

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS  
INSTITUTO DE NATUREZA E CULTURA  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**GABRIELLE SILVA RIVERA**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A EFETIVIDADE  
DOS SERVIÇOS DO CENTRO DE REFERÊNCIA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL  
(CRAS) DE BENJAMIN CONSTANT-AM**

**Benjamin Constant – AM  
2025**

**GABRIELLE SILVA RIVERA**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A EFETIVIDADE  
DOS SERVIÇOS DO CENTRO DE REFERÊNCIA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL  
(CRAS) DE BENJAMIN CONSTANT-AM**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), submetido ao Curso de Administração da Universidade Federal do Amazonas/Instituto de Natureza e Cultura, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharela em Administração.

Orientador: Prof. Esp. Rodrigo Noronha Barbosa

**Benjamin Constant - AM  
2025**

**GABRIELLE SILVA RIVERA**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A EFETIVIDADE  
DOS SERVIÇOS DO CENTRO DE REFERÊNCIA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL  
(CRAS) DE BENJAMIN CONSTANT-AM**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), submetido ao Curso de Administração da Universidade Federal do Amazonas/Instituto de Natureza e Cultura, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharela em Administração.

Aprovado pela Banca Examinadora em 05 de dezembro de 2025.

**BANCA EXAMINADORA:**

Prof. Esp. Rodrigo Noronha Barbosa (Orientador-Presidente)  
Universidade Federal do Amazonas-UFAM/INC

Prof. Me. Francisco Olímpio de Souza (Membro)  
Universidade Federal do Amazonas-UFAM/INC

Prof. Me. José de Sá Pessoa (Membro)  
Universidade Federal do Amazonas-UFAM/INC

Dedico este trabalho à minha  
filha, que me ensina diariamente o  
verdadeiro significado de amor,  
paciência e esperança.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por Sua presença constante em cada passo desta jornada. Foi Ele quem me sustentou nas fraquezas, iluminou meus caminhos e me ensinou que a fé é o alicerce de todas as conquistas. Em cada desafio, encontrei força na Sua graça e consolo em Sua presença.

À minha avó Amélia, exemplo de amor, sabedoria e resiliência. Foi com você que aprendi o valor da humildade e da coragem diante das dificuldades. Tudo o que sou e conquisto carrega um pouco do que aprendi ao seu lado, vó.

À minha filha, Ágata Eloíse, minha maior inspiração e razão de cada esforço. É por você que transformo o cansaço em motivação e sigo acreditando nos meus sonhos. Em seu sorriso encontro força, e em seus olhos, o futuro que desejo construir.

Ao meu esposo, Erick Silva, por seu amor silencioso, paciência e apoio em todos os momentos. Nos dias em que o desânimo tentou vencer, foi seu abraço que me devolveu a paz e sua fé em mim que me fez seguir.

À minha família, em especial aos meus pais Gabriel Rivera e Joicleia Campos, por serem a base de tudo o que sou, pelo carinho, incentivo e orações que me sustentaram em cada etapa desta caminhada.

À minha madrinha, Janaina Campos, por todo o apoio, carinho e cuidado; pelos incentivos diários e, sobretudo, pelos abraços aconchegantes que me sustentaram nos momentos de medo e desânimo.

Aos meus amigos, que tornaram o percurso acadêmico mais leve e significativo. Compartilhamos risadas, desafios e noites de estudo que se transformarão em lembranças para a vida toda.

Ao meu orientador, Rodrigo Noronha, pela paciência, dedicação e confiança no potencial deste trabalho. Sua orientação atenta e incentivo constante foram fundamentais para a concretização deste projeto.

Encerrando como iniciei: com gratidão a Deus, meu refúgio, força e luz. Este trabalho vai além de páginas, é o testemunho da fé que me sustentou e do amor que me guiou até aqui.

## RESUMO

A assistência social, enquanto política pública garantida constitucionalmente, tem como finalidade assegurar proteção, acolhimento e acesso a direitos para famílias e indivíduos em situação de vulnerabilidade. No âmbito da Proteção Social Básica, os Centros de Referência de Assistência Social (CRAS) configuram-se como a principal porta de entrada do Sistema Único de Assistência Social (SUAS), desempenhando papel estratégico na prevenção de riscos sociais, no fortalecimento de vínculos e na promoção do desenvolvimento familiar e comunitário. Inserido nesse contexto, o presente estudo analisou como a gestão por competências contribui para a efetividade dos serviços ofertados pelo CRAS de Benjamin Constant, evidenciando sua relevância para o aprimoramento das práticas socioassistenciais. A fundamentação teórica apontou que as competências, entendidas como conhecimentos, habilidades e atitudes, são essenciais para qualificar o desempenho das equipes, organizar o processo de trabalho e melhorar a qualidade do atendimento às famílias. A pesquisa, de abordagem quali-quantitativa, foi realizada por meio da aplicação de um questionário aos 20 profissionais do CRAS, contemplando aspectos como perfil, percepção das competências exigidas, motivação, capacitações e impactos no serviço. Os resultados evidenciaram que a gestão por competências é percebida pelos trabalhadores como uma prática estruturada, motivadora e diretamente relacionada à melhoria dos processos internos, ao alinhamento das funções e à qualificação dos serviços prestados à comunidade. Conclui-se que essa abordagem fortalece o desempenho institucional e contribui para um ambiente de trabalho mais eficiente, embora ainda existam desafios, especialmente no que se refere ao tempo e aos recursos destinados às ações de capacitação.

**Palavras-chaves:** gestão por competências; efetividade; serviços socioassistenciais; CRAS.

## RESUMEN

La asistencia social, como política pública garantizada constitucionalmente, tiene como objetivo asegurar la protección, la acogida y el acceso a los derechos de las familias y las personas en situación de vulnerabilidad. En el ámbito de la protección social básica, los Centros de Referencia de Asistencia Social (CRAS) constituyen la principal puerta de entrada al Sistema Único de Asistencia Social (SUAS) y desempeñan un papel estratégico en la prevención de riesgos sociales, el fortalecimiento de los vínculos y la promoción del desarrollo familiar y comunitario. En este contexto, el presente estudio analizó cómo la gestión por competencias contribuye a la eficacia de los servicios ofrecidos por el CRAS de Benjamin Constant, poniendo de manifiesto su relevancia para la mejora de las prácticas de asistencia social. La base teórica señaló que las competencias, entendidas como conocimientos, habilidades y actitudes, son esenciales para calificar el desempeño de los equipos, organizar el proceso de trabajo y mejorar la calidad de la atención a las familias. La investigación, de enfoque cualitativo-cuantitativo, se llevó a cabo mediante la aplicación de un cuestionario a los 20 profesionales del CRAS, contemplando aspectos como el perfil, la percepción de las competencias exigidas, la motivación, la capacitación y los impactos en el servicio. Los resultados evidenciaron que la gestión por competencias es percibida por los trabajadores como una práctica estructurada, motivadora y directamente relacionada con la mejora de los procesos internos, la alineación de las funciones y la calificación de los servicios prestados a la comunidad. Se concluye que este enfoque fortalece el rendimiento institucional y contribuye a un entorno de trabajo más eficiente, aunque siguen existiendo retos, especialmente en lo que se refiere al tiempo y los recursos destinados a las acciones de capacitación.

**Palabras-clave:** gestión por competencias; efectividad; servicios de asistencia social; CRAS.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Evolução da Gestão de Pessoas .....	13
Figura 2 - Os três pilares fundamentais do modelo CHA .....	15
Figura 3 - Mapeamento de Competências .....	16
Figura 4 - O Centro de Referência de Assistência Social (CRAS) Casa da Família.....	22

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição dos participantes por sexo. ....	30
Gráfico 2 - Distribuição dos participantes por faixa etária.....	31
Gráfico 3 - Distribuição dos profissionais por função no CRAS .....	32
Gráfico 4 - Tempo de atuação dos profissionais no CRAS.....	33
Gráfico 5 - Nível de escolaridade dos profissionais do CRAS.....	34
Gráfico 6 - Competências que os participantes consideram possuir .....	36
Gráfico 7 - Competências mais exigidas para o desempenho das funções no CRAS.....	37
Gráfico 8 - Clareza dos critérios de competências no CRAS.....	39
Gráfico 9 - Atividades e funções distribuídas de acordo com as competências de cada profissional .....	39
Gráfico 10 - Oferta de capacitações adequadas para o desenvolvimento das competências profissionais.....	40
Gráfico 11 - As capacitações atendem às necessidades reais do trabalho desenvolvido no CRAS .....	41
Gráfico 12 - Processo de avaliação do desempenho de competências do profissional no CRAS .....	42
Gráfico 13 - Existência da Gestão por competências no CRAS.....	43
Gráfico 14 - Influência da Gestão por Competências na qualidade dos atendimentos no CRAS .....	44
Gráfico 15 - Avaliação da motivação de desempenho das funções no CRAS.....	45
Gráfico 16 - Contribuição da coordenação para o desenvolvimento e motivação da equipe...	46
Gráfico 17 - Diálogo sobre dificuldades e aprendizados no trabalho.....	47
Gráfico 18 - Feedback sobre desempenho e desenvolvimento das competências .....	48
Gráfico 19 - Principais desafios para o desenvolvimento das competências exigidas no CRAS. ....	49
Gráfico 20 - Percepção dos Profissionais sobre as Melhorias no Atendimento a Partir das Competências Desenvolvidas .....	50
Gráfico 21 – Impactos das competências desenvolvidas no atendimento aos usuários .....	51
Gráfico 22 - Impacto da gestão por competências na eficiência dos processos internos do CRAS .....	51
Gráfico 23 - Áreas em que a gestão por competências mais contribui para a efetividade dos serviços do CRAS.....	52

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	12
2.1 FUNDAMENTOS E EVOLUÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS .....	12
2.2 GESTÃO POR COMPETENCIAS .....	14
<b>2.2.1 Conceitos de competências e o modelo CHA</b> .....	15
<b>2.2.2 Mapeamento, categorização e desenvolvimento de competências</b> .....	16
<b>2.2.3 Liderança e gerenciamento de equipes</b> .....	17
<b>2.2.4 Motivação e desenvolvimento pessoal</b> .....	18
<b>2.2.5 Relação entre gestão por competências e efetividade em serviços</b> .....	18
<b>2.2.6 Gestão de pessoas no serviço social</b> .....	19
2.3 ASSISTÊNCIA SOCIAL NO BRASIL .....	20
<b>2.3.1 Desafios da gestão de pessoas em serviço social</b> .....	21
2.4 CRAS DE BENJAMIN CONSTANT.....	22
<b>2.4.1 Estrutura organizacional e perfil do capital humano</b> .....	24
<b>2.4.2 Desafios do CRAS em Benjamin Constant</b> .....	24
<b>2.4.3 A relevância da gestão por competências para a efetividade do serviço social</b> .....	25
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	26
3.1 DELINEAMENTO METODOLÓGICO DA PESQUISA .....	26
<b>3.1.1 Natureza, abordagem e fins da pesquisa</b> .....	26
<b>3.1.2 Meios de investigação, universo e amostra da pesquisa</b> .....	27
3.2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL E ÁREA DO ESTUDO .....	27
<b>3.2.1 Instrumentos de coleta e análise dos dados</b> .....	28
<b>4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS</b> .....	30
4.1 PERFIL SOCIAL DOS PARTICIPANTES.....	30
4.2 PERCEPÇÃO SOBRE AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS .....	35
4.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E MOTIVAÇÃO DA EQUIPE .....	38
4.4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E EFETIVIDADE DOS SERVIÇOS.....	50
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	54
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	56
<b>APÊNDICE A – Questionário de Pesquisa</b> .....	59
<b>APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido(TCLE)</b> .....	64
<b>APÊNDICE C – Ofício ao CRAS Benjamin Constant</b> .....	66

## 1 INTRODUÇÃO

A busca por desempenho superior e a necessidade de adaptação às constantes mudanças do ambiente têm impulsionado a adoção de novas e mais eficazes abordagens de gestão. Dentre essas, a gestão por competências que emerge como um modelo estratégico fundamental que visa alinhar as capacidades individuais e coletivas dos profissionais às necessidades e aos objetivos institucionais (Fleury e Fleury, 2001). Assim, ao ser implementada de forma adequada, essa perspectiva não apenas promove o desenvolvimento e a valorização dos profissionais, mas também contribui para processos mais ágeis e para a maior efetividade organizacional.

Em especial, no setor público, onde a busca por serviços de qualidade deve ser constante e os recursos são frequentemente limitados, a gestão por competências assume papel ainda mais relevante. Nesse cenário, instituições voltadas ao bem-estar social, como os Centros de Referência de Assistência Social (CRAS), enfrentam o desafio permanente de potencializar o desempenho de suas equipes para responder às complexas e crescentes demandas da população em situação de vulnerabilidade.

Nesse contexto, a gestão por competências se apresenta como um instrumento capaz de fortalecer equipes e ampliar a efetividade dos serviços socioassistenciais, favorecendo tanto a eficiência institucional quanto a qualidade do atendimento prestado (Bergue, 2019). É nesse panorama de desafios e oportunidades que se insere o presente estudo, direcionado à análise da realidade do CRAS de Benjamin Constant, no estado do Amazonas.

Considerando a relevância da temática para a gestão de organizações públicas, este trabalho busca responder à seguinte questão: *De que maneira a gestão por competências pode contribuir para a efetividade dos serviços prestados pelo Centro de Referência de Assistência Social (CRAS) de Benjamin Constant?* Nesse sentido, define-se como objetivo geral analisar como a gestão por competências contribui para a efetividade dos serviços prestados pelo Centro de Referência de Assistência Social (CRAS) de Benjamin Constant.

Para alcançar esse objetivo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: (A) avaliar a percepção dos profissionais sobre as competências que possuem em relação às demandadas pelo serviço; (B) investigar de que forma a gestão por competências influencia a motivação e o desempenho da equipe; (C) analisar a percepção dos colaboradores sobre como a gestão por competências impacta a efetividade dos serviços;

A relevância desta pesquisa se fundamenta na crescente importância da gestão por competências como instrumento estratégico para alinhar habilidades profissionais às necessidades organizacionais, promovendo maior eficiência e qualidade nos serviços (Capuano, 2015). No caso do CRAS de Benjamin Constant, essa abordagem pode fortalecer as equipes e aprimorar a efetividade dos serviços socioassistenciais, além de contribuir para uma resposta mais qualificada às demandas sociais da população em situação de vulnerabilidade.

Ao fornecer subsídios para o aprimoramento da gestão de pessoas e da qualidade dos serviços no Centro de Referência de Assistência Social (CRAS) de Benjamin Constant, este estudo assume relevância acadêmica em diversas áreas do conhecimento, como Administração, Serviço Social, Gestão Pública e Psicologia Organizacional, contribuindo para o avanço das práticas profissionais e para o fortalecimento de políticas públicas e sociais.

Para fundamentar a análise proposta, utilizou-se uma abordagem quali-quantitativa, com pesquisa aplicada, exploratória e descritiva. Os procedimentos envolveram pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo por meio de questionário eletrônico estruturado (Google Forms) aplicado a todos os profissionais. Os dados quantitativos foram organizados em gráficos e as respostas qualitativas analisadas por meio de análise de conteúdo.

Este trabalho está organizado em cinco seções. A primeira seção, apresenta o tema, sua delimitação, o problema de pesquisa, os objetivos (geral e específicos) e a justificativa do estudo. A segunda seção, abordará os principais conceitos e estudos sobre gestão por competências, o contexto dos CRAS e a efetividade dos serviços socioassistenciais. A terceira seção detalhará os Procedimentos Metodológicos empregados na pesquisa. A quarta seção apresentará, analisará e discutirá os resultados obtidos a partir da coleta de dados. Por fim, a quinta seção, as Considerações Finais, sintetizará os achados, apontará as limitações do estudo e sugerirá futuras pesquisas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção apresenta os fundamentos teóricos que embasam a pesquisa, abordando a evolução da gestão de pessoas até a gestão por competências no setor público. São discutidos conceitos como o modelo CHA, liderança, motivação e desenvolvimento profissional, destacando sua importância para a melhoria da efetividade dos serviços socioassistenciais. Por fim, o texto contextualiza a gestão de pessoas no âmbito da assistência social, relacionando os desafios enfrentados pelos CRAS e a necessidade de estratégias que fortaleçam o desempenho das equipes e a qualidade do atendimento à população.

### 2.1 FUNDAMENTOS E EVOLUÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas pode ser compreendida como o esforço sistemático e organizado para administrar o trabalho humano dentro das instituições, abrangendo desde o ingresso até o desenvolvimento e a valorização dos profissionais (Chiavenato, 2014). Essa prática possui características próprias, pois, enquanto no ambiente privado predomina a busca por competitividade e resultados econômicos, a administração pública deve pautar-se em princípios como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Amaral, 2006). Nesse contexto, a gestão de pessoas na administração pública envolve o desafio de equilibrar a eficiência administrativa com o atendimento às demandas sociais, o que a distingue da lógica empresarial orientada exclusivamente pelo mercado.

Ao longo de sua trajetória, a gestão de pessoas deixou de ser vista como um conjunto de atividades burocráticas e passou a assumir um papel estratégico na concretização das políticas públicas e dos objetivos institucionais (Bergue, 2019). Chiavenato (2014) destaca que sua principal função consiste em alinhar as competências dos servidores aos propósitos organizacionais, transformando o potencial humano em resultados efetivos para a sociedade. Assim, os servidores deixam de ser meros executores de tarefas para se tornarem agentes de mudança, essenciais ao cumprimento da missão institucional de promover direitos e ampliar o bem-estar coletivo (Amaral, 2006).

A gestão de pessoas é, portanto, um componente central para o bom funcionamento da administração pública. O alcance dos objetivos institucionais depende diretamente da atuação qualificada, motivada e comprometida dos servidores. Diferentemente de uma abordagem centrada em rotinas administrativas, a gestão de pessoas moderna envolve estratégias voltadas

à valorização, ao desenvolvimento e ao engajamento das equipes, direcionando seus esforços para a efetividade das políticas públicas e o atendimento das demandas sociais (Amaral, 2006; Bergue, 2019).

Ao longo do tempo, essa evolução conceitual e prática pode ser observada nas diferentes fases pelas quais a gestão de pessoas passou, conforme sintetizado na Figura 1.

Figura 1 - Evolução da Gestão de Pessoas

FASE	ENFASE	CARACTERÍSTICAS	PAPEL DO PROFISSIONAL	OBJETIVO CENTRAL
ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL	Controle e disciplina	Foco em tarefas, rotinas e cumprimento de normas.	Executor de atividades burocráticas (folha, admissão, demissão).	Garantir o cumprimento da legislação trabalhista.
RELAÇÕES INDUSTRIAIS	Relação capital-trabalho	Fortalecimento sindical e negociação coletiva.	Mediador entre empresa e trabalhadores.	Minimizar conflitos trabalhistas e manter a produtividade.
ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	Eficiência operacional	Uso de técnicas de seleção, treinamento e avaliação.	Técnico especialista em gestão de pessoas.	Aumentar eficiência e reduzir custos de pessoal.
GESTÃO DE PESSOAS	Valorização do capital humano	Ênfase em motivação, desempenho e clima organizacional.	Parceiro estratégico da organização.	Alinhar pessoas à missão e visão institucionais.
GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	Conhecimento, habilidades e atitudes (CHA)	Foco em aprendizagem contínua, desempenho e resultados.	Gestor de talentos e desenvolvimento humano.	Promover desempenho sustentável e vantagem competitiva.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014)

A figura ilustra de forma clara a trajetória evolutiva da gestão de pessoas, evidenciando sua transição de uma função operacional e burocrática para uma abordagem estratégica, orientada ao desenvolvimento de competências e à efetividade dos resultados institucionais. Essa evolução demonstra que o foco da gestão de pessoas passou a ser o fortalecimento do capital humano como agente transformador, capaz de impulsionar a inovação, a eficiência e o impacto social das organizações (Bergue, 2019).

A partir dessa compreensão, observa-se que o próximo estágio natural dessa evolução é a consolidação da gestão por competências, abordagem que integra o desenvolvimento individual ao desempenho organizacional, promovendo alinhamento entre saber, agir e resultados, tema abordado na próxima seção.

## 2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A gestão por competências representa uma abordagem contemporânea que busca alinhar de forma estratégica as necessidades organizacionais ao desenvolvimento contínuo dos profissionais (Bergue, 2019). Diferentemente do modelo tradicional, cujo foco está no cargo ou função, essa perspectiva valoriza capacidades, potencialidades e talentos individuais, promovendo não apenas a eficiência operacional, mas também a qualidade dos serviços públicos ofertados à população (Fleury e Fleury, 2001). Ao destacar o papel ativo das pessoas no contexto organizacional, a gestão por competências estimula o crescimento profissional e a melhoria constante, tornando o trabalho mais significativo e vinculado às metas institucionais.

De acordo com Chiavenato (2014), essa abordagem permite que as instituições planejem, desenvolvam e acompanhem sistematicamente os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) de seus servidores, favorecendo maior efetividade, motivação e desempenho organizacional. Contudo, como alerta Bergue (2019), a gestão por competências pode se limitar a procedimentos burocráticos se não for integrada a políticas institucionais de capacitação, avaliação e valorização. Por isso, é essencial que essa gestão esteja inserida nas estratégias institucionais, contemplando formação continuada, feedbacks constantes e acompanhamento de resultados.

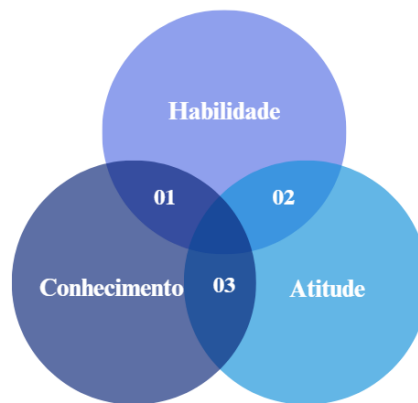
Ao priorizar a pessoa em vez do cargo, o valor do servidor passa a ser medido não apenas pelo conhecimento acumulado ou tempo de serviço, mas pela capacidade de mobilizar suas competências para atender ao interesse institucional e às demandas sociais (Bergue, 2019). A liderança ganha papel fundamental nesse processo, promovendo um ambiente de aprendizado contínuo, incentivando o desenvolvimento individual e coletivo, alinhando ações às estratégias organizacionais e criando condições para a aplicação efetiva das competências no cotidiano do trabalho (Capuano, 2015).

Essa abordagem fortalece a resposta do serviço público, pois servidores motivados e valorizados tendem a atuar de forma ética, proativa e orientada ao impacto social (Dutra, 2001). Em contextos complexos como os da assistência social em comunidades ribeirinhas, a atuação integrada e qualificada das equipes profissionais é fundamental para identificar necessidades específicas, implementar soluções adequadas e garantir a efetividade das políticas públicas, contribuindo de modo direto para a melhoria da qualidade de vida local (Vassão et al., 2020).

### 2.2.1 Conceitos de competências e o modelo CHA

O conceito de competência compreende a mobilização integrada de conhecimentos, habilidades e atitudes, com o objetivo de alcançar resultados eficazes e sustentáveis em diferentes contextos organizacionais (Fleury e Fleury, 2001). Esse conjunto dinâmico permite que o profissional responda de maneira eficiente às demandas institucionais e sociais. O modelo CHA sistematiza as competências em três pilares: Conhecimento, Habilidade e Atitude (figura 2).

Figura 2 - Os três pilares fundamentais do modelo CHA



Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2001)

Conhecimento refere-se à base teórica, técnica e procedimental que o profissional deve dominar, englobando normas, regulamentos, políticas públicas, protocolos institucionais e informações específicas do campo de atuação. No serviço público, o conhecimento é fundamental para decisões fundamentadas, alinhadas às diretrizes organizacionais, assegurando segurança jurídica, coerência administrativa e qualidade no atendimento à população (Fleury e Fleury, 2001).

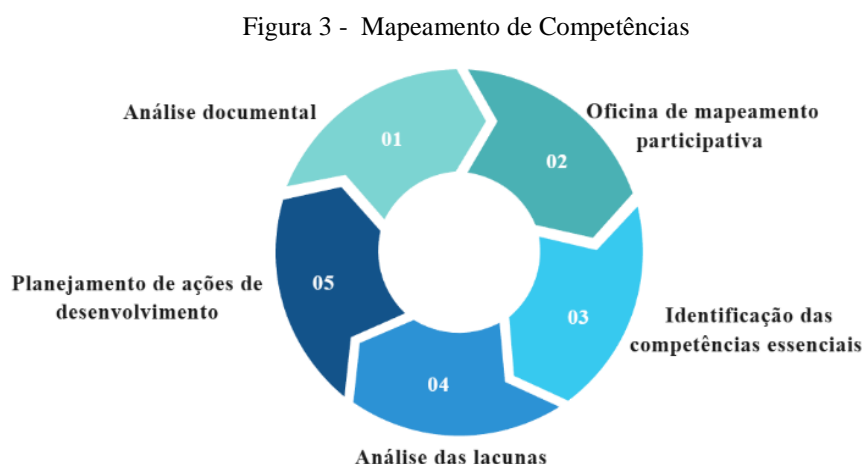
Habilidade diz respeito à capacidade de aplicar o conhecimento em situações práticas, utilizando métodos, técnicas e estratégias para a execução eficaz das atividades. Inclui competências como planejamento de tarefas, análise de dados, resolução de problemas, comunicação eficaz e gestão de processos (Capuano, 2015). Por exemplo, no CRAS de Benjamin Constant, habilidades como avaliação de demandas sociais, organização de atendimentos e coordenação de programas são essenciais para o oferecimento de serviços eficazes e personalizados às comunidades ribeirinhas.

Atitude envolve engajamento, ética, proatividade, empatia e compromisso com os resultados institucionais e sociais. Trata-se da disposição do profissional para agir de forma responsável, colaborativa e orientada ao impacto positivo, fortalecendo a credibilidade institucional e promovendo uma cultura organizacional focada na excelência (Chiavenato, 2014). No serviço social, atitudes como sensibilidade às necessidades da população, ética no atendimento e proatividade na solução de problemas são determinantes para a efetividade das políticas públicas (Amaral, 2006).

A aplicação do modelo CHA é fundamental para a elaboração de planos de desenvolvimento e capacitação de servidores, pois permite identificar lacunas de competência, orientar treinamentos específicos e monitorar o progresso contínuo (Dias et al., 2016). Assim, os profissionais tornam-se mais completos, éticos e adaptáveis, aptos a atuarem de forma integrada e estratégica, contribuindo para a qualidade, eficiência e relevância dos serviços prestados, especialmente em contextos desafiadores como as comunidades ribeirinhas atendidas pelo CRAS de Benjamin Constant (Enap, 2014).

### 2.2.2 Mapeamento, categorização e desenvolvimento de competências

O mapeamento de competências é um processo sistemático e contínuo, fundamental para a identificação, análise e organização das competências essenciais ao alcance dos objetivos institucionais, servindo como base para políticas eficazes de gestão de pessoas e desenvolvimento organizacional (Bergue, 2019; Capuano, 2015). Essa etapa é ilustrada pelo ciclo apresentado na Figura 3.



Fonte: Elaborado pela autora com base em Bergue (2019) e Capuano (2015)

A figura demonstra o caráter dinâmico e interligado do processo, que se desenvolve essencialmente em cinco etapas principais: análise documental, oficina de mapeamento participativa, identificação das competências essenciais, análise das lacunas existentes entre competências atuais e necessárias e, finalmente, o planejamento de ações para o desenvolvimento das competências detectadas.

Esse método permite compreender o perfil da força de trabalho, reconhecer lacunas críticas e orientar ações de capacitação, que incluem treinamentos, mentorias, aprendizagem prática e troca de experiências (Capuano, 2015). As competências são classificadas em técnicas, comportamentais e gerenciais, elementos essenciais para o fortalecimento institucional (Vassão et al., 2020). Em contextos desafiadores como o CRAS de Benjamin Constant, essa integração torna-se ainda mais vital para a eficácia do serviço social.

Conforme Capuano (2015), a gestão por competências não se limita à identificação, mas também contempla o desenvolvimento contínuo e avaliação, promovendo o aprimoramento integrado de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), o que fortalece a eficácia da organização. Em contextos desafiadores, como comunidades ribeirinhas assistidas pelo CRAS Benjamin Constant, essa integração é ainda mais relevante para superar especificidades regionais e garantir um atendimento social eficiente e ético.

### **2.2.3 Liderança e gerenciamento de equipes**

A liderança vai além da autoridade formal; envolve a capacidade de influenciar, inspirar e mobilizar pessoas em torno do interesse coletivo e das metas institucionais (Bergue, 2019). Pode ser exercida formalmente, em cargos de chefia, ou informalmente, por meio da influência positiva de atitudes e competências interpessoais, independentemente de posição hierárquica.

Segundo Chiavenato (2014), líderes eficazes ultrapassam a mera direção de tarefas: transformam grupos em equipes integradas, estimulam a cooperação, valorizam competências diferentes e promovem o desenvolvimento contínuo dos membros. A comunicação aberta, escuta ativa e gestão construtiva de conflitos são fundamentais para produtividade, inovação e aprendizado organizacional (Bergue, 2019).

Ao ser associada à gestão por competências, a liderança assume papel estratégico: identifica potenciais, lacunas e distribui responsabilidades equilibradamente, promove capacitação e contribui para equipes colaborativas e de alto desempenho. Isso resulta em maior eficiência organizacional e qualidade dos serviços sociais.

### **2.2.4 Motivação e desenvolvimento pessoal**

A motivação e o desenvolvimento pessoal relacionam-se diretamente à qualidade dos serviços públicos; servidores engajados e capacitados tendem a ser mais eficientes e comprometidos (Leal et al., 2022). O reconhecimento, não apenas financeiro, mas formal e informal, feedbacks construtivos e oportunidades reais de crescimento favorecem o engajamento, produtividade e responsabilidade profissional.

Bergue (2019) ressalta que motivação vai além da remuneração, sendo necessário investir em planos de carreira, capacitações e avaliações transparentes. O desenvolvimento profissional inclui treinamentos formais, aprendizagem prática e troca de experiências, em ambiente colaborativo que estimula criatividade, inovação e engajamento coletivo.

O modelo CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude) fortalece esse ciclo: ao identificar lacunas, direcionar capacitação e promover crescimento contínuo, beneficia o servidor e consolida a eficiência da organização (Fleury e Fleury, 2001). Assim, trabalhadores motivados buscam aprimorar suas competências, produzem serviços de maior qualidade e reforçam sentidos de valorização e pertencimento.

### **2.2.5 Relação entre gestão por competências e efetividade em serviços**

A gestão por competências influencia diretamente a efetividade dos serviços públicos, conectando o desenvolvimento individual dos servidores às demandas estratégicas institucionais. Conforme Chiavenato (2014), profissionais que compreendem as competências esperadas e recebem contínuo estímulo para aprimorá-las percebem reconhecimento e valorização, reforçando engajamento e responsabilidade. O comprometimento individual resulta em melhor atendimento à população e maior regularidade dos resultados institucionais.

Além disso, Bergue (2019) destaca que valorizar competências individuais fortalece a cooperação entre equipes multiprofissionais, gerando ambiente de trabalho colaborativo. O compartilhamento de saberes e experiências otimiza os recursos humanos e promove soluções mais eficazes para os desafios institucionais. Na assistência social, a integração das áreas é essencial para o atendimento articulado e completo das necessidades da população.

Capuano (2015) afirma que instituições que adotam a gestão por competências atingem maior alinhamento entre desempenho profissional e objetivos estratégicos, permitindo aos servidores enxergarem como suas ações impactam os resultados. Dutra (2001) reforça que essa

integração transforma práticas cotidianas em resultados concretos, elevando responsividade, eficiência e legitimidade da administração pública, aspectos cruciais para a confiança social nas instituições estatais.

No contexto das comunidades ribeirinhas, como Benjamin Constant, essa relação ganha relevância estratégica: servidores capacitados e motivados aplicam competências técnicas, comportamentais e gerenciais para garantir serviços sociais eficazes e personalizados. A gestão por competências contribui para superar desafios logísticos, diversidade cultural e limitação de recursos, possibilitando programas de assistência social mais inclusivos e sustentáveis, conforme apontam as diretrizes oficiais da Secretaria de Estado da Assistência Social do Amazonas (SEAS, 2020).

Assim, a gestão por competências extrapola o desenvolvimento individual, funcionando como instrumento de fortalecimento institucional. Ao promover melhoria contínua dos serviços públicos, aprimorar práticas profissionais e alinhar expectativas aos objetivos estratégicos, ela contribui para serviços de qualidade, consolidando uma administração ética, eficiente e socialmente responsiva (Capuano, 2015).

## **2.2.6 Gestão de pessoas no serviço social**

A gestão de pessoas nos serviços sociais apresenta características singulares, pois lida diretamente com populações em situação de vulnerabilidade e políticas públicas voltadas à promoção do bem-estar (Amaral, 2006). Entre seus principais desafios, está o equilíbrio entre inovação e eficiência e a observância dos princípios da administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade e eficiência.

Apesar da necessidade de inovação, ainda predominam modelos clássicos e burocráticos que podem dificultar a implementação de práticas modernas, como a gestão por competências (Bergue, 2012). O formalismo institucional, embora importante para controle e padronização, muitas vezes limita a modernização dos processos.

Dutra (2001) ressalta que a gestão de pessoas deve se articular ao desenvolvimento de competências dos servidores, fortalecendo a qualidade dos serviços e sua capacidade de resposta. Dias et al. (2016) observam que a administração pública enfrenta desafios distintos em cada esfera: restrições orçamentárias, formas de contratação e políticas de capacitação, exigindo flexibilidade e criatividade dos gestores.

Nesse cenário, estratégias de desenvolvimento de competências individuais e coletivas tornam-se essenciais: capacitação contínua, acompanhamento do desempenho, feedback construtivo e valorização profissional fortalecem as equipes, garantindo eficiência e inovação. Tais práticas são especialmente necessárias em órgãos como os Centros de Referência de Assistência Social (CRAS), que enfrentam a complexidade social e múltiplas demandas nos territórios vulneráveis. Superar desafios de gestão significa integrar competências, motivação e resultados, promovendo uma administração pública ética e humanizada.

### 2.3 ASSISTÊNCIA SOCIAL NO BRASIL

A assistência social no Brasil é reconhecida como direito constitucional, presente no artigo 6º da Constituição Federal, garantindo proteção aos cidadãos em situação de vulnerabilidade (Brasil, 1988). Historicamente, o sistema evoluiu de práticas assistencialistas e filantrópicas para uma política pública estruturada, universal e orientada à promoção do bem-estar coletivo e à redução das desigualdades (Brasil, 2005). Desde a década de 1990, consolidou-se como política de direitos, tendo a proteção social como dever do Estado e instrumento de garantia da dignidade humana (Brasil, 1988; Brasil, 1993).

O principal marco legal da assistência social é a Lei Orgânica da Assistência Social – LOAS (Lei nº 8.742/1993), que define princípios, objetivos e diretrizes para as ações socioassistenciais, organizando o Sistema Único de Assistência Social – SUAS (Brasil, 1993). O SUAS estrutura a oferta dos serviços baseada na descentralização, universalidade de acesso, primazia da responsabilidade estatal, gratuidade, equidade e participação social (Brasil, 2005; Brasil, 2012). Complementarmente, a Política Nacional de Assistência Social – PNAS indica competências, responsabilidades e financiamentos, guiando a implantação e funcionamento do SUAS (Brasil, 2005), enquanto a Norma Operacional Básica do SUAS – NOB/SUAS detalha conceitos, fluxos e procedimentos de gestão (Brasil, 2012).

Implementar a assistência social implica garantir a qualidade da gestão e o desenvolvimento contínuo das competências profissionais, como destaca Amaral (2006) ao abordar a necessidade de capacitação permanente na administração pública para aprimorar o serviço público. Entre os desafios estão o uso eficiente dos recursos, o fortalecimento das redes de proteção social e a capacitação permanente, influenciando diretamente a efetividade das políticas públicas no âmbito do SUAS (Brasil, 2012).

Nessa lógica, a gestão por competências, conforme abordada por Brandão e Guimarães (2001) e Bergue (2019), torna-se fundamental ao alinhar o perfil técnico, comportamental e gerencial dos trabalhadores aos objetivos do sistema, promovendo serviços mais qualificados, integrados e socialmente relevantes.

O mapeamento de competências, ressaltado por Carbone et al. (2005), permite identificar lacunas, direcionar capacitações, otimizar recursos e potencializar resultados institucionais, fortalecendo a capacidade das equipes diante de contextos complexos. A integração entre gestão por competências e assistência social é ainda mais crucial em territórios de vulnerabilidade, promovendo respostas coordenadas, éticas e eficazes para consolidação de políticas públicas inclusivas e estratégicas.

### **2.3.1 Desafios da gestão de pessoas em serviço social**

Apesar dos avanços da assistência social, a gestão dos serviços socioassistenciais enfrenta obstáculos expressivos, principalmente em municípios com baixa capacidade administrativa, como Benjamin Constant. Entre os principais desafios estão a escassez de recursos financeiros, infraestrutura deficiente, limitações de pessoal e a necessidade constante de qualificação (Amaral, 2006).

Superar esses desafios requer a adoção de modelos de gestão eficientes que integrem ações intersetoriais e otimizem recursos, conforme proposto por Capuano (2015). Nessa perspectiva, a gestão por competências adquire caráter estratégico, pois permite identificar lacunas, direcionar capacitação e alinhar práticas às metas institucionais, fortalecendo a efetividade dos serviços socioassistenciais (Brandão e Guimarães, 2001).

O desenvolvimento de competências no SUAS envolve três dimensões:

1. Técnicas: domínio de normas e procedimentos específicos, assegurando atendimento conforme padrões institucionais;
2. Comportamentais: habilidades interpessoais, como empatia, escuta ativa, comunicação assertiva e trabalho em equipe, indispensáveis ao enfrentamento de situações de vulnerabilidade;
3. Gerenciais: planejamento, monitoramento, liderança e tomada de decisão, fundamentais para coordenar a rede socioassistencial de maneira integrada.

Quando estrategicamente articuladas, essas competências permitem atuação ética, centrada na cidadania e eficiente, potencializando os resultados das políticas públicas, reduzindo desigualdades e melhorando a qualidade dos serviços (Brasil, 2005).

Assim, a gestão por competências fortalece equipes multiprofissionais e contribui para um SUAS responsável, inovador e capaz de responder com equidade e humanização às demandas sociais, alinhando o desenvolvimento dos profissionais à efetividade das políticas públicas.

#### 2.4 CRAS DE BENJAMIN CONSTANT

O Centro de Referência de Assistência Social (CRAS) Casa da Família – Benjamin Constant ( Figura 4), localizado na Rua Américo Maciel, s/n, bairro Colônia (CEP 69630-000), constitui o principal equipamento público de proteção social básica do município e representa a porta de entrada para o Sistema Único de Assistência Social (SUAS). Sua finalidade é fortalecer o convívio familiar e comunitário, prevenir situações de vulnerabilidade e risco social e promover o desenvolvimento de potencialidades individuais e coletivas, assegurando o acesso a direitos socioassistenciais (Brasil, 2009).

Figura 4 - O Centro de Referência de Assistência Social (CRAS) Casa da Família



Fonte: Acervo da autora (2025)

O funcionamento da unidade baseia-se no conhecimento e no mapeamento territorial, o que possibilita identificar as demandas sociais e planejar ações compatíveis com as condições locais, conforme apontam Dias et al. (2016). O CRAS Benjamin Constant é reconhecido como referência tanto para a população quanto para os serviços setoriais, articulando-se com as áreas de saúde, educação e assistência jurídica, a fim de consolidar uma rede intersetorial de apoio mais ampla e eficaz (Brasil, 2009).

Entre os principais serviços e atribuições do CRAS, destacam-se:

- Acolhimento e acompanhamento de famílias, com atendimento individualizado e contínuo;
- Oferta de benefícios eventuais, atendendo a necessidades emergenciais, como alimentação, transporte e apoio material;
- Gestão do Cadastro Único (CadÚnico), essencial para o acesso a programas como o Bolsa Família, o Benefício de Prestação Continuada (BPC), o Minha Casa Minha Vida e a Tarifa Social de Energia;
- Encaminhamentos intersetoriais, promovendo o acesso a políticas públicas de saúde, educação, assistência jurídica e geração de renda;
- Desenvolvimento de atividades coletivas e grupos socioeducativos, voltados ao fortalecimento dos vínculos familiares e comunitários.

O CRAS (Casa da Família) também é responsável por orientar os beneficiários do Programa Bolsa Família quanto ao cumprimento de condicionalidades, como a atualização cadastral, o acompanhamento da frequência escolar e o monitoramento da saúde de crianças e adolescentes. Essa atuação contínua reafirma o compromisso da unidade com a promoção da cidadania e o fortalecimento dos direitos sociais (CRAS, 2024).

As ações do CRAS estruturam-se em dois eixos fundamentais:

- Serviço de Proteção e Atendimento Integral à Família (PAIF) – acompanha famílias em situação de vulnerabilidade, promovendo inclusão social e prevenindo a ruptura de vínculos;
- Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos (SCFV) – desenvolve atividades coletivas e comunitárias voltadas à valorização da convivência, da cultura e da solidariedade.

O público atendido é composto por idosos, pessoas com deficiência, famílias em extrema pobreza, beneficiários do BPC, cadastrados no CadÚnico, crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade e famílias inseridas em programas sociais (Brasil, 2005). Além dos atendimentos regulares, o CRAS promove campanhas, palestras e ações comunitárias sobre temas recorrentes nas comunidades ribeirinhas, como trabalho infantil, violência doméstica, saúde e bem-estar, falta de acessibilidade e ausência de espaços culturais e de lazer (Dias et al., 2016).

Assim, o CRAS de Benjamin Constant consolida-se como um espaço de referência na proteção social e na promoção da cidadania, reafirmando a importância da gestão por

competências como instrumento de aprimoramento da equipe e de efetividade dos serviços oferecidos à população (Amaral, 2006).

#### **2.4.1 Estrutura organizacional e perfil do capital humano**

Para responder às diversas demandas do território, o CRAS de Benjamin Constant dispõe de uma estrutura física e organizacional planejada para a oferta de atendimentos individuais e coletivos, com ambientes acessíveis, espaços para oficinas comunitárias e áreas destinadas a atividades socioeducativas (Brasil, 2009).

Sua equipe é multiprofissional, composta por assistentes sociais, psicólogos, agentes comunitários social, orientadores sociais, facilitadores de oficinas e auxiliares administrativos. Cada profissional desempenha um papel essencial na execução dos programas, garantindo o funcionamento eficiente e humanizado do serviço.

O perfil do capital humano vai além do domínio técnico. São consideradas competências fundamentais:

- Empatia e escuta ativa, para compreender realidades sociais distintas;
- Comunicação clara e assertiva, garantindo orientação e acolhimento adequados;
- Sensibilidade cultural, essencial para atuar respeitosamente nas comunidades ribeirinhas;
- Trabalho em equipe, promovendo integração com outros setores e políticas públicas.

A aplicação da gestão por competências possibilita identificar lacunas de desempenho, orientar capacitações e alinhar o desenvolvimento profissional aos objetivos institucionais, fortalecendo o atendimento e a efetividade dos resultados.

#### **2.4.2 Desafios do CRAS em Benjamin Constant**

A realidade amazônica impõe desafios logísticos e estruturais à gestão socioassistencial, especialmente em municípios como Benjamin Constant, onde o acesso fluvial e as condições climáticas sazonais afetam a execução das atividades. Esse contexto demanda competências gerenciais específicas, como o planejamento de rotas, gestão de recursos e definição de prioridades (Brasil, 2009).

Além disso, as limitações de recursos humanos e materiais exigem dos profissionais uma postura adaptável e resiliente. As competências comportamentais, como empatia,

flexibilidade e sensibilidade cultural, tornam-se indispensáveis para manter o atendimento humanizado, mesmo diante da escassez de insumos e infraestrutura, segundo Amaral (2006).

Entre as estratégias eficazes adotadas pela unidade, destacam-se:

- Planejamento logístico adaptado à sazonalidade das comunidades ribeirinhas;
- Uso de tecnologias da informação para registro e monitoramento das ações;
- Articulação intersetorial e com entidades da sociedade civil, ampliando o alcance das políticas públicas;
- Capacitação contínua da equipe, desenvolvendo competências técnicas, gerenciais e interpessoais voltadas à realidade amazônica.

Essas medidas demonstram que a atuação do CRAS em Benjamin Constant requer não apenas eficiência técnica, mas também habilidades interpessoais e compreensão cultural profunda, reafirmando seu papel como agente transformador no território.

### **2.4.3 A relevância da gestão por competências para a efetividade do serviço social**

A efetividade do CRAS Benjamin Constant está diretamente relacionada à capacidade institucional de garantir um atendimento contínuo, qualificado e humanizado, que responda às necessidades concretas das famílias e gere impactos sociais positivos no território.

Essa efetividade depende da integração equilibrada entre as competências:

- Técnicas, como domínio do Cadastro Único, Prontuário SUAS, legislação e procedimentos administrativos, assegurando registros precisos mesmo em áreas remotas;
- Comportamentais, como sensibilidade cultural, escuta ativa e mediação de conflitos, fundamentais para o fortalecimento de vínculos e confiança;
- Gerenciais, como planejamento estratégico, liderança colaborativa e monitoramento das ações, essenciais à gestão eficiente dos recursos e ao alcance dos objetivos institucionais.

Quando desenvolvidas de forma integrada e contínua, essas competências transformam o CRAS em um verdadeiro agente de inclusão social, fortalecendo a autonomia das famílias e promovendo direitos (Capuano, 2015). Assim, a gestão por competências não apenas qualifica a equipe, mas também amplia a qualidade e o impacto das ações, consolidando o CRAS Benjamin Constant como um instrumento central de cidadania, equidade e humanização dentro do SUAS.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A presente seção descreve os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa, assegurando a coerência entre os objetivos propostos, o referencial teórico e as estratégias de investigação utilizadas. O estudo buscou analisar de que maneira a gestão por competências pode contribuir para a efetividade dos serviços socioassistenciais ofertados pelo Centro de Referência de Assistência Social (CRAS) de Benjamin Constant. Assim, são apresentados o delineamento metodológico, as características da pesquisa, o contexto do estudo, bem como os instrumentos e técnicas empregados na coleta e análise dos dados.

#### **3.1 DELINEAMENTO METODOLÓGICO DA PESQUISA**

O delineamento metodológico da pesquisa constitui a estruturação sistemática das etapas investigativas para obtenção de conhecimentos válidos por meio de métodos de abordagem como indutivo, dedutivo, hipotético-dedutivo e dialético, e procedimentos como histórico, comparativo e estatístico, integrando-os em um quadro teórico coerente (Lakatos e Marconi, 2003).

##### **3.1.1 Natureza, abordagem e fins da pesquisa**

A pesquisa é de natureza aplicada, pois, conforme Lakatos e Marconi (2003), tem como finalidade gerar conhecimentos direcionados à resolução de problemas concretos e à melhoria de práticas institucionais. No presente caso, busca-se compreender como a gestão por competências pode contribuir para a efetividade dos serviços socioassistenciais ofertados pelo Centro de Referência de Assistência Social (CRAS).

A pesquisa caracteriza-se como quali-quantitativa, pois integra tanto a análise numérica dos dados coletados quanto a compreensão das percepções, significados e experiências dos profissionais do CRAS. Conforme destaca Minayo (2001), abordagens que combinam dimensões quantitativas e qualitativas permitem uma compreensão mais ampla da realidade investigada, articulando a objetividade dos números com a profundidade interpretativa necessária para compreender fenômenos sociais e institucionais.

Quanto aos fins, o estudo apresenta caráter exploratório e descritivo. É exploratório ao proporcionar maior familiaridade com o tema, permitindo reflexões sobre a gestão por

competências na esfera pública; e é descritivo ao buscar caracterizar e analisar as práticas e percepções dos profissionais acerca da efetividade dos serviços prestados no âmbito do CRAS (Gil, 2008).

### **3.1.2 Meios de investigação, universo e amostra da pesquisa**

Quanto aos meios de investigação, esta pesquisa adota procedimentos técnicos de natureza bibliográfica e de campo. A pesquisa bibliográfica foi realizada por meio de consulta a livros, artigos científicos e legislações relacionadas à gestão por competências e às políticas públicas, utilizando, para isso, bases acadêmicas como SciELO, Periódicos CAPES e Google Acadêmico. Já a pesquisa de campo ocorreu sob a forma de estudo de caso, abordagem metodológica adequada para análises que buscam compreender fenômenos contemporâneos inseridos em seu contexto real, conforme orienta Yin (2015).

O universo da pesquisa foi composto pelos 20 profissionais que integram a equipe do CRAS ‘Casa da Família’, abrangendo diversas funções técnicas e administrativas. Como todos os integrantes desse grupo participaram do estudo, não houve amostra, mas sim um censo, isto é, não foi selecionada “uma parte do universo escolhida a partir de um critério de representatividade” (Vergara, 1998, p. 48), e sim a totalidade dos profissionais. Nesse tipo de procedimento, a coleta de dados abrange 100% da população investigada, o que fortalece a precisão dos resultados, por refletirem diretamente a percepção de todo o coletivo que atua no CRAS e permitirem uma análise mais fiel da aplicação da gestão por competências no cotidiano institucional.

## **3.2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL E ÁREA DO ESTUDO**

A pesquisa foi desenvolvida no Centro de Referência de Assistência Social (CRAS) “Casa da Família”, situado no município de Benjamin Constant, no estado do Amazonas, pertencente à microrregião do Alto Solimões e localizado na tríplice fronteira entre Brasil, Colômbia e Peru. Segundo o Censo Demográfico de 2022 (IBGE, 2022), o município possui uma população estimada em 37.648 habitantes, distribuídos entre a área urbana e as diversas comunidades ribeirinhas que compõem o território.

Benjamin Constant apresenta uma realidade geográfica complexa, marcada pela dependência do transporte fluvial, pela diversidade cultural e pelos desafios de acesso aos

serviços públicos básicos, aspectos que influenciam diretamente a execução das políticas sociais e de assistência no município.

O CRAS “Casa da Família” constitui o principal equipamento público de proteção social básica do município e representa a porta de entrada para o Sistema Único de Assistência Social (SUAS). Sua função é prevenir situações de vulnerabilidade e risco social, fortalecer vínculos familiares e comunitários e assegurar o acesso da população a direitos e programas sociais (Brasil, 2009). A unidade conta com salas de atendimento individual e coletivo, além de espaços destinados a oficinas, reuniões e atividades comunitárias, que viabilizam o acolhimento e a oferta de serviços voltados à melhoria da qualidade de vida das famílias acompanhadas (Brasil, 2025).

Entre as principais ações desenvolvidas pelo CRAS destacam-se o Serviço de Proteção e Atendimento Integral à Família (PAIF) e o Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos (SCFV), voltados ao acompanhamento de famílias em situação de vulnerabilidade, idosos, pessoas com deficiência, crianças e adolescentes. A unidade também é responsável pela gestão do Cadastro Único (CadÚnico) e pela execução de programas como o Bolsa Família e o Benefício de Prestação Continuada (BPC), considerados instrumentos essenciais de inclusão social e combate à pobreza (Brasil, 2005).

A escolha do CRAS “Casa da Família” como campo empírico da pesquisa justifica-se pela relevância dessa instituição na rede socioassistencial local, por sua abrangência territorial e social e por representar um espaço privilegiado para investigar como a gestão por competências impacta a efetividade dos serviços públicos. A análise desse contexto permite compreender as práticas administrativas e os desafios enfrentados pelos profissionais que atuam diretamente com a população em situação de vulnerabilidade social.

### **3.2.1 Instrumentos de coleta e análise dos dados**

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário eletrônico estruturado (Google Forms), elaborado especificamente para este estudo e composto por questões objetivas e subjetivas organizadas em quatro blocos temáticos: identificação do participante, percepção sobre competências e gestão, motivação e desempenho, e avaliação da efetividade dos serviços. O questionário apresentou itens de múltipla escolha, escalas de concordância e perguntas abertas, permitindo captar tanto informações quantitativas quanto relatos qualitativos dos profissionais.

Conforme destaca Gil (2008), o questionário é um dos instrumentos mais eficientes para obtenção de dados em pesquisas sociais, por possibilitar padronização das respostas, clareza nos enunciados e maior precisão na comparação dos resultados. Nesse sentido, a estrutura adotada buscou assegurar uniformidade nas respostas e, ao mesmo tempo, captar percepções individuais sobre a gestão por competências no CRAS.

A coleta dos dados ocorreu de 11/09 a 22/09 de 2025 e foi realizada de forma remota, mediante envio do formulário aos profissionais do CRAS “Casa da Família”, respeitando sua disponibilidade e rotina de trabalho. Antes do preenchimento, os participantes foram informados sobre os objetivos, propósitos e procedimentos da pesquisa, consentindo voluntariamente mediante aceite digital do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), o que garantiu sigilo, privacidade e liberdade de participação.

Para a análise dos dados, adotou-se a técnica de análise de conteúdo, conforme Minayo (2001), permitindo a organização temática e interpretação dos sentidos expressos pelos participantes, relacionando-os à eficácia dos serviços socioassistenciais. No caso dos dados quantitativos, foi utilizada uma planilha eletrônica (Excel ano 2020) para a organização das respostas. A partir desse processamento, foram confeccionados gráficos de barras e colunas, recursos visuais que facilitam a compreensão dos resultados ao evidenciar proporções, tendências e comparações entre categorias. O uso do Excel contribuiu para maior precisão, clareza na visualização e agilidade na sistematização dos achados, permitindo que os resultados fossem apresentados de forma objetiva e acessível.

## 4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

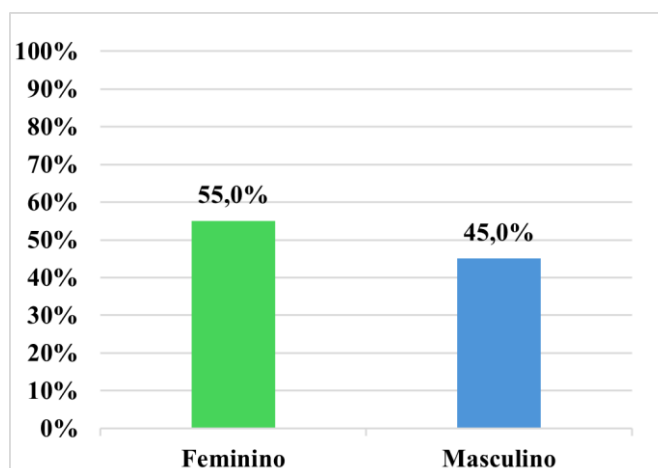
Esta seção apresenta os principais achados da pesquisa, organizando e interpretando os dados obtidos a partir das respostas dos profissionais do CRAS. A análise busca compreender como a gestão por competências tem sido percebida e aplicada no contexto institucional, identificando seus impactos no desenvolvimento profissional, na eficiência dos processos internos e na qualidade dos serviços prestados à comunidade. Além de descrever os resultados, a discussão dialoga com autores da área para contextualizar os achados e destacar sua relevância para o aprimoramento das práticas socioassistenciais.

### 4.1 PERFIL SOCIAL DOS PARTICIPANTES

A caracterização dos profissionais que atuam no Centro de Referência de Assistência Social (CRAS) de Benjamin Constant constitui elemento fundamental para a análise dos resultados desta pesquisa, uma vez que os atributos pessoais e trajetórias profissionais influenciam diretamente a dinâmica interna do serviço e o modo como as políticas socioassistenciais são executadas. Segundo Fleury e Fleury (2001), as competências individuais são moldadas pelas experiências acumuladas e, quando mobilizadas no ambiente de trabalho, impactam o desempenho institucional.

Em relação ao sexo, observou-se predominância feminina entre os participantes, um cenário recorrente nos serviços que compõem o Sistema Único de Assistência Social (SUAS), conforme evidenciado no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Distribuição dos participantes por sexo.

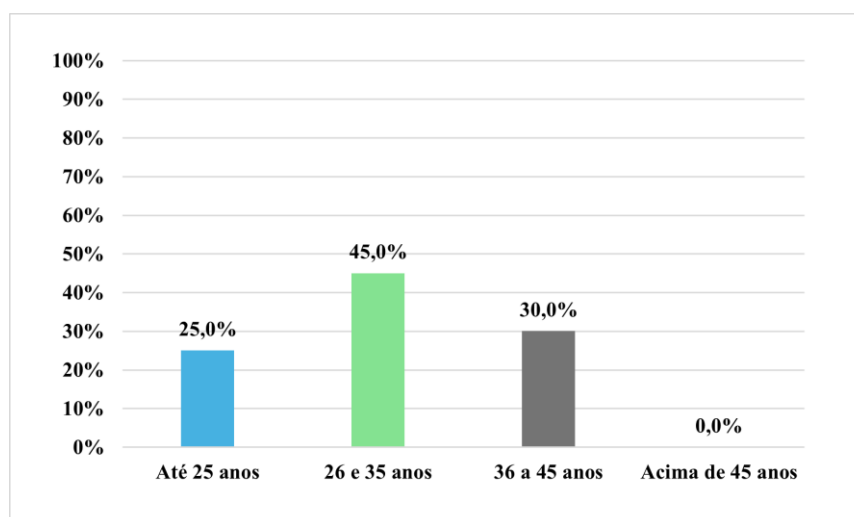


Fonte: Pesquisa de campo (2025)

Os dados apresentados no Gráfico 1 evidenciam que a maioria dos profissionais entrevistados é do sexo feminino, enquanto a parcela restante corresponde ao sexo masculino. Tal configuração pode ser explicada por fatores socioculturais que historicamente associam o cuidado, a proteção e o acolhimento às mulheres, resultando em maior inserção feminina em funções relacionadas à assistência social (Capuano, 2015).

Outro aspecto relevante diz respeito à caracterização etária dos profissionais que compõem a equipe do CRAS, conforme apresentado no Gráfico 2, permitindo identificar em que medida diferentes gerações contribuem para a dinâmica de atuação no serviço.

Gráfico 2 - Distribuição dos participantes por faixa etária.



Fonte: Pesquisa de campo (2025)

Os resultados demonstram predominância de adultos, concentrados principalmente entre 26 e 35 anos, ao mesmo tempo em que a equipe conta com pessoas em diferentes momentos de desenvolvimento profissional. Tal distribuição gera um equilíbrio relevante entre inovação e experiência, condição considerada essencial para fortalecer o desempenho coletivo e aprimorar a resolução de problemas nas organizações públicas (Bergue, 2019).

Essa composição geracional permite que novas ideias circulem e se integrem ao conhecimento adquirido em trajetórias profissionais mais consolidadas, enriquecendo as práticas adotadas no serviço. Conforme Fleury e Fleury (2001), a diversidade de experiências contribui para a construção de competências organizacionais mais robustas.

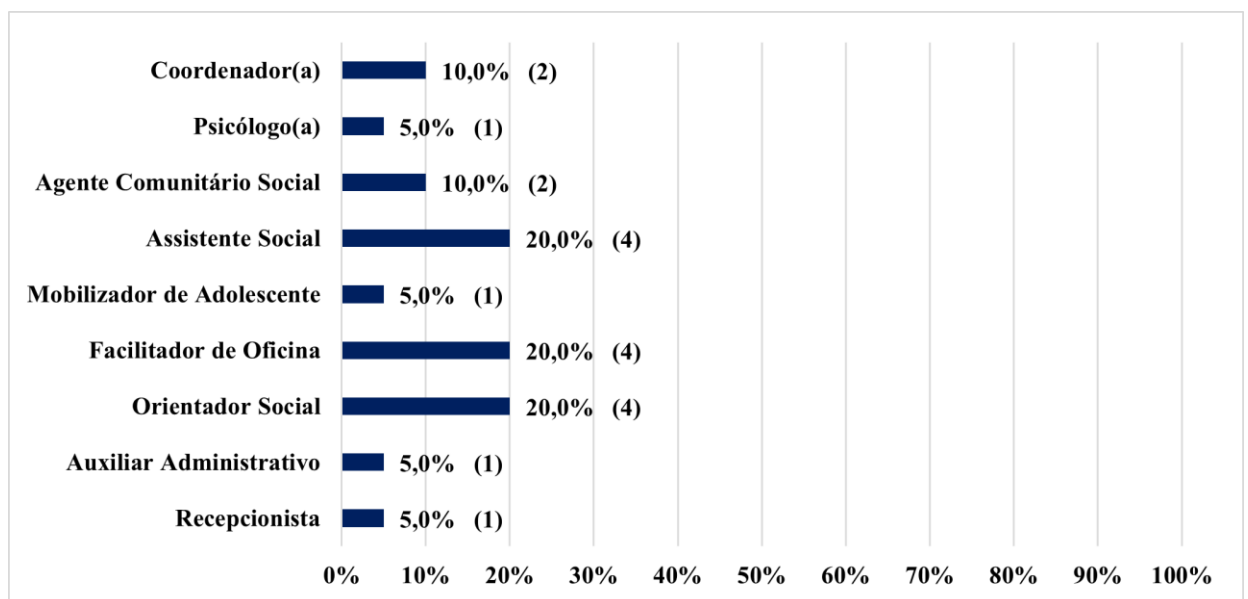
Adicionalmente, constatou-se que todos os profissionais participantes da pesquisa residem em área urbana do município, o que favorece maior vínculo com o território e aproximação com a realidade do público atendido. Essa familiaridade contribui para

intervenções mais assertivas, alinhadas às demandas locais e às diretrizes da política de assistência social, reforçando a importância da territorialização como princípio estruturante do SUAS.

Desse modo, o perfil dos profissionais do CRAS, marcado pela predominância feminina, pela diversidade etária e pela inserção territorial urbana, configura-se como um importante recurso estratégico para o desenvolvimento das competências exigidas no atendimento socioassistencial. Tais características fortalecem a capacidade da equipe de compreender as especificidades do público atendido e de propor ações alinhadas às necessidades do território, contribuindo para a efetividade da política de assistência social.

Considerando esse cenário, torna-se importante compreender também como essas competências se alinham às funções atribuídas dentro do CRAS, já que a eficácia do atendimento socioassistencial depende do correto direcionamento das capacidades profissionais às demandas do serviço. Dessa forma, o próximo indicador analisa a distribuição dos cargos e atribuições no equipamento social, apresentado no Gráfico 3.

Gráfico 3 - Distribuição dos profissionais por função no CRAS



Fonte: Pesquisa de campo (2025)

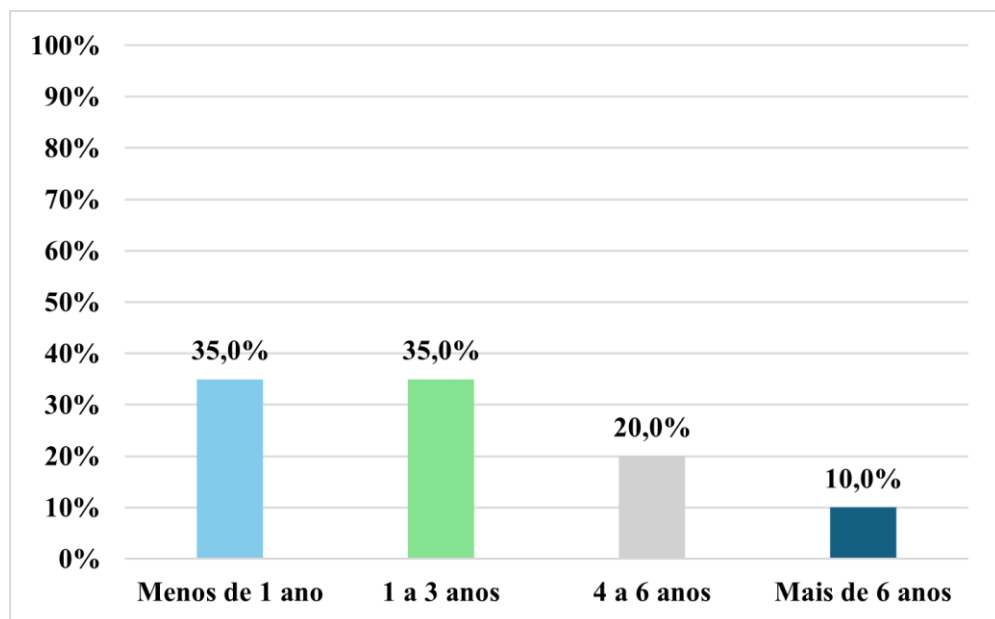
Conforme apresentado no gráfico, observa-se que a maior parcela dos participantes é composta por Assistentes Sociais, Facilitadores de Oficina e Orientadores Sociais, que, juntos, representam o grupo mais numeroso da equipe. Esses profissionais compõem grande parte do atendimento direto aos usuários, demonstrando a concentração das funções ligadas à execução das ações socioassistenciais.

Além disso, os cargos de Coordenador(a) e Agente Comunitário Social representam uma parcela menor dos entrevistados, reforçando a presença de funções voltadas à articulação e ao gerenciamento do trabalho social no território. Já Psicólogo(a), Mobilizador de Adolescentes, Auxiliar Administrativo e Recepcionista aparecem com participação ainda mais reduzida, indicando uma composição profissional enxuta, porém alinhada às demandas essenciais do serviço.

Dessa forma, os dados evidenciam que o CRAS analisado apresenta uma equipe com papéis bem distribuídos entre gestão, atendimento técnico especializado e apoio às atividades socioassistenciais, em conformidade com as diretrizes da Política Nacional de Assistência Social, que prevê equipes multiprofissionais atuando de maneira integrada para assegurar a efetividade dos serviços ofertados à população (Brasil, 2012).

No que se refere ao tempo de atuação profissional, observa-se uma composição heterogênea entre os colaboradores do CRAS, indicando diferentes níveis de experiência acumulada no equipamento. Essa distribuição é apresentada no Gráfico 4, permitindo compreender como o tempo de serviço pode influenciar a adaptação às práticas institucionais, ao cumprimento das atribuições e ao desenvolvimento das competências exigidas pelo serviço socioassistencial.

Gráfico 4 - Tempo de atuação dos profissionais no CRAS



Fonte: Pesquisa de campo (2025)

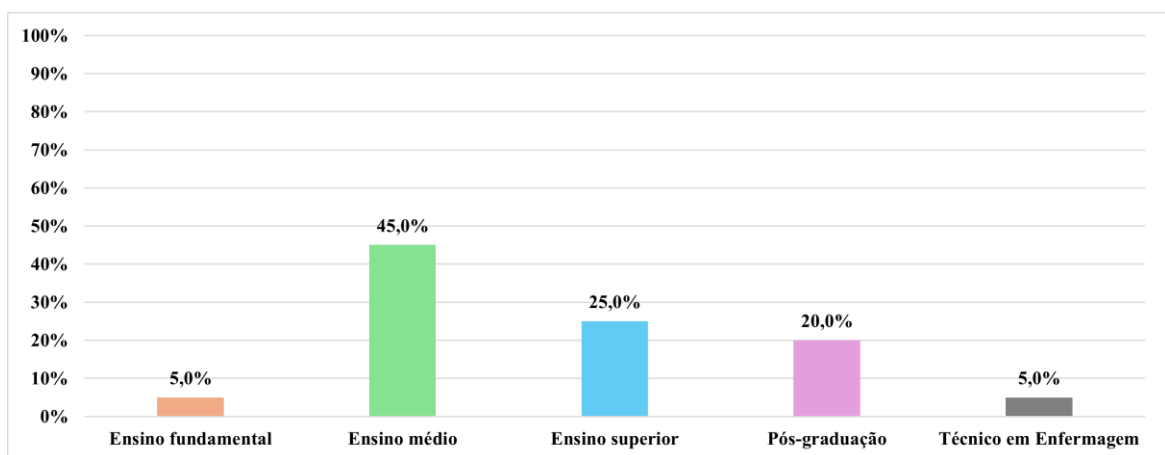
Os resultados mostram que uma parte significativa dos profissionais possui menos de 1 ano de atuação, enquanto outra parcela equivalente está entre 1 e 3 anos de serviço no equipamento. Isso evidencia uma presença expressiva de colaboradores com experiência inicial moderada dentro do CRAS, o que pode refletir tanto a rotatividade de profissionais na assistência social quanto a necessidade contínua de capacitações e de processos de adaptação ao ambiente de trabalho.

Além disso, uma parcela menor da equipe possui entre 4 e 6 anos na instituição, enquanto apenas uma pequena parte atua há mais de 6 anos. A presença desse grupo mais experiente, embora reduzida, é fundamental para manter a memória institucional e fortalecer a transmissão de práticas consolidadas, favorecendo o aprendizado organizacional. Conforme afirma Chiavenato (2014), a diversidade de experiências profissionais contribui para a construção coletiva de competências e para a melhoria do desempenho organizacional.

Dessa forma, a composição encontrada sugere um cenário em que a consolidação profissional ainda está em desenvolvimento, exigindo estratégias contínuas de gestão do conhecimento para garantir que as competências necessárias ao atendimento socioassistencial sejam mantidas e aprimoradas ao longo do tempo.

No que se refere ao nível de escolaridade dos profissionais do CRAS, conforme apresentado no Gráfico 5, observa-se uma pluralidade de formações, refletindo diferentes trajetórias educacionais entre os integrantes da equipe.

Gráfico 5 - Nível de escolaridade dos profissionais do CRAS



Fonte: Pesquisa de campo (2025)

Os dados demonstram que a maior parcela dos participantes possui ensino médio completo, abrangendo predominantemente profissionais que desempenham funções administrativas e de apoio operacional dentro do serviço socioassistencial.

Além disso, uma parcela dos trabalhadores possui ensino superior, enquanto outra conta com pós-graduação, evidenciando a presença de profissionais com formação técnica mais especializada, requisito essencial para garantir um atendimento qualificado e alinhado às diretrizes do Sistema Único de Assistência Social (SUAS).

Também se identificou a presença de participantes com ensino fundamental e de outros com formação técnica em enfermagem, o que demonstra a existência de perfis profissionais que, apesar de atuarem em áreas complementares, contribuem para o acolhimento integral aos usuários do CRAS.

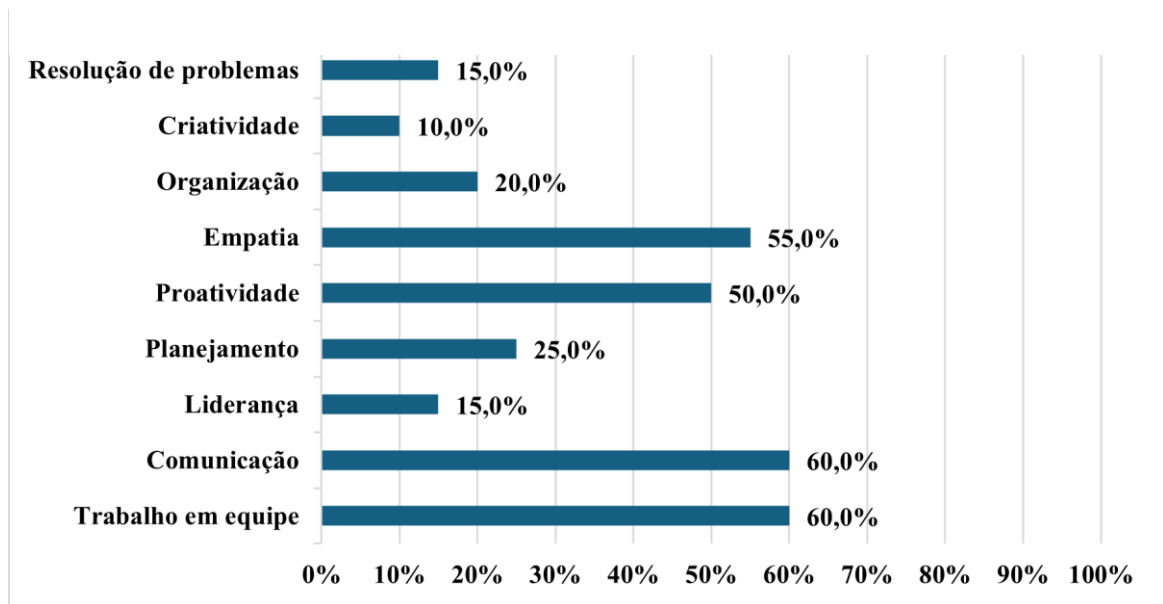
Conforme afirmam Fleury e Fleury (2001), a formação acadêmica e o desenvolvimento contínuo das capacidades profissionais estão diretamente ligados ao aprimoramento das competências organizacionais. Dessa forma, mesmo que a equipe apresente bom nível de qualificação, ainda se evidencia a necessidade de capacitações permanentes, uma vez que o trabalho social exige atualização constante e domínio de novas metodologias de intervenção.

Em síntese, o perfil social dos profissionais do CRAS de Benjamin Constant revela predominância feminina, diversidade etária e residência urbana, com formação e funções alinhadas às demandas do serviço. Esses elementos fortalecem o vínculo com o território, a capacidade de atendimento ao público e a efetividade das ações socioassistenciais, apontando ainda a importância de capacitação contínua.

#### 4.2 PERCEPÇÃO SOBRE AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

A investigação sobre a percepção das competências que os profissionais do CRAS Benjamin Constant consideram possuir atualmente (Gráfico 6) revela um cenário marcado pela autoconfiança em habilidades socioemocionais e colaborativas. Esse conjunto de capacidades se mostra essencial para o trabalho integrado e para a efetividade das ações desenvolvidas junto à comunidade atendida, considerando que tais competências influenciam diretamente a qualidade do atendimento e o fortalecimento dos vínculos no território.

Gráfico 6 - Competências que os participantes consideram possuir



Fonte: Pesquisa de campo (2025)

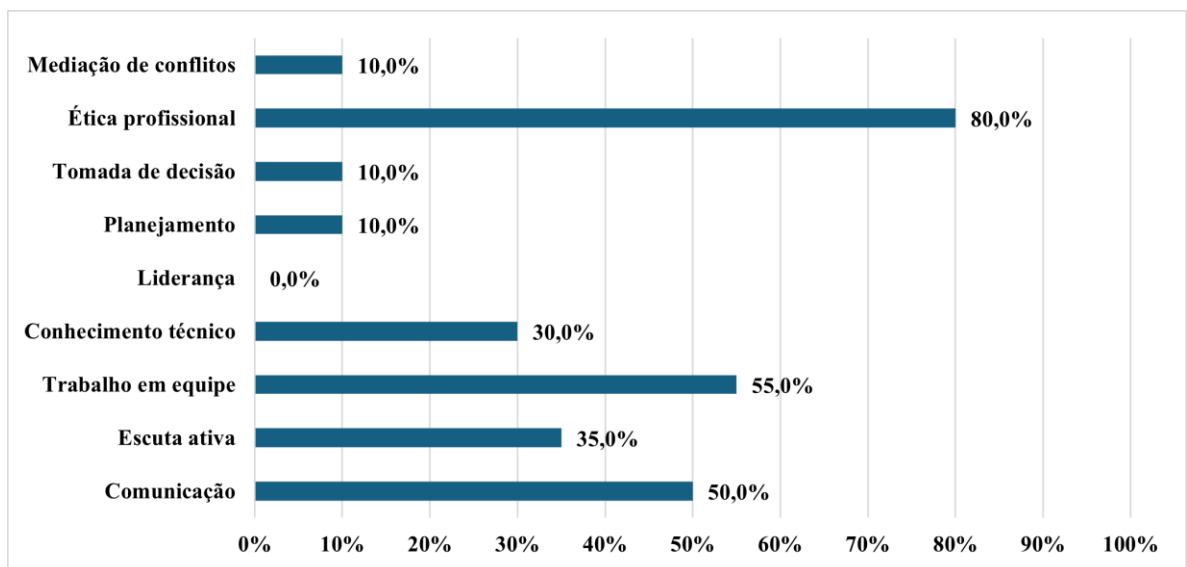
Os dados apresentados evidenciam que as competências de trabalho em equipe e comunicação foram as mais mencionadas, ambas alcançando 60% das indicações. Em seguida, aparece a empatia, reconhecida por 55% dos profissionais. Outras competências, como planejamento, proatividade e organização, também figuram entre as mais citadas, embora com percentuais moderados. Já habilidades como liderança, criatividade e resolução de problemas apresentam índices mais baixos de autopercepção.

É importante destacar que essa questão do instrumento de pesquisa permitia múltiplas respostas, uma vez que um mesmo profissional pode mobilizar diversas competências em seu cotidiano de trabalho. Por esse motivo, cada alternativa poderia alcançar até 100% de marcações, sendo os percentuais resultantes do número de indicações por competência, e não do total de respondentes.

De modo geral, os resultados indicam que a equipe reconhece possuir competências amplamente associadas ao atendimento socioassistencial, como a capacidade de se comunicar de forma clara, trabalhar de maneira integrada e demonstrar sensibilidade às necessidades individuais e coletivas. Essa percepção está alinhada à literatura sobre gestão por competências, conforme Fleury e Fleury (2001), que ressaltam que habilidades interpessoais constituem a base para o trabalho social eficaz. Capuano (2015) reforça que equipes que valorizam tais atributos tendem a superar desafios organizacionais e a responder com maior efetividade às demandas complexas enfrentadas pela população.

No entanto, quando se realiza a comparação entre as competências autopercebidas pela equipe e aquelas que são mais exigidas pelo serviço, conforme apresentado no Gráfico 7, observa-se a existência de algumas divergências importantes. Enquanto os profissionais reconhecem maior domínio em comunicação, trabalho em equipe e empatia, o serviço demanda, de modo mais amplo, competências como ética profissional, escuta ativa e conhecimento técnico, que aparecem listadas como essenciais em diversas funções, mas nem sempre são destacadas pelos trabalhadores em sua autopercepção.

Gráfico 7 - Competências mais exigidas para o desempenho das funções no CRAS.



Fonte: Pesquisa de campo (2025)

Os resultados apresentados no Gráfico 7 evidenciam que a ética profissional se destaca como a competência mais exigida pelo serviço, alcançando 80% das indicações. Em seguida, aparecem trabalho em equipe, comunicação, escuta ativa e conhecimento técnico, demonstrando que o CRAS demanda dos profissionais tanto habilidades interpessoais quanto capacidades técnicas para o adequado atendimento social.

Outras competências, como planejamento, mediação de conflitos e tomada de decisão, apresentam níveis mais baixos de exigência formal, sugerindo que tais habilidades são requisitadas de maneira mais específica, conforme a natureza das atribuições de cada cargo. Já a liderança, com 0%, não aparece como competência formalmente exigida, ainda que parte dos profissionais tenha indicado possuí-la. Esse dado reforça a possível existência de uma estrutura organizacional mais horizontal ou de práticas de gestão que não centralizam responsabilidades de coordenação direta.

A ausência da liderança como exigência também pode, conforme aponta Chiavenato (2014), representar um subaproveitamento de potenciais internos, visto que tal competência é considerada essencial para orientar pessoas, promover integração e contribuir para a qualidade dos serviços prestados. A baixa exigência de outras competências estratégicas, como planejamento e mediação de conflitos, também pode estar relacionada à distribuição funcional da equipe, conforme discute Bergue (2019).

A análise cruzada entre as competências autopercebidas e as competências demandadas indica convergência apenas em comunicação e trabalho em equipe, enquanto evidenciam-se lacunas em áreas técnicas e comportamentais, principalmente ética profissional, escuta ativa e conhecimento técnico. Esses achados reforçam a importância de investimentos contínuos em formação e desenvolvimento, conforme defende Amaral (2006), para alinhar as capacidades individuais às demandas institucionais.

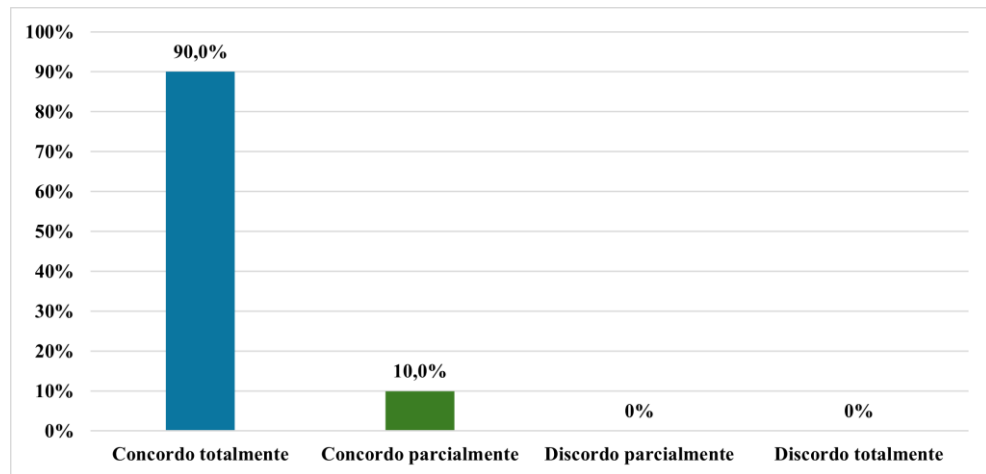
Em síntese, embora os profissionais do CRAS demonstrem reconhecer diversas competências essenciais ao atendimento social, ainda se observam distanciamentos significativos entre o que é percebido pela equipe e o que é efetivamente requerido pelo serviço. Tais resultados reforçam a necessidade de fortalecimento das competências técnicas e éticas, bem como de processos permanentes de capacitação que promovam o alinhamento entre expectativas institucionais e práticas profissionais.

#### 4.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E MOTIVAÇÃO DA EQUIPE

Ao analisar a percepção dos profissionais sobre suas próprias competências e aquelas mais exigidas pelo serviço, conforme discutido na seção anterior, torna-se evidente a necessidade de compreender como a gestão por competências se articula com a motivação e o desempenho da equipe. Nesse contexto, buscou-se avaliar de que maneira o CRAS organiza seus critérios, distribui suas atividades e oferece capacitações, elementos fundamentais para o desenvolvimento profissional e para a efetividade do trabalho executado no território.

O levantamento realizado junto aos profissionais mostra que a gestão por competências exerce influência significativa sobre a motivação e o engajamento da equipe. Um dos primeiros aspectos observados diz respeito à clareza dos critérios de competências estabelecidos pela instituição, conforme evidencia o Gráfico 8.

Gráfico 8 - Clareza dos critérios de competências no CRAS.

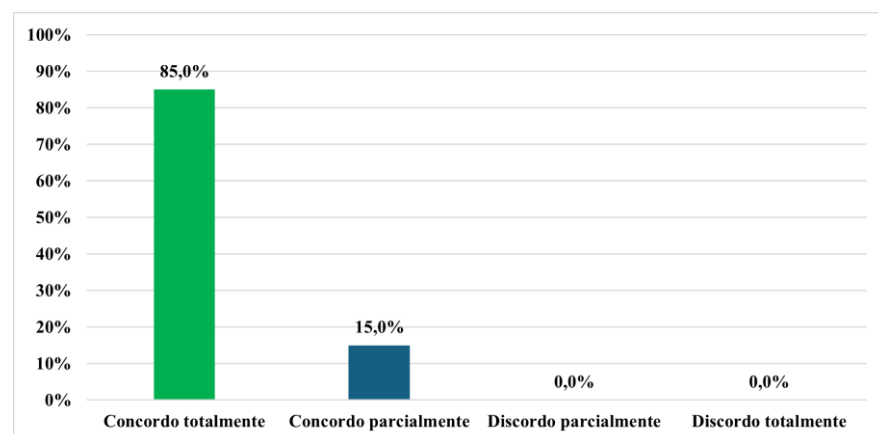


Fonte: Pesquisa de campo (2025)

Os dados revelam que a grande maioria dos profissionais concorda totalmente que os critérios de competências são claros e bem definidos, enquanto uma parcela menor afirma concordar parcialmente. Não houve respostas indicando discordância. Esse resultado demonstra que o CRAS trabalha com orientações transparentes, favorecendo a organização interna e a execução das atividades.

Já os dados sobre a distribuição das atividades e funções, apresentados no Gráfico 9, mostram que a maior parte dos profissionais percebe alinhamento entre suas competências e as atribuições que desempenham no CRAS.

Gráfico 9 - Atividades e funções distribuídas de acordo com as competências de cada profissional



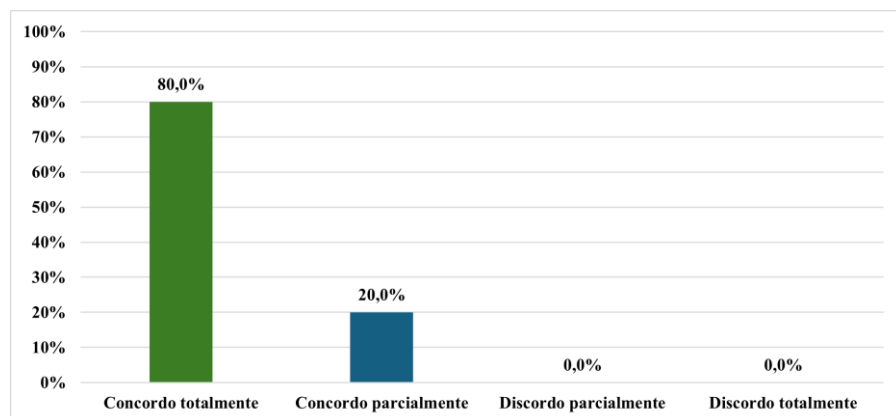
Fonte: Pesquisa de campo (2025)

No que diz respeito à distribuição das atividades, a maior parte dos profissionais concorda totalmente que suas funções estão alinhadas às próprias competências, enquanto uma

parcela menor demonstra concordância parcial. Esse resultado mostra que o CRAS consegue organizar suas atividades de maneira estratégica, valorizando as capacidades individuais e direcionando-as para onde cada profissional pode contribuir melhor. Essa prática fortalece o trabalho em equipe e favorece uma atuação mais eficiente diante das demandas da comunidade, além de reforçar que o serviço reconhece as habilidades de cada colaborador e busca utilizá-las de forma adequada.

Para compreender como os profissionais do CRAS percebem a adequação das capacitações oferecidas pela instituição (Gráfico 10), foi realizada uma análise específica sobre o alinhamento entre as formações recebidas e as competências necessárias ao desempenho cotidiano. Esse levantamento possibilita identificar se as ações formativas estão cumprindo seu papel de fortalecer o desenvolvimento técnico e a motivação da equipe.

Gráfico 10 - Oferta de capacitações adequadas para o desenvolvimento das competências profissionais



Fonte: Pesquisa de campo (2025)

Os resultados apresentados no Gráfico 10 demonstram uma percepção amplamente positiva. A maior parte dos participantes afirma concordar totalmente que as capacitações disponibilizadas são adequadas para o aprimoramento das competências profissionais exigidas pelo serviço, enquanto um grupo menor concorda parcialmente, indicando que, embora considerem as capacitações pertinentes, ainda percebem possibilidades de ampliação ou aperfeiçoamento. Importante destacar que não houve registros de discordância, o que reforça a consistência das ações formativas oferecidas.

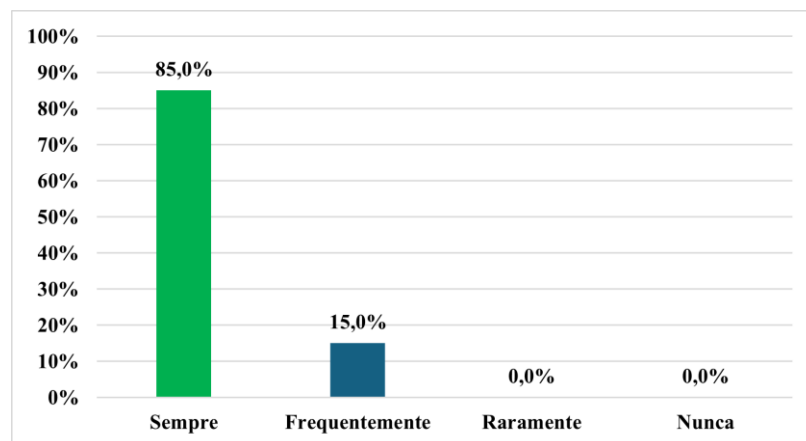
Essa percepção vai ao encontro do que defendem Brandão e Guimarães (2001), ao afirmarem que processos contínuos de capacitação fortalecem não apenas o desempenho técnico, mas também o engajamento dos trabalhadores, pois permitem que cada profissional se sinta mais seguro e preparado para enfrentar os desafios da prática. Da mesma forma, Fleury e

Fleury (2001) destacam que o desenvolvimento de competências ocorre quando a organização investe em aprendizagem estruturada, contextualizada e alinhada às demandas reais da equipe.

Diante dos dados, observa-se que o CRAS tem adotado uma estratégia formativa coerente, capaz de apoiar o crescimento profissional e, ao mesmo tempo, contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços ofertados à comunidade. A percepção positiva dos trabalhadores indica que as capacitações vêm atendendo às necessidades do cotidiano e fortalecendo o desempenho coletivo.

A avaliação da efetividade das capacitações oferecidas pelo CRAS também envolve compreender se o conteúdo ministrado corresponde às situações enfrentadas diariamente pelos profissionais. Nesse sentido, buscou-se verificar em que medida as formações refletem as demandas reais do serviço e contribuem para qualificar o desempenho da equipe (Gráfico 11).

Gráfico 11 - As capacitações atendem às necessidades reais do trabalho desenvolvido no CRAS



Fonte: Pesquisa de campo (2025)

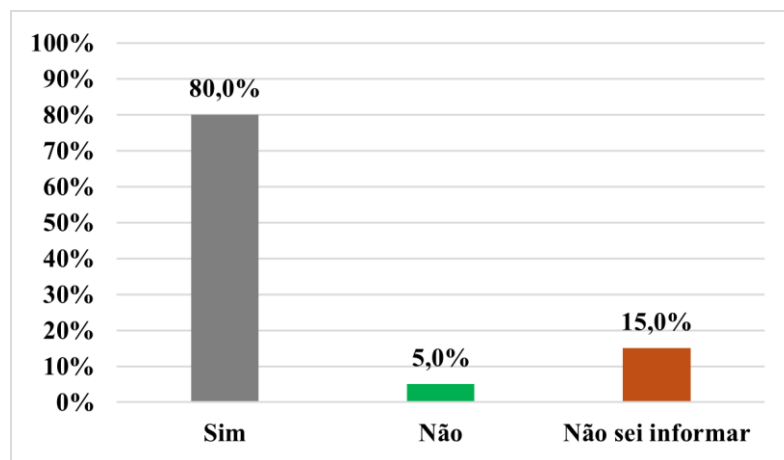
Conforme apresentado no Gráfico 11, a percepção dos trabalhadores é amplamente positiva. A maioria dos respondentes afirma que as capacitações sempre atendem às necessidades do trabalho, enquanto os demais consideram que isso ocorre com frequência. Não houve registros nas opções “raramente” ou “nunca”, evidenciando um elevado grau de satisfação quanto à pertinência das formações oferecidas.

Essa percepção está de acordo com o que apontam Vassão et al. (2020), ao destacarem que processos formativos alinhados às demandas reais da instituição fortalecem tanto o desenvolvimento de competências quanto a obtenção de resultados organizacionais. Para os autores, quando as capacitações dialogam com a prática cotidiana, favorecem maior segurança técnica, engajamento e eficiência no desempenho das atividades.

Dessa forma, observa-se que as capacitações ofertadas pelo CRAS não apenas contribuem para o aprimoramento técnico da equipe, como também dialogam com os desafios reais do território, favorecendo um atendimento mais qualificado e efetivo à população.

Dando continuidade à análise dos elementos que estruturam a gestão por competências no CRAS, também foi investigado se a instituição dispõe de um processo formal de Avaliação de Desempenho que incorpore as competências profissionais como critério central. Os resultados estão apresentados no Gráfico 12.

Gráfico 12 - Processo de avaliação do desempenho de competências do profissional no CRAS



Fonte: Pesquisa de campo (2025)

O gráfico evidencia que a maior parte dos participantes afirma que existe um processo formal de avaliação de desempenho que considera as competências requeridas para o exercício das funções. Por outro lado, apenas uma parcela bastante reduzida indica que esse processo não é realizado, enquanto outra parte declara não saber informar sobre sua existência.

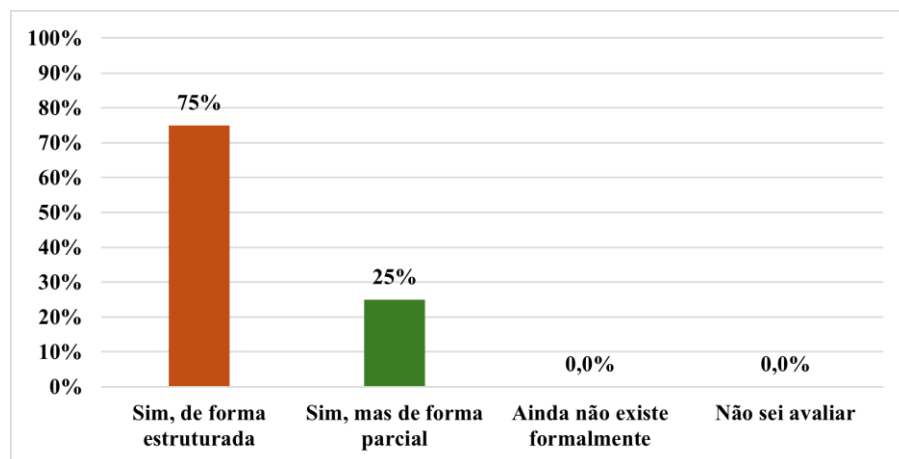
Esse resultado demonstra que a avaliação de desempenho é percebida, pela maioria, como uma prática instituída e alinhada ao modelo de gestão por competências. No entanto, a presença de profissionais que desconhecem esse processo talvez sugira a necessidade de aprimorar a comunicação interna, especialmente no que diz respeito aos critérios utilizados e à forma como os resultados são empregados no desenvolvimento profissional.

Conforme destacam Vassão et al. (2020), a avaliação de desempenho fundamentada em competências fortalece a coerência entre o que a instituição espera de seus profissionais e as ações efetivamente realizadas, contribuindo para maior clareza, alinhamento estratégico e motivação da equipe.

Nesse sentido, a percepção predominante de que esse processo existe pode indicar um avanço importante para a consolidação de uma gestão mais estruturada e orientada a resultados no CRAS. Ao mesmo tempo, o fato de uma pequena parcela ainda não reconhecer plenamente essa prática talvez reflita diferenças no tempo de atuação, nos níveis de familiaridade com as rotinas institucionais ou mesmo nas etapas de integração e adaptação dos novos profissionais, reforçando a importância de estratégias contínuas de comunicação e fortalecimento das práticas avaliativas.

Além de identificar se os critérios de competências são claros e se há avaliação de desempenho associada a esses parâmetros, buscou-se compreender se o CRAS adota, de fato, um modelo de gestão por competências em sua organização interna. Os dados referentes a essa percepção estão apresentados no Gráfico 13.

Gráfico 13 - Existência da Gestão por competências no CRAS



Fonte: Pesquisa de campo (2025)

Os dados revelam que a maioria dos respondentes afirma que existe gestão por competências de forma estruturada no CRAS, enquanto uma parte menor reconhece que essa prática ocorre de maneira parcial. Não houve indicações de inexistência ou desconhecimento do modelo, o que evidencia que ele já compõe o funcionamento institucional, ainda que com diferentes níveis de consolidação.

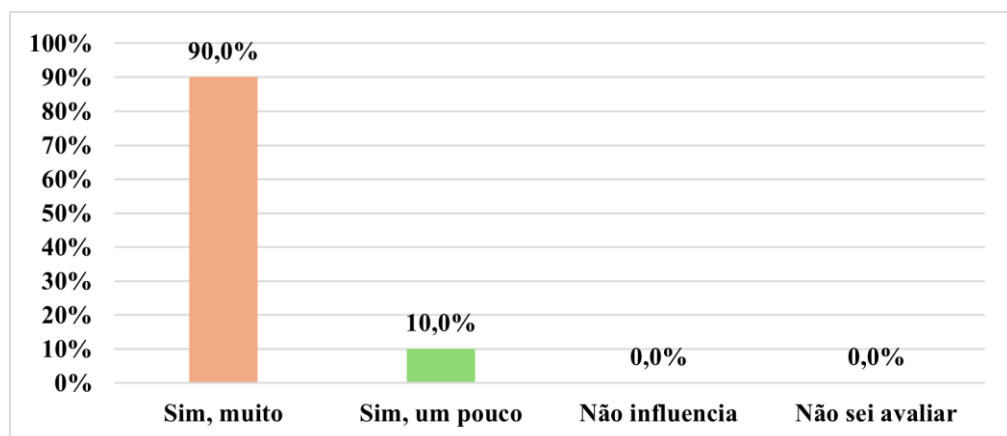
Esse cenário demonstra que a gestão por competências se encontra inserida no cotidiano do serviço, porém ainda requer aperfeiçoamentos para atingir sua plena integração, especialmente no alinhamento entre avaliação, planejamento formativo e objetivos organizacionais. A presença de uma parcela que identifica uma aplicação parcial sugere que

alguns processos podem funcionar de maneira fragmentada ou não completamente institucionalizada.

Conforme destaca Chiavenato (2014), a gestão por competências é mais eficaz quando implementada de forma sistêmica, articulando diagnóstico, desenvolvimento e acompanhamento contínuo das capacidades individuais em relação às necessidades da instituição. Assim, a predominância de respostas positivas indica que o CRAS avança na direção de um modelo de gestão mais estratégico, orientado pela valorização das competências profissionais.

A fim de compreender de maneira mais ampla como a gestão por competências repercute no cotidiano de trabalho, o instrumento de pesquisa incluiu uma questão específica sobre sua influência na qualidade do atendimento ofertado pelo CRAS (Gráfico 14). A intenção foi verificar não apenas a existência dessa abordagem no serviço, mas também a percepção da equipe quanto aos efeitos concretos que ela gera na prática profissional.

Gráfico 14 - Influência da Gestão por Competências na qualidades dos atendimentos no CRAS



Fonte: Pesquisa de campo (2025)

O Gráfico 14 revela um consenso expressivo entre os participantes: a grande maioria afirma que a gestão por competências influencia de maneira significativa a qualidade do atendimento, enquanto o grupo restante indica que essa influência é mais moderada. Não foram registradas respostas nas categorias “não influencia” ou “não sei avaliar”, evidenciando que todos os profissionais reconhecem algum nível de impacto positivo dessa abordagem no desempenho cotidiano.

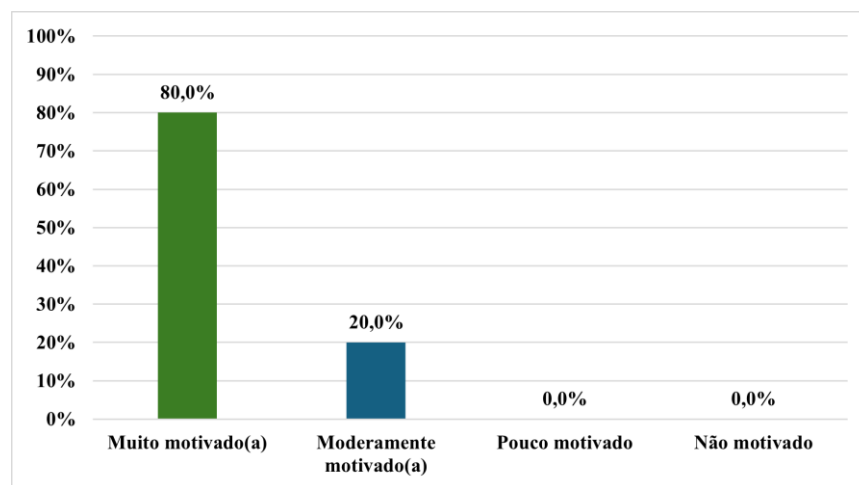
Esse resultado aponta para uma compreensão consolidada de que a definição clara de competências, aliada à organização das funções e processos, contribui diretamente para um atendimento mais eficiente, humanizado e alinhado às necessidades da população. Conforme

destacam Vassão et al. (2020), a gestão por competências fortalece os resultados institucionais ao aprimorar a integração entre perfis profissionais, metas organizacionais e processos de trabalho, o que repercute na qualidade final dos serviços prestados.

Dessa forma, percebe-se que a equipe do CRAS reconhece a gestão por competências como uma estratégia fundamental para qualificar as entregas do serviço, assegurando maior coerência entre as demandas do território e as práticas profissionais. Esse alinhamento reforça a importância de manter e aprimorar processos estruturados de desenvolvimento, avaliação e capacitação, fortalecendo a atuação da instituição de maneira contínua e sustentável.

Para aprofundar a compreensão sobre a relação entre gestão por competências e bem-estar no trabalho, foi incluída uma questão específica sobre o nível de motivação dos profissionais do CRAS para executar suas atividades cotidianas (Gráfico 15). A intenção é analisar se as condições de trabalho, o alinhamento entre competências e funções e os processos organizacionais influenciam o engajamento individual e coletivo.

Gráfico 15 - Avaliação da motivação de desempenho das funções no CRAS



Fonte: Pesquisa de campo (2025)

O Gráfico 15 demonstra um cenário amplamente positivo: a maior parte dos participantes afirma sentir-se muito motivada, enquanto o restante declara estar moderadamente motivado. Nenhum respondente se identificou como “pouco motivado” ou “não motivado”, o que indica que a equipe, de modo geral, vivencia um ambiente de trabalho favorável, capaz de sustentar altos níveis de envolvimento com as atividades desenvolvidas.

Essa percepção pode estar diretamente relacionada às práticas de gestão do CRAS, especialmente ao reconhecimento e valorização das competências profissionais, conforme discutido nos gráficos anteriores. Quando há clareza sobre as atribuições, alinhamento entre

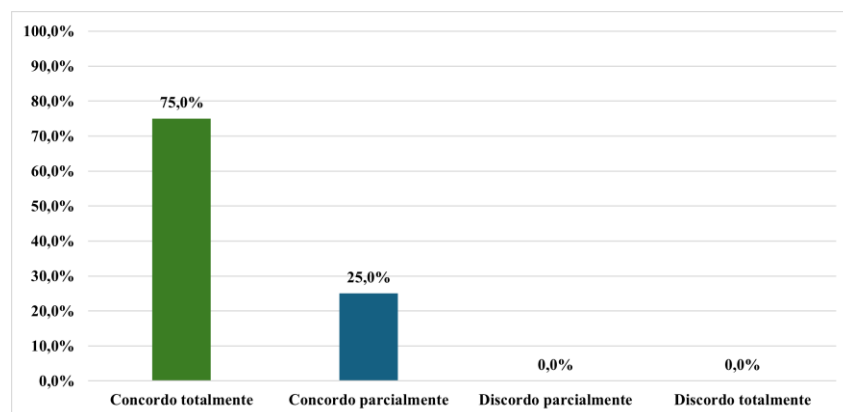
perfil e função, e oferta de capacitações adequadas, os trabalhadores tendem a experimentar maior satisfação e senso de propósito no trabalho. Essa relação é reforçada por Bergue (2019), que destaca que a motivação institucional está profundamente ligada às condições organizacionais que possibilitam o uso efetivo das competências individuais.

Além disso, a literatura aponta que ambientes que promovem desenvolvimento contínuo tendem a fortalecer o engajamento dos profissionais. Segundo Amaral (2006), quando as organizações oferecem oportunidades de aprendizagem e reconhecem as habilidades dos trabalhadores, o resultado é um aumento no comprometimento e na predisposição para enfrentar desafios cotidianos.

Diante disso, percebe-se que o alto nível de motivação identificado no CRAS Benjamin Constant não é um fenômeno isolado, mas uma consequência de práticas de gestão que favorecem o desenvolvimento humano, o reconhecimento profissional e a construção de um ambiente colaborativo. Esses elementos contribuem não apenas para o bem-estar individual, mas também para a qualidade do atendimento prestado à comunidade.

A atuação da coordenação no CRAS é essencial para orientar processos, apoiar a equipe e garantir a execução adequada das atividades diárias. Nesse sentido, buscou-se compreender como os profissionais percebem a contribuição da coordenação para seu desenvolvimento e motivação no trabalho (Gráfico 16).

Gráfico 16 - Contribuição da coordenação para o desenvolvimento e motivação da equipe



Fonte: Pesquisa de campo (2025)

O Gráfico 16 evidencia uma avaliação bastante positiva: a maioria dos respondentes concorda totalmente que a coordenação exerce influência significativa na motivação e no desenvolvimento da equipe, enquanto a parcela restante concorda parcialmente com essa

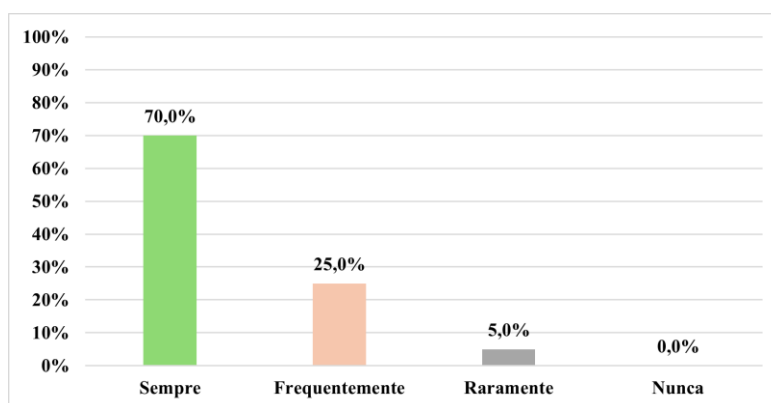
afirmação. Não houve manifestações de discordância, demonstrando que, de forma unânime, os colaboradores reconhecem o papel construtivo da coordenação no cotidiano do serviço.

Esses resultados indicam que a coordenação desempenha funções que vão além da gestão administrativa, atuando como suporte técnico e emocional para a equipe, contribuindo para fortalecer o clima organizacional e estimular práticas colaborativas. A literatura reforça esse entendimento ao destacar que lideranças eficazes promovem ambientes de confiança, aprendizagem e cooperação, elementos indispensáveis para o desempenho institucional (Bergue, 2019).

Assim, observa-se que a coordenação do CRAS cumpre papel estratégico na promoção da motivação e no incentivo ao desenvolvimento profissional, aspectos essenciais para a qualidade do atendimento e para a consolidação das ações socioassistenciais.

O diálogo aberto entre equipe e coordenação constitui um dos pilares para a construção de um ambiente organizacional saudável no âmbito do CRAS (Gráfico 17). A prática comunicativa contínua favorece a circulação de informações, o alinhamento das atividades e o fortalecimento das relações profissionais.

Gráfico 17 - Diálogo sobre dificuldades e aprendizados no trabalho



Fonte: Pesquisa de campo (2025)

O Gráfico 17 demonstra que a maior parte dos participantes afirma que o diálogo ocorre sempre, enquanto uma parcela também significativa relata que isso acontece com frequência. Apenas um grupo bastante reduzido indica que essa prática ocorre de forma rara, e não houve registros de ausência total de diálogo. Esses resultados revelam que a imensa maioria dos profissionais vivencia uma comunicação constante ou regular com a coordenação e entre si.

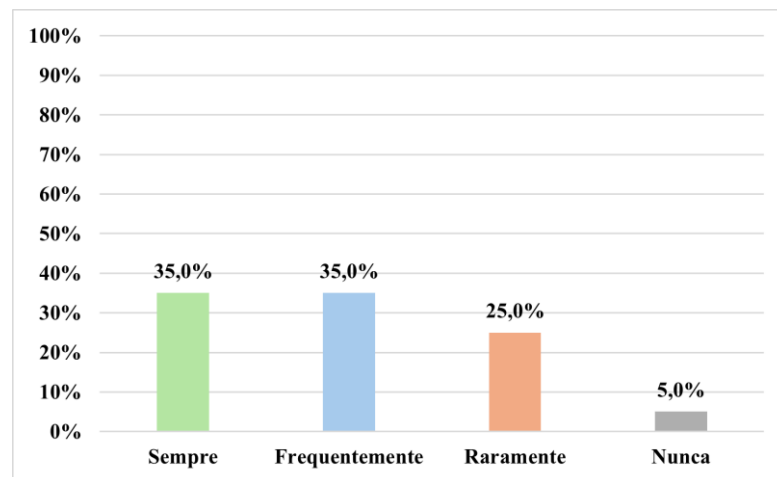
Diversos estudos apontam que a construção de espaços de escuta qualificada e comunicação transparente contribui diretamente para a integração das equipes, a troca de

experiências e a resolução conjunta de desafios cotidianos. Para Bergue (2019), práticas comunicativas bem estruturadas fortalecem o vínculo profissional, estimulam a participação e favorecem um ambiente de colaboração, elementos que influenciam positivamente a motivação e o desempenho institucional.

Assim, verifica-se que o diálogo aberto, amplamente presente no cotidiano do CRAS, desempenha papel decisivo para sustentar o engajamento da equipe e aprimorar a qualidade do serviço ofertado à comunidade.

No contexto da gestão de competências no CRAS, o feedback institucional é apontado como sempre ou frequentemente presente pela maioria dos profissionais (Gráfico 18), indicando um ambiente que busca manter a comunicação e a orientação contínuas.

Gráfico 18 - Feedback sobre desempenho e desenvolvimento das competências



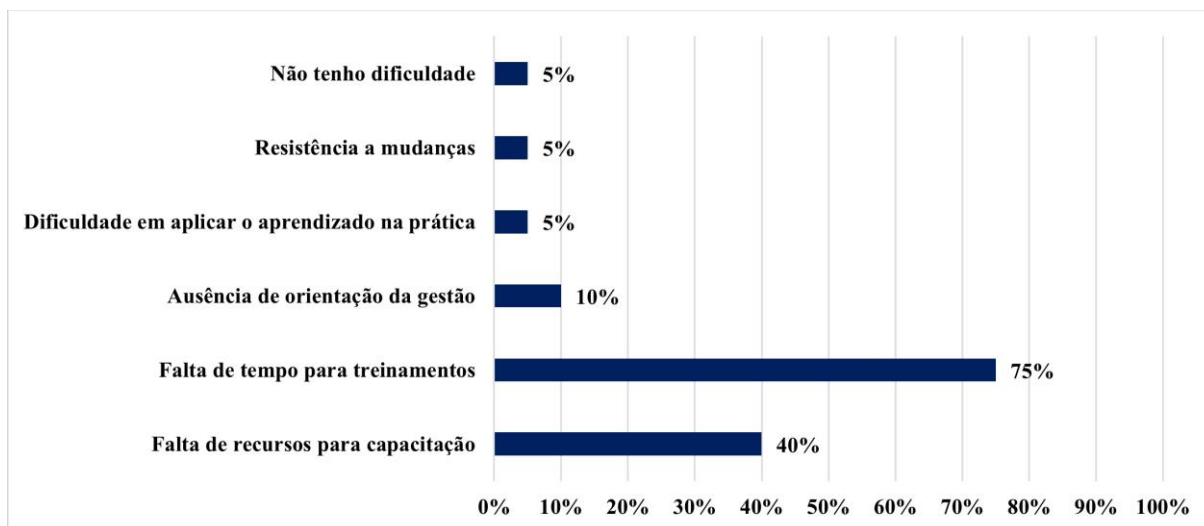
Fonte: Pesquisa de campo (2025)

O Gráfico 18 demonstra essa percepção, evidenciando que a maior parte da equipe reconhece o feedback como uma prática recorrente. Entretanto, uma parcela dos colaboradores relata que essa devolutiva ocorre apenas de forma rara, e um grupo ainda menor afirma não recebê-la, revelando a necessidade de aprimorar os mecanismos formais de acompanhamento e suporte. O fortalecimento do feedback é fundamental para o desenvolvimento das competências, para a motivação profissional e para a melhoria da qualidade dos serviços socioassistenciais ofertados à comunidade.

Entre os desafios identificados para o desenvolvimento das competências no CRAS (Gráfico 19), sobressaem-se a falta de tempo para participação em treinamentos e a insuficiência de recursos destinados a capacitações. Também foram mencionadas a ausência de orientação da gestão e dificuldades como resistência a mudanças, aplicar o aprendizado na

prática ou não apresentar dificuldades, cada uma apontada por uma pequena parte dos profissionais.

Gráfico 19 - Principais desafios para o desenvolvimento das competências exigidas no CRAS.



Fonte: Pesquisa de campo (2025)

Os dados apresentados no Gráfico 19 evidenciam obstáculos significativos que precisam ser enfrentados para assegurar a continuidade e a eficácia dos processos formativos. Apesar dessas barreiras, a gestão por competências tem demonstrado resultados positivos no que se refere à motivação e ao desempenho dos trabalhadores, contribuindo para a melhoria do ambiente organizacional e para a qualidade dos serviços socioassistenciais ofertados.

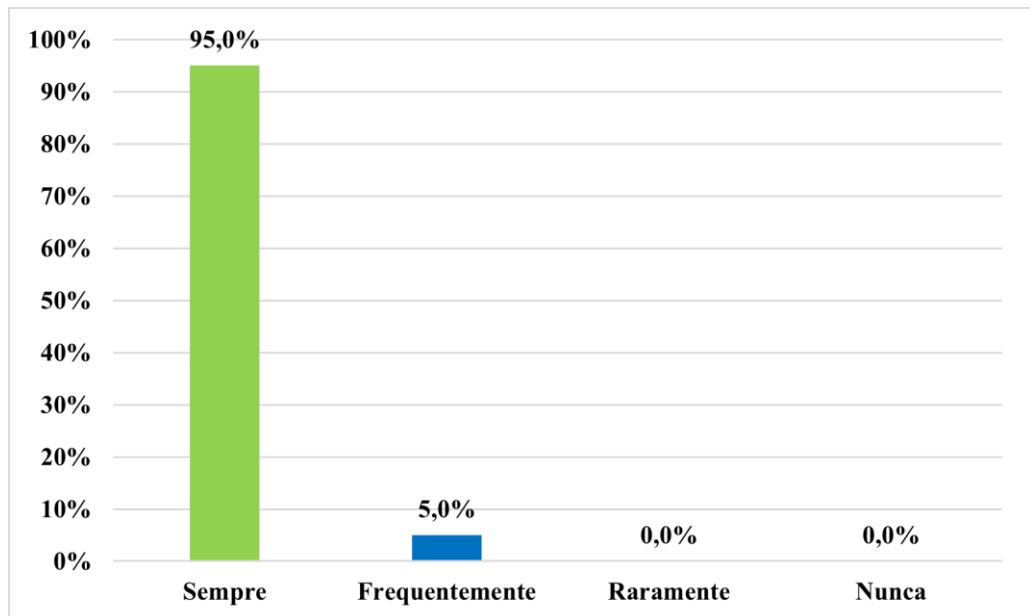
Essas evidências dialogam com Bergue (2019) e Chiavenato (2014), que destacam a importância da valorização das competências individuais, da clareza nas atribuições profissionais e do investimento contínuo em capacitação e avaliação. Assim, a experiência observada no CRAS analisado reforça que a gestão por competências exerce influência decisiva sobre o engajamento e o desempenho da equipe, mesmo diante de limitações estruturais presentes no contexto da assistência social.

Os resultados mostram que 100% dos profissionais acreditam que a gestão por competências contribui para melhorar a qualidade dos serviços prestados à comunidade. Esse consenso reforça a percepção de que práticas estruturadas de definição, desenvolvimento e uso das competências fortalecem o atendimento, tornando-o mais eficiente, alinhado às necessidades do território e centrado no usuário.

O Gráfico 20 apresenta a percepção dos profissionais sobre os impactos das competências desenvolvidas no trabalho na qualidade do atendimento oferecido aos usuários.

O objetivo é verificar se as habilidades adquiridas ou aprimoradas no cotidiano profissional se traduzem em melhorias concretas no serviço prestado.

Gráfico 20 - Percepção dos Profissionais sobre as Melhorias no Atendimento a Partir das Competências Desenvolvidas



Fonte: Pesquisa de campo (2025)

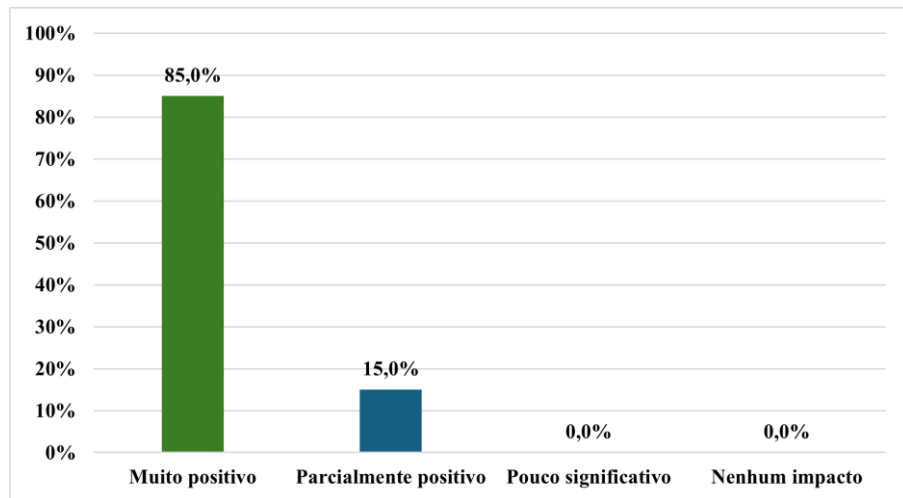
Os resultados mostram que 100% dos profissionais acreditam que a gestão por competências contribui para melhorar a qualidade dos serviços prestados à comunidade. Esse consenso reforça a percepção de que práticas estruturadas de definição, desenvolvimento e uso das competências fortalecem o atendimento, tornando-o mais eficiente, alinhado às necessidades do território e centrado no usuário.

Em síntese, os profissionais do CRAS avaliam positivamente a gestão por competências, destacando clareza nos critérios, alinhamento entre funções e capacitações adequadas. O modelo contribui para a motivação, o desempenho e a qualidade dos atendimentos, embora persistam desafios como falta de tempo e recursos para formação.

#### 4.4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E EFETIVIDADE DOS SERVIÇOS

A análise dos dados evidencia que os profissionais do CRAS de Benjamin Constant reconhecem de forma bastante significativa o impacto positivo da gestão por competências na qualidade do atendimento ofertado aos usuários (Gráfico 21)..

Gráfico 21 – Impactos das competências desenvolvidas no atendimento aos usuários

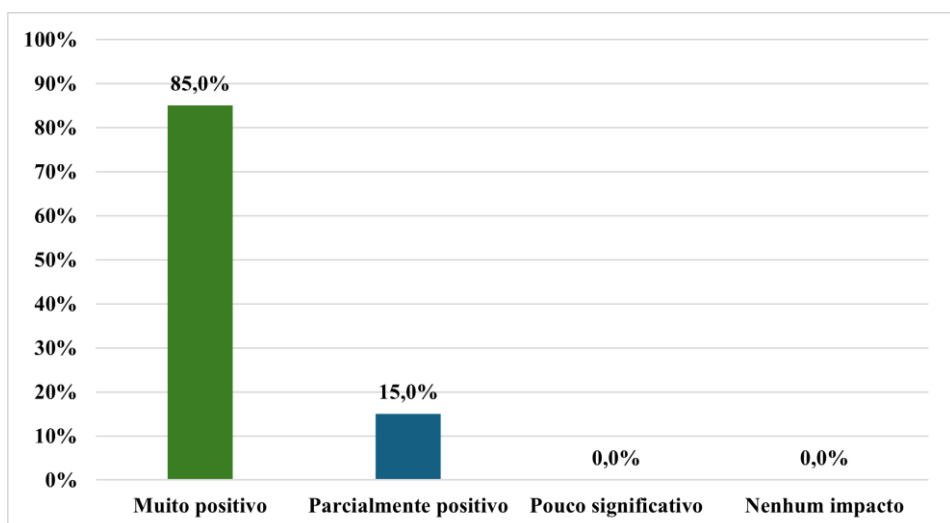


Fonte: Pesquisa de campo (2025)

A percepção majoritária, com a maior parte classificando esse impacto como muito positivo e a parcela restante como parcialmente positivo, demonstra que o desenvolvimento e a aplicação das competências profissionais fortalecem diretamente a efetividade do serviço. Esse entendimento dialoga com autores como Brandão e Guimarães (2001) e Bergue (2019), que destacam que práticas estruturadas de gestão de competências contribuem para aprimorar processos, favorecer a integração das equipes e qualificar as respostas oferecidas à população.

O Gráfico 22 apresenta a percepção dos profissionais sobre o impacto da gestão por competências na eficiência dos processos internos do CRAS.

Gráfico 22 - Impacto da gestão por competências na eficiência dos processos internos do CRAS



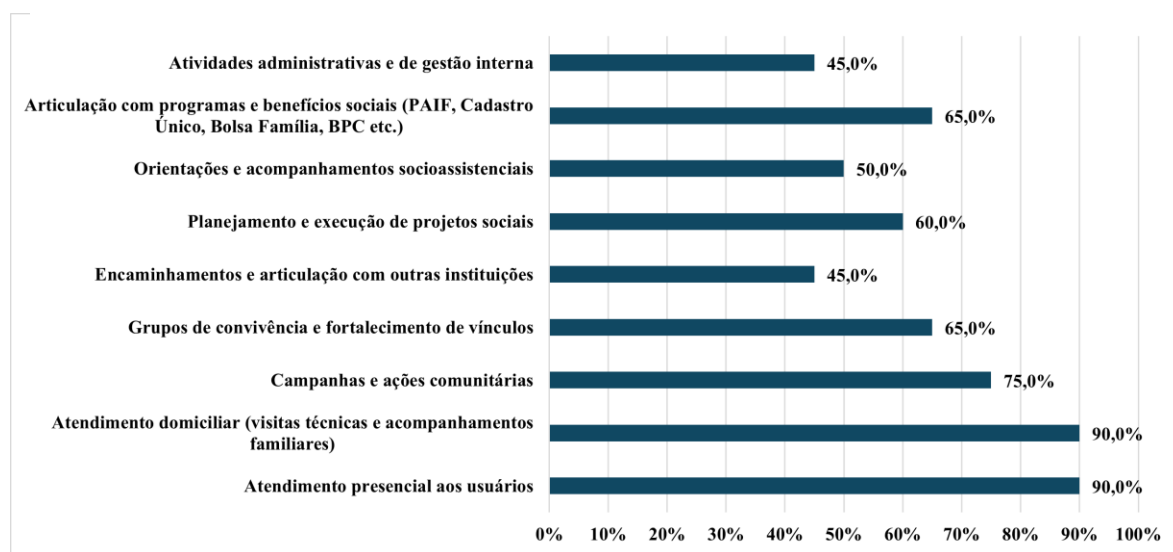
Fonte: Pesquisa de campo (2025)

Os resultados revelam uma avaliação amplamente positiva: a maior parte dos participantes considera esse impacto muito positivo, enquanto o grupo restante o classifica como parcialmente positivo. Não houve registros de respostas indicando pouco impacto ou ausência de impacto.

Esses dados demonstram que a gestão por competências não apenas contribui para a clareza das responsabilidades e para o alinhamento das atividades, mas também fortalece a organização do trabalho, a tomada de decisão e a fluidez operacional. A percepção unânime de impacto positivo reforça que práticas como definição de perfis profissionais, desenvolvimento contínuo e uso estratégico das competências individuais ajudam a tornar os processos internos mais eficientes e coerentes com as demandas do serviço socioassistencial.

No detalhamento das áreas de atuação, os participantes apontaram que a gestão por competências contribui significativamente para a efetividade em diferentes frentes do CRAS, conforme apresentado no Gráfico 23.

Gráfico 23 - Áreas em que a gestão por competências mais contribui para a efetividade dos serviços do CRAS



Fonte: Pesquisa de campo (2025)

Os maiores destaques foram o atendimento presencial aos usuários e o atendimento domiciliar, apontados pela maior parte dos respondentes. Em seguida, aparecem as campanhas e ações comunitárias, os grupos de convivência e fortalecimento de vínculos, além do planejamento e da execução de projetos sociais. Outras áreas também foram reconhecidas como impactadas, como as orientações e acompanhamentos socioassistenciais, a articulação com programas e benefícios sociais, bem como as atividades administrativas e de articulação institucional.

Os dados evidenciam que a gestão por competências potencializa o desempenho do CRAS em suas diferentes dimensões estratégicas, fortalecendo tanto o atendimento direto às famílias quanto as ações de mobilização comunitária, articulação intersetorial e organização interna.

Pesquisadores da área destacam que alinhar competências individuais e coletivas às necessidades do território contribui para aprimorar a qualidade dos serviços socioassistenciais. Nesse sentido, Capuano (2015) reforça que a definição e o desenvolvimento de competências permitem maior precisão nas respostas profissionais, ampliando a capacidade do CRAS de atuar de forma ética, contextualizada e responsiva às vulnerabilidades locais.

Apesar de desafios como limitações de recursos e tempo reduzido para capacitações, apontados de forma recorrente pelos participantes, a gestão por competências é percebida como um caminho sólido para superar essas barreiras. Entre as sugestões, destacam-se a ampliação dos espaços físicos, a oferta de novas formações, o fortalecimento da rede de parcerias e a melhoria dos processos internos.

Em síntese, os resultados demonstram que a gestão por competências não apenas fortalece o desenvolvimento profissional, mas também impacta diretamente a qualidade, a eficiência e o alcance das ações do CRAS. Esse alinhamento entre perfil profissional, funções desempenhadas e necessidades reais do território consolida o CRAS como referência de atendimento humanizado e estratégico na assistência social local.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar em que medida a gestão por competências contribui para a efetividade dos serviços prestados pelo Centro de Referência de Assistência Social (CRAS) de Benjamin Constant (AM). A partir da participação dos 20 profissionais que compõem a equipe da unidade, foi possível identificar que essa abordagem de gestão exerce influência significativa nas práticas institucionais, no desenvolvimento profissional e na qualidade do atendimento ofertado à comunidade.

Os resultados evidenciaram que os critérios de competências adotados pelo CRAS são amplamente percebidos como claros, bem definidos e coerentes com as atividades desempenhadas diariamente. As capacitações disponibilizadas também foram avaliadas positivamente, sendo consideradas adequadas para o aprimoramento das competências necessárias ao desempenho das funções. Tal percepção reforça a importância de estratégias permanentes de formação profissional, conforme defendem Brandão e Guimarães (2001) e Vassão et al. (2020).

Outro aspecto relevante apontado pela pesquisa foi o impacto da gestão por competências sobre a motivação dos trabalhadores. Elementos como o diálogo, o feedback e o papel da coordenação apresentaram forte influência na construção de um ambiente de trabalho mais colaborativo e focado em resultados, em consonância com as reflexões de Bergue (2019). Essa articulação favorece não apenas o engajamento individual, mas também a qualidade das ações coletivas realizadas no território.

Também se observou que a equipe reconhece os benefícios da gestão por competências para a melhoria dos processos internos, especialmente no que diz respeito ao planejamento, à organização das demandas e à integração entre os diferentes profissionais. A percepção majoritária de impacto positivo indica que essa abordagem tem contribuído para fortalecer o caráter estratégico do CRAS enquanto unidade pública de referência da proteção social básica.

Apesar dos resultados promissores, alguns desafios foram identificados, como a limitação de recursos, o tempo reduzido para capacitações e o desconhecimento parcial sobre alguns processos avaliativos. Esses aspectos revelam a necessidade de ampliar práticas de comunicação interna e fortalecer mecanismos de gestão do conhecimento, de modo a assegurar que todos os profissionais compreendam e participem ativamente dos processos organizacionais.

Este estudo revela a importância da gestão por competências como instrumento de qualificação dos serviços socioassistenciais, especialmente em territórios amazônicos, onde as especificidades locais exigem equipes preparadas, articuladas e capazes de responder às múltiplas vulnerabilidades sociais. A pesquisa contribui ao campo teórico e prático ao demonstrar como essa abordagem pode ser estruturante na consolidação de equipes mais competentes, motivadas e alinhadas às diretrizes do SUAS.

A pesquisa apresenta limitações que devem ser consideradas. O estudo foi realizado apenas em um CRAS, o que pode reduzir a generalização dos achados. Registra-se também a limitação na profundidade das interpretações em razão da ausência de triangulação metodológica, como observação direta ou análise documental.

Para ampliar a compreensão sobre a gestão por competências na Política de Assistência Social, recomenda-se que futuras pesquisas incluam múltiplos CRAS em diferentes municípios, de modo a possibilitar comparações entre realidades distintas. Também seria relevante a utilização de metodologias qualitativas complementares, como entrevistas e grupos focais, para aprofundar as percepções dos profissionais sobre o tema. Além disso, estudos que relacionem a gestão por competências a indicadores de desempenho e aos resultados socioassistenciais podem oferecer uma análise mais objetiva dos impactos dessa abordagem.

Diante dos achados, conclui-se que a gestão por competências contribui de maneira expressiva para o fortalecimento do trabalho realizado pelo CRAS de Benjamin Constant, promovendo maior alinhamento entre as competências profissionais, as demandas territoriais e os objetivos socioassistenciais. A continuidade desse modelo de gestão, aliada ao investimento em formação, ao aprimoramento dos processos avaliativos e ao fortalecimento da comunicação interna, revela-se essencial para garantir serviços cada vez mais qualificados, humanizados e eficazes.

Assim, este estudo reforça que a construção de uma assistência social mais forte passa, necessariamente, pela valorização do conhecimento, pelo desenvolvimento das pessoas e pela consolidação de práticas organizacionais que reconheçam a centralidade das competências na promoção da dignidade e da proteção social. Trata-se, portanto, de um caminho que não apenas fortalece o CRAS enquanto instituição, mas que, sobretudo, reafirma seu compromisso com a transformação social e com a garantia de direitos.

## REFERÊNCIAS

- AMARAL, Helena Kerr do. **Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira**. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 57, n. 4, p. 549–563, out./dez. 2006.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional**. 2. ed. reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES : UAB, 2012.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: ENAP, 2019.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.
- BRASIL. **Centro de Referência de Assistência Social – CRAS**. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/servicos/acessar-o-cras-centro-de-referencia-da-assistencia-social#:~:text=O%20Centro%20de%20Refer%C3%Aancia%20de,social%20dos%20munic%C3%ADpios%20e%20DF>. Acesso em: 29 set. 2025.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 5 out. 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 15 set. 2025.
- BRASIL. Lei nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993. **Dispõe sobre a organização da Assistência Social e dá outras providências**. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 7 dez. 1993. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18742.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18742.htm). Acesso em: 15 set. 2025.
- BRASIL. **Norma Operacional Básica do Sistema Único de Assistência Social (NOB/SUAS)**. Brasília, DF: Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, 2012.
- BRASIL. **Orientações Técnicas: Centro de Referência de Assistência Social – CRAS**. Brasília, DF: Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, 2009.
- BRASIL. **Política Nacional de Assistência Social – PNAS/2004**. Brasília, DF: Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, 2005.
- BRASIL. Secretaria de Assistência Social. **Manual de Implantação da Gestão do Trabalho nos Municípios do Estado do Amazonas, a partir da NOB-RHSUAS 2012**. Manaus, AM: Secretaria de Estado de Assistência Social, 2020.
- CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, Jairo B. D.; VILHENA, Rosana M. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- CAPUANO, Ethel Airton. **Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil**. Brasília: Ipea, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CRAS ENDEREÇO. **CRAS Casa da Família – Benjamin Constant** (Colônia, AM). Disponível em: <https://crasendereco.com/cras-benjamin-constant-colonia-am/>. Acesso em: 06 out. 2025.

DIAS, Sirley Aparecida Araujo; SANTOS, Luciana Gelape dos; OLIVEIRA, Carolina Chaves de; SANTOS, Weber Jorge. **Gestão de pessoas no setor público: contribuições ergológicas**. IV Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais. Porto Alegre, RS, Brasil, 19 a 21 de outubro de 2016.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

ENAP – ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Módulo: competências essenciais do servidor público**. Brasília: ENAP, 2014.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. Revista de Administração Contemporânea, v. 5, p. 183-196, 2001.

FREITAS, Isa A.; BRANDÃO, Hugo Pena. **Trilhas de aprendizagem como estratégia para o desenvolvimento de competências**. In: BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO (Orgs.). Treinamento, desenvolvimento e educação no trabalho. Brasília: UnB, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Benjamin Constant (AM)**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/am/benjamin-constant.html>. Acesso em: 20 out. 2025.

LEAL, Getulio Emerson Felizardo; LIMA FILHO, José Sarto Fulgêncio de; ARAÚJO, Espedito Fidelis de; PAULO, Neilinha Leite. **Gestão de Recursos Humanos no Setor Público**. *Id on Line. Revista de Psicologia*, v. 16, n. 61, p. 282-295, jul. 2022. DOI: 10.14295/online.v16i61.3500

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

PROGRAMA BOLSA FAMÍLIA. **(CRAS) Casa da Família – Benjamin Constant – AM**. Disponível em: <https://www.programabolsadafamilia.com.br/cras-casa-da-familia-benjamin-constant-am/>. Acesso em: 03 out. 2025.

VASSÃO, D.; CORDEIRO, H. K. S. de S.; BRITO, J. P. de; MOREIRA, J. L. F.; ESTACOVIK, K. M.; CAMPOS, M. G. D. A. de; SOUZA ALVES, M. F. de. **Gestão por competências e resultados: uma dupla de sucesso.** Revista Eletrônica Multidisciplinar UNIFACEAR, v. 2, n. 9, p. 1-14, 2020.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1998.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 5. ed. Tradução de Cristhian Matheus Herrera. Porto Alegre: Bookman, 2015. 320 p. ISBN 978-85-8260-246-1.

## APÊNDICE A – Questionário de Pesquisa

### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Este Questionário de Pesquisa é parte integrante do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração do INC/UFAM - Benjamin Constant intitulado "Gestão por Competências e sua Contribuição para a Efetividade dos Serviços do Centro de Referência de Assistência Social (CRAS) de Benjamin Constant (AM)", de autoria da discente Gabrielle Silva Rivera – Matrícula 22252351, sob orientação do Prof. Esp. Rodrigo Noronha Barbosa. As respostas são anônimas, confidenciais e utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos.

#### IDENTIFICAÇÃO

1. Sexo:

- Feminino  
 Masculino  
 Prefiro não informar

2. Faixa etária:

- Até 25 anos     26 a 35 anos  
 36 a 45 anos     Acima de 45 anos

3. Onde você mora?

- Zona urbana     Zona rural

4. Qual é sua função no CRAS?

- Recepcionista  
 Auxiliar Administrativo  
 Orientador Social  
 Facilitador de Oficina  
 Mobilizador de Adolescente  
 Assistente Social  
 Agente Comunitário Social  
 Psicólogo(a)  
 Coordenador(a)  
 Outro: \_\_\_\_\_

5. Há quanto tempo você atua no CRAS?

- Menos de 1 ano  
 1 a 3 anos  
 4 a 6 anos  
 Mais de 6 anos

6. Qual é sua escolaridade?

- Ensino fundamental  
 Ensino médio  
 Ensino superior  
 Pós-graduação  
 Outro: \_\_\_\_\_

7. Já participou de alguma capacitação promovida pela instituição nos últimos 12 meses?

- Sim  
 Não

### PERCEPÇÃO SOBRE COMPETÊNCIAS E GESTÃO

8. Quais competências você considera que possui atualmente? (Marque até 3 opções)

- Trabalho em equipe
- Comunicação
- Liderança
- Planejamento
- Proatividade
- Empatia
- Organização
- Criatividade
- Resolução de problemas
- Outro: \_\_\_\_\_

9. Quais competências são mais exigidas para o desempenho das funções no CRAS? (Marque até 3 opções)

- Comunicação
- Escuta ativa
- Trabalho em equipe
- Conhecimento técnico
- Liderança
- Planejamento
- Tomada de decisão
- Ética profissional
- Mediação de conflitos
- Outro: \_\_\_\_\_

10. Os critérios de competências exigidos para o trabalho no CRAS são claros e bem definidos.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

11. As atividades e funções estão distribuídas de acordo com as competências de cada profissional.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

12. Em que medida você se considera preparado(a) para desempenhar suas funções no CRAS, de acordo com as competências exigidas?

- Totalmente preparado(a)
- Moderadamente preparado(a)
- Pouco preparado(a)
- Não me sinto preparado(a)

13. O CRAS oferece capacitações adequadas para o desenvolvimento das competências profissionais.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

14. As capacitações atendem às necessidades reais do trabalho desenvolvido no CRAS.

- Sempre
- Frequentemente
- Raramente
- Nunca

#### MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO

17. Você acredita que a gestão por competências influencia positivamente a qualidade do atendimento prestado pelo CRAS?

- Sim, muito
- Sim, um pouco
- Não influencia
- Não sei avaliar

18. Como você avalia sua motivação para desempenhar suas funções atuais?

- Muito motivado(a)
- Moderadamente motivado(a)
- Pouco motivado(a)
- Não motivado(a)

15. O CRAS possui um processo formal de Avaliação de Desempenho que considera as competências do profissional?

- Sim
- Não
- Não sei

16. Na sua opinião, existe uma gestão por competências no CRAS?

- Sim, de forma estruturada
- Sim, mas de forma parcial
- Ainda não existe formalmente
- Não sei avaliar

19. A coordenação contribui para o desenvolvimento e a motivação da equipe.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

20. Há diálogo aberto entre os membros da equipe sobre dificuldades e aprendizados no trabalho.

- Sempre
- Frequentemente
- Raramente
- Nunca

21. Você recebe feedback constante sobre seu desempenho e desenvolvimento de competências.

- Sempre
- Frequentemente
- Raramente
- Nunca

22. Quais são os principais desafios enfrentados para desenvolver as competências exigidas no CRAS? (Marque até 2 opções)

- Falta de recursos para capacitação
- Falta de tempo para treinamentos
- Ausência de orientação da gestão
- Dificuldade em aplicar o aprendizado na prática
- Resistência a mudanças
- Outro: \_\_\_\_\_

#### **EFETIVIDADE DOS SERVIÇOS E AVALIAÇÃO GERAL**

23. Você acredita que a gestão por competências contribui para melhorar a qualidade dos serviços prestados à comunidade?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

24. As competências desenvolvidas no trabalho resultam em melhorias visíveis no atendimento aos usuários.

- Sempre
- Frequentemente
- Raramente
- Nunca

25. Como você avalia o impacto da gestão por competências na eficiência dos processos internos do CRAS?

- Muito positivo
- Parcialmente positivo
- Pouco significativo
- Nenhum impacto

26. Em quais atividades ou áreas do CRAS você percebe que a gestão por competências mais contribui para a efetividade dos serviços prestados? (Marque todas as opções que considerar aplicáveis)

- Atendimento presencial aos usuários
- Atendimento domiciliar (visitas técnicas e acompanhamentos familiares)
- Campanhas e ações comunitárias
- Grupos de convivência e fortalecimento de vínculos
- Encaminhamentos e articulação com outras instituições
- Planejamento e execução de projetos sociais
- Orientações e acompanhamentos socioassistenciais
- Articulação com programas e benefícios sociais (PAIF, Cadastro Único, Bolsa Família, BPC etc.)
- Atividades administrativas e de gestão interna
- Outro: \_\_\_\_\_

27. Que sugestões você daria para aprimorar o desenvolvimento de competências e a efetividade dos serviços oferecidos pelo CRAS?

---

---

---

## APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido(TCLE)

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado(a) a participar como voluntário da pesquisa intitulada: **Gestão por Competências e sua Contribuição para a Efetividade dos Serviços do Centro de Referência de Assistência Social (CRAS) de Benjamin Constant (AM)**, tendo como pesquisador responsável Gabrielle Silva Rivera, matrícula 22252351, discente do curso de Administração da Universidade Federal do Amazonas (UFAM/INC).

O objetivo da pesquisa é analisar como a gestão por competências contribui para a efetividade dos serviços prestados pelo Centro de Referência de Assistência Social (CRAS) de Benjamin Constant. Este estudo faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Você está sendo convidado(a) porque possui experiência e conhecimento sobre o tema em estudo. Caso aceite participar, sua contribuição consistirá em fornecer informações sobre **suas percepções, experiências e competências no desempenho das atividades do CRAS**. Sua participação é fundamental para garantir um levantamento consistente de dados e o sucesso desta pesquisa.

#### Procedimentos da Pesquisa

1. O voluntário receberá o questionário de entrevista disponibilizado por meio físico e/ou digital, obedecendo-se às orientações institucionais.
2. As informações serão obtidas por meio das respostas fornecidas voluntariamente pelos participantes. Estes deverão ler e preencher as questões propostas, atribuindo respostas consideradas consistentes no contexto da temática pesquisada. O preenchimento demandará aproximadamente 15 minutos, podendo ser repetido caso haja necessidade de confirmação de algum dado.

#### Riscos da Pesquisa

Os riscos envolvidos nesta pesquisa são mínimos, uma vez que se trata de informações fornecidas de forma voluntária e relacionadas ao tema proposto. Contudo, caso alguma pergunta cause desconforto, o participante poderá optar por não respondê-la ou encerrar sua participação a qualquer momento, sem qualquer prejuízo ou necessidade de justificativa.

Para minimizar quaisquer desconfortos:

- O pesquisador garantirá total confidencialidade e anonimato aos participantes, caso seja solicitado.
- Haverá liberdade para desistir da participação ou não responder a determinadas perguntas, caso sinta-se desconfortável.

#### Benefícios da Pesquisa

Os resultados desta pesquisa poderão trazer contribuições significativas para a compreensão de como as competências profissionais impactam o desempenho e a qualidade dos serviços do CRAS. O estudo pode, ainda, orientar ações de capacitação e aprimoramento da gestão por competências.

### Confidencialidade e Direitos do Participante

- O pesquisador tratará a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e confidencialidade, atendendo à legislação brasileira, em especial, à Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, além de utilizar as informações somente para fins acadêmicos e científicos.
- O nome ou qualquer informação que identifique os participantes não será divulgada sem consentimento explícito.
- O participante poderá acessar, a qualquer momento, informações sobre os procedimentos relacionados à pesquisa, tirar dúvidas ou solicitar a exclusão de suas respostas.
- Caso haja danos decorrentes dos riscos previstos, o pesquisador será responsável por adotar as medidas cabíveis.
- Sua participação é voluntária, e a recusa em participar ou desistência durante o processo não acarretará penalidade ou prejuízo ao participante.

### Cópia do TCLE

Uma cópia deste termo será entregue ao participante (voluntário) no ato da entrevista. Outra cópia ficará disponível junto à Coordenação do Curso de Administração do INC, como documento vinculado ao TCC.

### Pesquisador(a) Responsável

*Gabrielle Silva Rivera*, discente do Curso de Administração do Instituto de Natureza e Cultura - INC/Universidade Federal do Amazonas-UFAM, Rua 13 de Maio, S/N – Bairro: Coimbra – CEP: 69630-000, município Benjamin Constant - AM. Telefone/Celular: (97)984113519, E-mail: gabrielle.rivera@Uufam.edu.br.

O TCC é orientado pelo Prof. Esp. Rodrigo Noronha Barbosa, docente da Ufam/INC. Telefone/Celular: (97) 98805-7705 E-mail: rodrigo.barbosa@ufam.edu.br.

### CONSENTIMENTO PÓS-INFORMAÇÃO

Eu, \_\_\_\_\_, declaro, que fui informada dos objetivos da pesquisa de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas, sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar, se assim desejar. Declaro que concordo em participar.

Assinatura do Participante/Voluntário: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

## APÊNDICE C – Ofício ao Cras Benjamin Constant

03/11/2025, 16:22

SEI/UFAM - 2872573 - Ofício



Ministério da Educação  
Universidade Federal do Amazonas  
Coordenação do Curso de Administração - INC

OFÍCIO Nº 145/2025/CCADM - INC/UFAM

Benjamin Constant, 03 de novembro de 2025.

À  
Sra. **Silvia Lima da Silva**  
Coordenadora do CRAS - Benjamin Constant/AM

**Assunto: Autorização para aplicação de pesquisa de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)**

Prezada senhora,

Cumprimentando cordialmente, venho, por meio deste, encaminhar a discente **GABRIELLE SILVA RIVERA** (matrícula nº 22252351), regularmente matriculada no **Curso de Administração da Universidade Federal do Amazonas (UFAM) – Instituto de Natureza e Cultura (INC)**, sob minha orientação, para solicitar **autorização para aplicação de pesquisa de campo** junto a servidores e/ou gestores desta organização, como parte dos requisitos para elaboração de seu **Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)**, intitulado provisoriamente "**Gestão por Competências e sua Contribuição para a Efetividade dos Serviços do Centro de Referência de Assistência Social (CRAS) de Benjamin Constant-AM**".

Ressaltamos que a pesquisa tem caráter **estritamente acadêmico**, e os dados coletados serão utilizados exclusivamente para fins de estudo, preservando o sigilo e a confidencialidade das informações obtidas e dos entrevistados voluntários.

Colocamo-nos à disposição para quaisquer esclarecimentos que se façam necessários.

Atenciosamente,

**Prof. Esp. Rodrigo Noronha Barbosa**  
Curso de Administração - SIAPE nº 1420918  
Universidade Federal do Amazonas – UFAM/INC  
E-mail: rodrigo.barbosa@ufam.edu.br // Tel: (97) 98805-7705



Documento assinado eletronicamente por **Rodrigo Noronha Barbosa, Professor do Magistério Superior-Substituto**, em 03/11/2025, às 17:20, conforme horário oficial de Manaus, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.ufam.edu.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.ufam.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **2872573** e o código CRC **4FFE8E98**.

Rua Primeiro de Maio - Bairro Colônia nº 5, Bloco Antigo - Telefone: (92) 99318-2176  
CEP 69630-000, Benjamin Constant/AM, ccadminc@ufam.edu.br

Referência: Processo nº 23105.047761/2025-19

SEI nº 2872573

*Handwritten signature and stamp:*  
VANUZA MESQUITA BANGAMA  
Chefe de Gabinete Social  
de Assistência Social  
Decreto nº 075/2025  
04/11/25

*Handwritten note:*  
Recebido em  
04/11/2025  
M<sup>o</sup> Priscila