão dentro do cadastro único ele segue apenas a legislação do PBF, sendo que não cabe a diretora quem pode ser cadastrado ou não assim com exposto na PORTARIA Nº 177, de 16 de junho de 2011 que define procedimentos para a gestão do CadÚnico para Programas Sociais do Governo Federal.

Art. 29. Os procedimentos de coleta dos dados da família, de inclusão no CadÚnico, bem como os de atualização e revalidação de dados cadastrais serão detalhados em Instruções Normativas específicas, em observância às especificidades e

diferenças entre o Aplicativo de Entrada e Manutenção de Dados do Cadastro Único. (PORTARIA Nº 177, de 16 de junho de 2011).

Quando perguntado se já tomou a decisão de cadastrar ou não uma determinada família, qual foi a decisão, ele declarou que “ seguimos apenas a legislação, tem perfil faz o cadastro não tem, explicamos ao usuário o motivo pelo qual ele não se enquadra no perfil” sendo dessa forma que no setor de CadÚnico do Município não constatou a existência de processo de decisão e portanto não se utiliza critérios ou passos para tomar decisão por parte da diretora do setor, sendo cabível a ele seguir método já preestabelecido respondendo a questão do método decisório padrão superior da União.

Se comparado ao modelo do processo decisório de Simon que segundo Cury (2012) é composto por etapas como: coleta de informações, estruturação e escolha o CadÚnico se encaixa apenas na primeira etapa em que descobre as ocasiões em que devem ser tomadas as decisões já impostas pelo governo Federal no momento em que apenas aplica questionários para levantamento de dados das famílias, em que o Diretora afirma que apenas esse questionário é utilizado para levantar esses dados.

Ao ser indagado sobre o risco ou certeza de tomada de decisão dentro do Cadastro Único do município de Redenção para o entrevistado, valendo-se da não existência de tomada de decisão por parte de seu cargo de incluir ou não famílias no Cadastro Único afirma que todas as inclusões são consideradas certas e sem risco já que segue o que manda a legislação. Mas discorda que o processo de cadastramento das famílias seja fiel aos objetivos da ferramenta do CadÚnico, haja vista que os dados são auto declarados por esses usuários e dessa forma desconfia da veracidade das informações declaradas.

Quanto à pesquisa com entrevistadores das famílias esses compostos por todos que aplicam e acompanham o cadastramento dos dados levantados nos sistemas do governo federal, alegam em sua maioria conforme descrito na quadro:

Quadro 3: Pesquisa aplicada aos entrevistadores do município.

	Sim	%	Não	%
1. Em sua opinião o formulário do Cadastro Único aplicado a família condiz com a realidade das famílias do município?	5	100		
2. Alguém ou família que não se encaixa no perfil já tentou se cadastrar?	5	100		
3. Já tomou a decisão de não cadastrar alguma famílias?	5	100		
4. A decisão de quem pode ser cadastrado deveria ser mais rígida?	5	100		
5. Você pode tomar decisão de quem pode ser cadastrado?			5	100

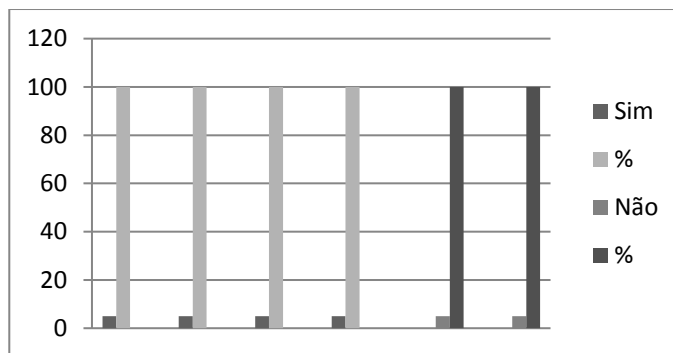
6. Existe alguma dificuldade no momento da aplicação do formulário para capturar dados das famílias?			5	100
--	--	--	---	-----

Fonte: Adaptado pela Autora da pesquisa de campo

O gráfico abaixo mostra de forma mais clara a pesquisa em eu as respostas forma bastante parecidas:

Gráfico 1: Demonstrativo do resultado de pesquisa dos agentes em %

Título: % Pesquisa aplicada aos entrevistadores do município



Fonte: Adaptado pela autora da pesquisa de campo

Embora comprovado na pesquisa que não existe decisão por parte do gestor maior do Cadastro Único do município de Redenção a pesquisa realizada com os aplicadores/entrevistadores dos questionários as famílias mostra que um certo grau de decisão de inclusão das famílias acontece, como por exemplo, no item 4, quando perguntado se já tomou a decisão de cadastrar uma família 100% dos participantes relataram que sim, no entanto todos responderam que são cientes de que não podem tomar a decisão de quem deve ou não ser cadastrado, na pergunta de item 8.

Assim como o entrevistado concordam em 100% que não confiam na veracidade das informações coletas junto às famílias e que a ocorrência de famílias fora do perfil tentarem se cadastrar é existente e que dessa forma concordam também que esse processo de cadastramento deveria ser mas rígido, embora a legislação do cadÚnico já estabeleça as diretrizes cadastrais.

O que se constatou com a análise da pesquisa é que os entrevistadores das famílias não podem tomar decisão de cadastrar ou não certas famílias embora eles afirmem que já o fizeram. Dessa forma se não há nenhuma forma de decisão apenas coleta de dados cadastrais os modelos de processo decisório mencionados no referencial teórico não se aplicam ao setor e nem aos entrevistadores do CadÚnico.

Diante disso o cadÚnico em suas diretrizes elabora um Manual do Entrevistador do setor que contem os procedimentos adequados a serem seguidos pelos entrevistadores desde orientações gerais aos mesmos, como também como deve ser feito o registro das informações nos formulários do cadastro único e como proceder com a entrevista no momento do contato com o entrevistado, tanto no início da entrevista como no desenvolvimento e encerramento da mesma e como fazer o preenchimento correto do formulário cadastral, não cabendo aos tais que tome qualquer decisão com relação quem pode ser incluso na ferramenta do CadÚnico.

4.2 Segunda Parte: Questão secundária da pesquisa

Esta segunda parte se dedicará a responder as questões secundárias da pesquisa como o de identificar os critérios que devem ser levados em consideração para que o indivíduo seja considerado apto a ser incluído no programa do CadÚnico e verificar se o processo decisório é sistemático ou se existe a possibilidade de um agente influenciar neste processo.

Ao tomar decisão o gestor de uma organização deve levar em consideração os critérios para a serem avaliados para então pegar um caminho, mas adequado e compatível com a decisão a ser tomada. Diante disso, os critérios de inclusão identificados dentro do CadÚnico foram critérios nacionais já estabelecidos pela legislação do CadÚnico, como por exemplo os critérios de renda, daí os agentes que trabalham no CadÚnico não possuem critérios locais de inclusão sendo que não influenciam na inclusão no programa. Com isso os agentes utilizam sistemas de informação nos quais contem as informações necessárias para incluir as famílias, funcionando também como banco de dados nos quais os agentes os alimentam com as informações coletadas:

1. **V7-** Sistema de operacionalização do Cadastro Único nos municípios, estados, MDS e CAIXA. Ou seja, não será mais necessário realizar a extração dos arquivos que contém o cadastro das famílias, sua transmissão para a Base Nacional e a importação dos arquivos de retorno para a atualização da base municipal.
2. **SIBEC-** Sistema de Benefícios do Cidadão. O Sistema é a ferramenta responsável pela administração dos benefícios financeiros do PBF que permite ao usuário realizar consultas e manutenções de benefícios, além da visualização de relatórios a respeito da situação geral dos benefícios em um estado ou município

e demais conteúdos relacionados a operacionalização da administração de benefícios.

3. **SIGPBF**- Sistema de Gestão do Programa Bolsa Família. As instruções para acessar o Sistema de Gestão do Programa Bolsa Família podem ser obtidas nos manuais publicados no sítio do MDS.
4. **SICON**- Sistema de Condicionalidades. O Sicon é uma ferramenta de apoio à gestão Inter setorial que integra as informações do acompanhamento de condicionalidades nas áreas de Saúde, Educação e Assistência Social.

Esses sistemas de informações são utilizados pelo setor do CadÚnico para que o diretora e seus colaboradores tenham acesso a informações tais como calcular a renda das famílias cadastradas para uma eventual renovação do cadastro, que ao ser perguntado como é realizado esse calculo ele respondeu que “soma a renda de todos na casa e divide pelo total de pessoas que reside na mesma”.

Como por exemplo:

Ex: 2 pessoas trabalham e moram 8 pessoas na casa faz-se a soma:

$$800+800= 1600 \quad \dots(1)$$

$$1600/8=200 - \text{essa é a renda da família por pessoa} \quad \dots(2)$$

Concordando com, art. 4º do Decreto nº 6.135 de 2007.

IV - renda familiar mensal: a soma dos rendimentos brutos auferidos por todos os membros da família, não sendo incluídos no cálculo aqueles percebidos dos seguintes programas: a) Programa de Erradicação do Trabalho Infantil; b) Programa Agente Jovem de Desenvolvimento Social e Humano; c) Programa Bolsa Família e os programas remanescentes nele unificados; d) Programa Nacional de Inclusão do Jovem - Pró-Jovem; e) Auxílio Emergencial Financeiro e outros programas de transferência de renda destinados à população atingida por desastres, residente em Municípios em estado de calamidade pública ou situação de emergência; e f) demais programas de transferência condicionada de renda implementados por Estados, Distrito Federal ou Municípios; V - renda familiar per capita: razão entre a renda familiar mensal e o total de indivíduos na família.

Portanto, o CadÚnico no âmbito municipal não tem poder de decisão e dessa forma o processo decisório é sistemático respondendo a segunda questão secundária em que seguem rotina e não se deparam com decisões novas a serem tomadas. O sistema é nacional o município apenas recebe os sistemas já prontos para coletar dados com o formulário de coleta dos dados das famílias e sistemas para receber esses dados, dessa forma os seus agentes não influenciam na inclusão de famílias. Quando perguntado qual o papel do município no CadÚnico respondeu que embora esses entes sejam bem distintos e mesmo sendo o município o ente mais próximo da população a diretora considera que mesmo sendo esses sistemas e diretrizes de base nacional essas diretrizes cadastrais são compatíveis com as condicionalidades do município de modo que a ferramenta do cadÚnico alcance seus objetivos no âmbito municipal que a coleta dos dados.

No entanto, indícios de inconsistências entre as bases municipais e nacional do CadÚnico já foram identificados de acordo com a auditoria realizada pelo Tribunal de Contas da União- TCU em 2009:

A não-seleção de famílias porque o valor da renda informado no município não foi refletido na base nacional e o pagamento de benefícios com valores não condizentes com a situação cadastral da família são exemplos de situações que podem ocorrer em consequência de descompasso entre as bases municipais e nacional. (TCU, 2009, p.28).

Ao compreender que não se identifica decisões por parte do município no CadÚnico e que por consequência não se constata critérios para toma-las, a pesquisa identifica que os colaboradores do CadÚnico, contudo, se deparam com alguns problemas que podem influenciar numa aprovação ou desaprovação de inclusão no instante de levantar os dados relatados, como sendo a veracidade duvidosa dos dados passados pelas famílias, e que segundo eles o processo de cadastramento municipal do CadÚnico não é fiel aos seus objetivos já que os dados são auto declaratório e a fiscalização não é suficiente para detectar as fraudes.

A falta de verdade por parte das famílias pode ser comprovada pelos dados do Sumário Executivo do TCU, com a Auditoria nos Sistemas do CadÚnico para Programas Sociais do Governo Federal realizada em 2009 em que foram identificados 6.326.152 indivíduos cadastrados no CadÚnico com indício de subdeclaração de renda correspondendo, em efeito, a um total de 5.265.702 famílias. Ainda com a auditoria realizada o cruzamento entre essas famílias e o arquivo referente à folha do PBF de fevereiro de 2008, identificou que 2.945.979 famílias estavam recebendo benefícios do PBF. Contudo, os auditores ressaltam na época que

a identificação de incongruências sobre a renda informada nessas bases pode indicar a mera desatualização dos dados cadastrados à época frente à realidade atual do indivíduo, sem, portanto, caracterizar má-fé por parte deste.

A pesquisa aplicada aos entrevistadores das famílias do CadÚnico mostrou ainda que 100% dos que responderam o questionário afirmaram não possuir dificuldade de preencher o formulário de cadastro, justificaram que isso se deve ao treinamento e instruções contidas no manual do entrevistador e no próprio formulário, como por exemplo a forma correta de preencher a identificação do entrevistado como mostrado na figura abaixo:

Figura 6: exemplo preenchimento correto de formulário identificação

- » as palavras podem ser cortadas ao mudar de linha, mas nunca poderá haver quadricula em branco entre as letras de uma mesma palavra;

Exemplo: Gabriela Cristina Vasconcelos de Figueiredo

4 - IDENTIFICAÇÃO DA PESSOA	
4.01 - Número de ordem 01	4.02 - Nome completo GABRIELIA CRISTINA VASCONCELOS DE FIGUEI REDO

Fonte: Manual do entrevistador (Ed. Revisada. P. 26)

Assim como também no preenchimento de características numéricas em que o formulário não admite hífen:

Figura 7: exemplo preenchimento correto de formulário características numéricas

- » se, em qualquer parte do registro alfabético dos quesitos restantes do formulário houver referências numéricas, o número deve ser escrito conforme documento apresentado pela pessoa;

Exemplo: 5º Cartório de Feira de Santana

5 - DOCUMENTOS				
5.01 - Tipo e dados da Certidão				
a) Tipo <input checked="" type="checkbox"/> 1 - Nascimento <input type="checkbox"/> 2 - Casamento <input type="checkbox"/> 3 - Certidão Administrativa de Nascimento do Indígena (RANI)				
b) Dados				
1 - Nome do cartório 5 C A R T O R I O D E F E I R I A D E S A N T I A N J A				
2 - Número do livro 1 0 2 8				
3 - Número da folha 1 3 2		4 - Número do termo/RANI 2 1 8 9 1 8		5 - Data do registro: 2 1 1 0 1 9 8 8 Dia Mês Ano
6 - Estado de registro B A H I A				
7 - Município de registro F E I R I A D E S A N T I A N J A				
8 - Código do cartório				

Fonte: Manual do entrevistador (Ed. Revisada. P. 26)

Percebeu-se ainda com a pesquisa que o papel da União e do estado tem significado essencial na execução do CadÚnico ficando a cargo do município apenas a coleta de dados. Quando perguntado qual o papel do governo federal e estadual na execução do CadÚnico a diretora não soube responder, mas declarou que existe fiscalização por partes desses entes e que acima do CadÚnico fica o Conselho de Assistência Social do Município.

A fim de o município poder executar o CadÚnico no município ele deve ter estrutura adequada a adesão dos municípios às atribuições de gestão do Cadastro Único e do PBF, conforme define a Portaria GM/MDS nº 246/2005 e suas alterações. Essa adesão concretiza-se por meio da assinatura de um termo específico, que traz a obrigatoriedade de o município formalizar a instância de controle social e designar o gestor municipal do Programa Bolsa Família e do CadÚnico e eficiente que segundo a diretora a estrutura do CadÚnico do município de Redenção atende esses requisitos tanto na parte de equipamentos quanto de pessoal.

5 CONCLUSÃO

Os resultados mostraram que no setor do CadÚnico municipal de Redenção não existe tomada de decisão por parte de seus colaboradores, ou seja, nem a diretora nem os entrevistadores das famílias usam processo decisório e não tomam qualquer decisão que influenciem no cadastramento de pessoas no Cadastro Único, apenas seguem regra Nacional já estabelecida.

O estudo aponta também que não há a interferência dos agentes e/ou diretora em decisão de inclusão de famílias no CadÚnico, apenas cumpri os critérios de decisão nacional estabelecidos e que o cadastro único é apenas uma ferramenta de coleta de dados e não cabe aos que aplicam essa ferramenta no âmbito municipal decidirem sobre seus participantes, sendo o papel dos colaboradores do CadÚnico do Município apenas de colher dados e abastecer os sistemas de bancos de dados Nacional, nos quais o governo utiliza para seus fins. O estudo conclui ainda que no âmbito municipal o Cadastro Único é apenas o coletor de dados das famílias e dessa forma ao utilizarem critérios nacionais estabelecidos também não influenciam nesse processo e mesmo não tomando decisão de inclusão o município pode ser considerado o ente mais importante na execução do CadÚnico por motivo de que é no município que são coletados os dados junto a população.

Quanto ao processo decisório conclui-se com o estudo que é processo totalmente sistemático sem influencia de agentes na decisão de inclusão, em que os vários sistemas existentes utilizados servem apenas para auxiliar na coleta de dados como, por exemplo, instruções de utilização correta das ferramentas de coletas e também sistemas que recebem esses dados para auxiliarem o governo no objetivo de contemplar a população brasileira com as políticas públicas do governo federal.

Mostra ainda que o papel dos agentes do CadÚnico possui grandes encargos em suas ações, haja vista, que eles é quem coletam os dados direto da fonte e, portanto, devem fazê-lo com responsabilidade do contrário a veracidade dos dados podem gerar dúvidas como, por exemplo, dados de renda cadastrados errados podendo influenciar de forma indireta na inclusão de famílias em programas do governo.

Conclui-se que as decisões ao serem tomadas apenas na cúpula do governo federal é de certo modo bastante desvantajosa, isso porque é nos municípios em que essas decisões deveriam ser tomadas, haja vista, que é o município que conhece as famílias que serão

alcançadas pelas políticas e dessa forma pode fiscalizar através de visitas domiciliares se tal família realmente tem perfil ou não para ser cadastrada. Dessa forma o governo federal não tem como saber se as famílias cadastradas tem o perfil para o cadastro já que o sistema é sistemático.

Por fim, a pesquisa mostra que o governo federal pode se amparar desses estudos municipais para fazer um feedback de suas ações políticas para saber se elas funcionam de forma a cumprir com seus objetivos que é de garantir direitos aos cidadãos.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 14724: **informação e documentação. Trabalhos acadêmicos - Apresentação**. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

Auditoria nos Sistemas do Cadastro Único para Programas Sociais do Governo Federal. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2056486.PDF>>. Acesso em: 25 de Out de 2016.

BRAGA, N. **O Processo Decisório em organizações brasileiras**. 1987. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/9747/8772>>. Acesso: em 08 de Mai de 2016.

CARTILHA-CD-. **Cadastro Único: um cadastro, vários programas sociais**. Disponível em: <<http://www.assistenciasocial.al.gov.br/sala-de-imprensa/eventos/CARTILHA-CAD.pdf>>. Acesso em: 03 de Dez de 2015.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: Uma visão holística**. 8ª Ed. São Paulo: Editora Atlas S. A, 2012.

GOMES, L.; GOMES, C. **tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GORDON, S. R; GORDON, J. R. **Sistemas de Informação gerencial: uma abordagem gerencial**. Reim. Rio de Janeiro. LCT. 2015.

IBGE. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 10 de Ago de 2016.

JAMIL, G.L. **Aspectos do ambiente gerencial e seus impactos no uso dos sistemas de inteligência competitiva para processos decisórios**. Belo Horizonte. 2001. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/viewFile/432/242>>. Acesso: 22 de Dez de 2016.

Manual do entrevistador. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/dvgsa/manual-do-entrevistador-do-cadastro-nico>>. Acesso em: 05 de Dez de 2016.

MANUAL OPERACIONAL Sistema de Cadastro Único 7. Disponível em: <http://www.desenvolvimentosocial.pr.gov.br/arquivos/File/renda_cidadania/biblioteca/Manual_Operacional_V7_02032011.pdf>. Acesso em: 20 de Out de 2016.

MDS. Disponível em: <www.mds.gov.br>. Acesso em: 27 de Dez de 2015.

_____. **Cadastro Único**. Disponível em: <<http://mds.gov.br/assuntos/cadastro-unico>>. Acesso em: 22 de Dez de 2015.

_____. **Manual de Gestão do Cadastro Único para Programas Sociais do Governo Federal**. Disponível em: <<http://www.mprs.mp.br>>. Acesso em: 10 de Dez de 2015. Acesso em: 08 de Mai de 2016.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 334 p.

MORITZ, G. de O; PEREIRA M. F. **Processo Decisório**. Disponível em: <http://cead.ufpi.br/conteudo/material_online/disciplinas/pro_dec/download/Processo_Decisorio_final_18_12_06.pdf>. Acesso em: 13 de Out de 2016.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PORTARIA N° 177, DE 16 DE JUNHO DE 2011. Disponível em: <http://www.mds.gov.br/webarquivos/legislacao/bolsa_familia/portarias/2011/portaria_177_consolidada.pdf>. Acesso em: 13 de Out de 2016.

PORTO, M. A. G; BANDEIRA. A. A. **O processo decisório nas organizações**. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/980.pdf>. Acesso em: 01 de Jun de 2016.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 22. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2002.

SIBEC e cadastro único v 7.4 – Avançado: **Gestão sistema de benefícios**. Disponível em: <<http://www.cedeps.com.br/presencial/gestao-sistema-de-beneficios-sibec-e-cadastro-unico-v-7-4-avancado/>>. Acesso em: 20 de Out de 2016.

SICON. Manual do Usuário. Disponível em: <http://www.desenvolvimentosocial.pr.gov.br/arquivos/File/renda_cidadania/biblioteca/manual_sicon.pdf>. Acesso em: 13 Out de 2016.

SILVA. A et al. **Sistemas de Informações na Administração Pública**. Rio de Janeiro. 1 ed. 1 Reim. 2005.

SILVA. A; RIBEIRO. J.A; RODRIGUES. L. A. **Sistemas de Informação na Administração Pública**. Rio de Janeiro. 1 ed. 1 reimpr. 2005.

TCU. Sumário Executivo: **Auditoria nos Sistemas do CadÚnico para Programas Sociais do Governo Federal de 2009**. Disponível em: <<http://portal3.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2056486.PDF>>. Acesso em: 25 de Out de 2016.

VASCONCELOS, Isabella Gouveia. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. 320 p.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de estudo e de Pesquisa em Administração**. 2 ed. Reimp. Florianópolis. Departamento de Ciências da Administração/UFSC. 2012. 164p.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de entrevista

Categoria: Diretora do CadÚnico Municipal

1. O que a senhor (a) entende por Processo Decisório?
2. Como é realizado o levantamento dos dados das famílias que serão cadastradas no Cadastro Único?
3. Como é calculada a renda das famílias para serem cadastrada no cadastro?
4. Existe algum sistema que auxilie na decisão de qual família pode ser cadastrada? Se sim quais?
5. Esses sistemas são suficientes para se chegar a uma decisão satisfatória?
6. Que processo ou série de passos é usado regularmente para tomar decisões?
 - a. Identificar o problema
 - b. Identificar os critérios de decisão
 - c. Analisar os critérios de decisão
 - d. Desenvolver alternativas
 - e. Analisar alternativas
 - f. Escolher uma alternativa
 - g. Implementar decisão
 - h. Avaliar a decisão
7. Os padrões de condicionalidades cadastrais são compatíveis com a realidade do município?
8. Que dificuldade já enfrentou ao tomar decisão? Como por exemplo, se determinada família deve ser cadastrada ou não. Como resolveu esse impasse?
9. Qual a influência do governo Federal e Estaduais na tomada de decisão do município no momento do cadastramento?
10. Método para tomar decisão:
 - Sistêmico padrão
 - Humanística
11. Que tipo de problemas se apresentam com mais frequência:
 - Infraestrutura: local ou nos sistemas de informações
 - Banco de dados: veracidade duvidosa
12. A infraestrutura fornecida pelo município é favorável a tomar decisões eficazes?

13. Com que frequência as decisões são tomadas dentro do setor do Cadastro Único?
14. O governo Federal e os governos estaduais as decisões cadastrais do cadastro único?
15. Em sua opinião o processo de cadastramento é fiel aos objetivos do Cadastro Único?
16. As decisões tomadas no Cadastro Único afetam o setor municipal de cadastramento muito ou pouco?
17. Em sua opinião as decisões tomadas dentro do setor do Cadastro Único são consideradas de alto risco, incerteza ou certeza? Explique.
18. Existe delegação de decisão a outro setor ou pessoa?

Apêndice B – Questionário de pesquisa

Categoria: Entrevistadores do CadÚnico do Município

1. O que você entende sobre o processo decisório ou tomada de decisão?
() Muito () Pouco
2. Em sua opinião o formulário do Cadastro Único aplicado a família condiz com a realidade das famílias do município?
() sim () não
3. Alguém ou família que não se encaixa no perfil já tentou se cadastrar?
() sim () não
4. Já tomou a decisão de não cadastrar alguma famílias?
() sim () não
5. Pra você tomar a decisão de quem não pode ou quem pode ser cadastrado é importante?
() sim () não
6. Pra você o formulário de captura dos dados deve mudar alguma coisa?
() sim () não
7. A decisão de quem pode ser cadastrado deveria ser mais rígida?
() sim () não
8. Você pode tomar decisão de quem pode ser cadastrado?
() sim () não
9. Existe alguma dificuldade no momento da aplicação do formulário para capturar dados das famílias?
() sim () não
10. Existe alguma dificuldade em passar os dados do formulário para o sistema de informação digital?
() sim () não
11. Confia na veracidade das informações passadas pelas famílias?
() sim () não