

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DE COORDENADORES DA ASSISTÊNCIA SOCIAL

MAPPING PROFESSIONAL COMPETENCIES OF SOCIAL ASSISTANCE COORDINATORS

MAPEO DE COMPETENCIAS PROFESIONALES DE COORDINADORES EN LA ASISTENCIA SOCIAL

Alline Alves de Sousa¹

Isabella Bustamante Vieira²

Simone Aparecida Souza da Silva³

RESUMO: Considerando a importância das competências profissionais para a efetividade das ações socioassistenciais, o estudo apresentou o objetivo de mapear as competências essenciais necessárias ao trabalho nas coordenações de serviços socioassistenciais de uma Secretaria Municipal de Assistência Social de um Estado da Região Sudeste. Trata-se de pesquisa transversal, descritiva, realizada por meio de um instrumento original de mapeamento de competências, aplicado através do *google forms*. Obteve-se o total de 162 respostas de coordenadores, gerentes e membros das equipes. Em relação aos resultados obtidos, os itens do domínio “Conhecimentos sobre o Sistema Único de Assistência Social (SUAS)” foram apontados como de menor frequência. Tal resultado evidencia a necessidade de investir na promoção de ações voltadas à difusão dos conhecimentos fundamentais sobre o SUAS. A realização do estudo possui uma contribuição importante na definição das competências necessárias para o coordenador, a urgência de iniciativas formativas voltadas aos princípios, diretrizes e políticas do SUAS, especialmente para aqueles que ocupam cargos de coordenação, cuja atuação exige não apenas habilidades técnicas, mas também conhecimento sólido do sistema público de assistência social.

6369

Palavras-chave: Mapeamento de Competências. Assistência Social. Coordenadores.

ABSTRACT: Considering the importance of professional competencies for the effectiveness of social assistance actions, the study aimed to map the essential competencies required for work in the coordination teams of social assistance services within a Municipal Secretariat of Social Assistance in a state in the Southeast Region of Brazil. This was a cross-sectional, descriptive study conducted using an original competency mapping instrument, applied via Google Forms. A total of 162 responses were obtained from coordinators, managers, and team members. Regarding the results, the items in the domain “Knowledge about the Unified Social Assistance System (SUAS)” were reported as having the lowest frequency. This result highlights the need to invest in promoting actions aimed at disseminating fundamental knowledge about SUAS. The study offers a significant contribution to defining the necessary competencies for the coordinator role and underscores the urgency of training initiatives focused on the principles, guidelines, and policies of SUAS, especially for those in coordination positions, whose performance demands not only technical skills but also solid knowledge of the public social assistance system.

Keywords: Competency Mapping. Social Assistance. Coordinators.

¹ Docente da Universidade Federal do Espírito Santo.

² Graduada em Psicologia pela Universidade Federal do Espírito Santo.

³ Graduada em Psicologia pela Universidade Federal do Espírito Santo.

RESUMEN: Considerando la importancia de las competencias profesionales para la efectividad de las acciones de asistencia social, el estudio presentó el objetivo de mapear las competencias esenciales necesarias para el trabajo en las coordinaciones de servicios de asistencia social de una Secretaría Municipal de Asistencia Social de un Estado de la Región Sudeste. Se trata de una investigación transversal, descriptiva, realizada por medio de un instrumento original de mapeo de competencias, aplicado a través de Google Forms. Se obtuvo un total de 162 respuestas de coordinadores, gerentes y miembros de los equipos. En relación con los resultados obtenidos, los ítems del dominio “Conocimientos sobre el Sistema Único de Asistencia Social (SUAS)” fueron señalados como de menor frecuencia. Tal resultado evidencia la necesidad de invertir en la promoción de acciones orientadas a la difusión de los conocimientos fundamentales sobre el SUAS. La realización del estudio posee una contribución importante en la definición de las competencias necesarias para el coordinador, la urgencia de iniciativas formativas orientadas a los principios, directrices y políticas del SUAS, especialmente para aquellos que ocupan cargos de coordinación, cuya actuación exige no solo habilidades técnicas, sino también un conocimiento sólido del sistema público de asistencia social.

Palabras clave: Mapeo de Competencias. Asistencia Social. Coordinadores.

I. INTRODUÇÃO

A gestão por competências tem cada vez mais se tornado uma ferramenta adotada em processos de administração de recursos humanos que visam transformar organizações burocráticas e tradicionais em sistemas mais flexíveis e dinâmicos que integram processos de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho e planejamento estratégico. Consequentemente, os sistemas de gestão em todo o mundo passaram por grandes reformas nos últimos vinte anos, buscando identificar estímulos e barreiras ao desenvolvimento e ao compartilhamento de competências no trabalho, bem como investigar fatores situacionais que exercem maior influência sobre o desempenho (ALBALUSHI et al., 2019; EVIANISA et al., 2021).

Quanto à produção de estudos nacionais que abordam a gestão por competências, houve um crescimento das pesquisas na área no período entre 2000 e 2017. Porém, destaca-se que predominam os artigos de natureza qualitativa, desenvolvidos a partir de estudos de casos, principalmente em empresas do setor privado e de grande porte (DIAS et al., 2020). Apesar disso, o modelo de gestão por competências tem sido adotado tanto em empresas de diferentes segmentos, bem como no setor público. O marco legal que regulamenta as ações de implantação da gestão por competências em instituições públicas foi estabelecido com o Decreto nº 5.707 de 2006, que instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Mais recentemente, o Decreto nº 9.991 de 2019

que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, regulamentou as licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.

No Sistema Único de Assistência Social (SUAS), os princípios e as diretrizes nacionais de gestão do trabalho no âmbito socioassistencial são baseados no modelo de gestão por competências. Em razão disso, desde 2006, o Governo Federal tem promovido um conjunto de ações que incluem capacitações em âmbito nacional, oferta de formação descentralizada para gestores e gerentes sociais, publicação de documentos contendo orientações técnicas para os processos de recrutamento e seleção de pessoal, realização de estudos sobre competências e sobre o perfil dos trabalhadores, visando aprimorar a articulação entre a formação, a função e o cargo ocupado (FERREIRA, 2011).

As competências profissionais de coordenadores de serviços socioassistenciais podem ser de grande relevância para a garantia de direitos aos usuários, pois os trabalhadores que ocupam os cargos de coordenação têm que mobilizar uma diversidade de competências para atingir o desempenho esperado no trabalho. São extensas as listas de funções dos coordenadores, dentre elas, alcançar objetivos e metas adotando perspectiva estratégica; propor práticas inovadoras de resolução de problemas; promover articulação social da rede socioassistencial e demais políticas públicas setoriais e órgãos de defesa de direito dos usuários, a partir do estabelecimento de consensos e alianças; exercer liderança para a equipe, por meio da ética de compromisso e de sua habilidade de comunicação; e demonstrar conhecimentos específicos para a análise rigorosa e sistemática dos aspectos fundamentais do contexto e das intervenções (FILGUEIRAS, 2009).

6371

Dentre as competências essenciais exigidas nas coordenações, destacam-se, por exemplo, aquelas que estão relacionadas à vigilância socioassistencial, no que se refere ao diagnóstico, gestão das informações e busca ativa no território e na rede intersetorial, socioassistencial e comunitária. Contudo, considerando que o coordenador é afetado pela instabilidade empregatícia e por outras precarizações do próprio trabalho e de sua equipe, este pode não dispor de informações estratégicas sobre a sua área de abrangência, nem de subsídios que o permitam avaliar seu trabalho de gestão, bem como os serviços prestados pela unidade que coordena (LIMA, 2022).

A qualificação para a intervenção no campo da assistência social deve ainda estar associada ao conhecimento das múltiplas causas e efeitos da desigualdade social, sem culpabilizar ou individualizar a desproteção, a partir do desenvolvimento de métodos e técnicas para a identificação de sua incidência nos territórios e na sociedade em geral (TORRES;

FERREIRA, 2019). Dessa forma, para que o coordenador alcance os objetivos organizacionais do SUAS atuando para a efetivação de serviços e benefícios, é fundamental que ele desenvolva competências que o habilite a guiar sua equipe em direção ao reconhecimento de demandas de proteção na área da assistência social, trazendo reflexos na qualidade dos serviços oferecidos aos usuários

Torna-se, portanto, importante o desenvolvimento de estudos que investiguem as competências essenciais do trabalhador do SUAS, em especial daquele que atua nas coordenações dos serviços socioassistenciais. O aumento dos conhecimentos sobre as competências necessárias à consecução dos objetivos do trabalho socioassistencial pode fornecer informações úteis para o planejamento de processos de gestão por competências. Todavia, para que a gestão por competências seja efetivada torna-se fundamental o desenvolvimento da etapa de mapeamento de competências, que busca identificar lacunas de competências, ou seja, as discrepâncias entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização. A partir desse mapeamento poderão decorrer ações de captação, desenvolvimento e avaliação da aplicação das competências no trabalho (BRANDÃO; BABRY, 2005). Diante disso, o objetivo dessa pesquisa foi mapear as competências essenciais necessárias ao trabalho nas coordenações de serviços socioassistenciais.

6372

2. MÉTODOS

2.1 Participantes

A amostra da pesquisa foi composta por trabalhadores que atuam em serviços socioassistenciais de uma Secretaria Municipal de Assistência Social em uma capital da Região Sudeste. De acordo com um levantamento realizado em 2021, essa Secretaria contava com o total de 1.149 trabalhadores que atuavam em 21 Centros de Convivência; 17 Instituições de Acolhimento Institucional, como Abrigos e Casas-lares; 12 Centros de Referência da Assistência Social (CRAS); 3 Centros de Referência Especializado em Assistência Social (CREAS); 2 Centros Especializados para População em Situação de Rua (CENTRO POP) e 1 Unidade de Inclusão Produtiva.

A seleção da amostra foi por conveniência, sendo composta por 23 coordenadores que responderam o questionário de autoavaliação de mapeamento de competências, 63 membros das equipes vinculadas às coordenações, que responderam o questionário de heteroavaliação, de seus respectivos coordenadores e 6 gerentes que preencheram o questionário, fornecendo ao todo 76

respostas de avaliação das competências dos coordenadores subordinados às suas gerências. Destaca-se que cada questionário preenchido pelos gerentes correspondia à avaliação das competências de uma coordenação que estava subordinada à sua respectiva gerência. Obteve-se ao todo 162 respostas dos questionários, sendo 23 obtidas dos coordenadores, 63 dos membros das equipes e 76 dos gerentes.

2.2 Instrumentos

O instrumento da coleta de dados foi composto por questionários sociodemográficos que investigavam apenas o nível de escolaridade dos participantes, tendo em vista que a inclusão de outros itens que investigassem dados pessoais e profissionais poderia fazer com que os trabalhadores tivessem receio de terem suas identidades reveladas, apesar de as pesquisadoras responsáveis pela pesquisa terem informado os trabalhadores sobre o compromisso ético com a não divulgação das respostas individuais dos questionários.

O instrumento da pesquisa foi composto por três categorias de questionários de mapeamento de competências essenciais das coordenações: (1) um questionário de autoavaliação que foi respondido pelo próprio coordenador, no qual ele avaliou com que frequência estava aplicando as competências descritas no trabalho; (2) um questionário de heteroavaliação de mapeamento de competências que foi respondido pelos gerentes da instituição, ou seja, pelos superiores hierárquicos dos coordenadores, que avaliavam a frequência que seus subordinados aplicavam as competências descritas no trabalho. Os gerentes foram instruídos que cada coordenador deveria ser avaliado por meio do preenchimento de um questionário; e (3) um questionário de heteroavaliação de mapeamento de competências que foi preenchido pelos subordinados imediatos dos coordenadores, ou seja, membros das equipes técnicas avaliavam a frequências que seus coordenadores aplicavam as competências descritas no trabalho.

6373

2.3 Procedimentos

2.3.1 Análise documental

Inicialmente, buscou-se a identificação das competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais no SUAS. Nesta fase, foram feitas análises documentais, por meio da leitura de normas e orientações técnicas elaboradas pelo Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome (MDS) e Secretaria Nacional de Assistência

Social (SNAS), visando extrair as competências essenciais do trabalho no âmbito socioassistencial, a partir da descrição de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs). Tais competências foram descritas, por meio da explanação de CHAs requeridos desse trabalhador, diante de situações singulares de sua atividade laboral (FLEURY & FLEURY, 2001; LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2001).

Para identificar as competências essenciais ao trabalho das coordenações, buscou-se analisar os três componentes sugeridos por Bruno-Faria e Brandão (2003). O primeiro é o desempenho, que emprega verbos e objetos de ação para expressar comportamentos observáveis no ambiente de trabalho, evitando termos ligados a processos psicológicos internos. Exemplos incluem “Acolho o usuário” e “Coordeno o trabalho em equipe”. O segundo é a condição, que descreve as circunstâncias nas quais o desempenho deve ocorrer, considerando variáveis do ambiente e processos de trabalho, como “Identifico as condições de trabalho necessárias para o bom andamento do serviço”. Por fim, o critério indica os padrões de desempenho esperados e as formas adequadas de execução, alinhados aos valores organizacionais, como em “Conduzo reuniões de equipe de forma participativa”, em que “de forma participativa” expressa o padrão considerado satisfatório.

2.3.2 Identificação das Competências

Com o objetivo de complementar as informações obtidas através da análise documental dos textos, foram realizadas reuniões com coordenadores e gerentes da instituição que possuíam ampla experiência no trabalho socioassistencial, além de demonstrarem conhecimentos sobre o contexto prático de atuação dos coordenadores. A partir da análise documental e das reuniões realizadas, foi possível descrever as competências essenciais para o trabalho das coordenações que iriam compor o instrumento de mapeamento de competências.

Essas competências foram descritas utilizando um verbo e um objetivo de ação para que a competência pudesse expressar um comportamento observável do trabalhador. Também foram incluídas nas descrições uma condição na qual se espera que o desempenho ocorra. Por fim, em alguns casos, foram incluídos critérios que indicassem padrões de qualidade considerados satisfatórios nas competências descritas. Neste estudo, as descrições das competências buscaram representar um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer, conforme sugerido por Brandão e Bahry (2005).

A partir da descrição das competências foram estruturados *checklists* com 29 itens em formato de questionários, dando origem a três instrumentos de mapeamento de competências

(oi para ser respondido pelo coordenador, oi para ser preenchido pelo gerente e oi por representantes por membros das equipes). No instrumento de autoavaliação, respondido pelo próprio coordenador, os verbos das competências foram conjugados na primeira pessoa do singular, como “Coordeno o trabalho social com as famílias para fortalecer os usuários enquanto sujeitos coletivos”, já nos questionários de heteroavaliação, preenchidos por gerentes e profissionais das equipes, os verbos foram descritos na terceira pessoa do singular, como “Coordeno o trabalho social com as famílias para fortalecer os usuários enquanto sujeitos coletivos”.

Em seguida, foi iniciado o processo de validação que serviu para verificar se o instrumento media efetivamente o que ele se propunha a medir, envolvendo tanto a validação aparente, que avalia se o instrumento corresponde à construção teórica do fenômeno a ser mensurado, como a validação de conteúdo, que avalia se cada elemento de um instrumento é relevante e representativo de um domínio específico. Nesse sentido, os *checklists* foram estruturados em formulários para serem enviados para as representantes da Instituição, que apresentam formação acadêmica na área da assistência social e experiência na área da gestão do trabalho do SUAS.

2.3.3 Validação das Competências

A partir do processo de validação, o instrumento permaneceu com 29 competências, distribuídas em 7 domínios. O primeiro domínio é “Conhecimento sobre o SUAS”, que se refere aos conhecimentos sobre aspectos sócio-históricos, direitos da população, gestão pública e documentos/instrumentos de gestão do SUAS e descreve 5 competências. O segundo domínio “Vigilância socioassistencial”, diz respeito ao conhecimento sobre a gestão territorial, ao mapeamento das particularidades do território e da rede socioassistencial e à coordenação da busca ativa no território e da gestão das informações com alimentação de sistemas/monitoramento e análise dos dados, que também possui 5 itens. O domínio “Trabalho em equipe”, se refere à coordenação do trabalho em equipe, à condução de reuniões e à capacidade de oferecer e receber *feedbacks*, possui 4 itens. O domínio, “Vínculo com usuários” com 4 itens, refere-se ao acolhimento e às atitudes acolhedoras com os usuários, à coordenação do trabalho social com as famílias e à postura acolhedora da equipe. O domínio “Gestão de serviços socioassistenciais” que conta com 4 itens, refere-se ao monitoramento de encaminhamentos/matriciamentos para a rede socioassistencial e demais políticas públicas, à identificação de condições de trabalho necessárias para o bom andamento do serviço e à

participação nas reuniões de planejamento estratégico. O domínio “Educação permanente” é composto por 4 competências, que diz respeito ao desenvolvimento de grupos de estudo e discussões, à promoção da participação da equipe em ações de educação permanente e à informação sobre as necessidades de educação permanente da equipe e à apresentação de referências sobre o trabalho ao profissional introduzido na equipe. Já o último domínio, composto por 3 competências, foi denominado “Postura ética e profissional” e se refere ao estabelecimento de prioridade de demandas e ao uso eficiente do tempo, à pontualidade e ao cumprimento da carga horária de trabalho e à garantia do caráter sigiloso e ético das informações.

Optou-se pela utilização de uma escala de frequência do tipo Likert de 7 pontos, variando de 1 a 7 pontos (1 - Nunca; 2 - Quase nunca; 3 - Raramente; 4 - Eventualmente; 5 - Frequentemente; 6 - Quase sempre; 7 - Sempre), com o objetivo de avaliar a frequência com que as competências dos coordenadores são aplicadas no trabalho, de acordo com a percepção dos respondentes.

2.4 Coleta e Análise dos dados

O estudo foi divulgado para os potenciais participantes em parceria com a Instituição em plataformas de mensagens instantâneas, mantidas e geridas por ela, por meio da utilização de material informativo digital, contendo informações sobre a pesquisa e a respeito da importância da participação dos trabalhadores, além do *link* para o preenchimento do instrumento. Ademais, foram realizadas reuniões presenciais com os potenciais participantes que foram informados sobre o anonimato, o sigilo e o caráter voluntário da participação. A aplicação dos questionários eletrônicos através do *google forms* foi realizada entre os meses de junho a setembro de 2024. É importante salientar que a pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) sob o Certificado de Apresentação de Apreciação Ética - CAAE nº 77751623.1.0000.5542. Assim, antes de preencher os questionários, os participantes deveriam sinalizar seu aceite em participar da pesquisa, a partir do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). As análises de dados descritivos foram realizadas pelo *software* estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 21.

6376

3. RESULTADOS

3.1 Mapeamento de competências, segundo a percepção dos coordenadores

O formulário de autoavaliação foi respondido por 23 coordenadores, sendo que a maioria possuía 17 (73,9%) pós-graduação completa. De acordo com as respostas do questionário de autoavaliação, a competência que os coordenadores apontam como de maior frequência em sua própria atuação é “Conduzo reuniões de equipe de forma participativa, considerando a contribuição de todos os trabalhadores”, com 22 (95,7%) indicando que sempre aplicam essa competência no contexto de trabalho. Já as competências “Demonstro conhecimentos básicos sobre documentos/instrumentos de gestão do SUAS” e “Monitoro os encaminhamentos/matriciamentos para a rede socioassistencial,” foram aquelas que os coordenadores apontaram como de menor frequência em sua atuação, com apenas 9 participantes (39,1%) marcando a frequência sempre, conforme pode ser observado na Tabela 1.

Tabela 1 - Distribuição das competências segundo a percepção dos coordenadores.

Competências	Frequência(n)/Percentual(%)						
	1	2	3	4	5	6	7
Demonstro conhecimento teórico e prático do contexto sócio-histórico de constituição do SUAS para a superação das marcas assistencialistas.	0	0	0	1(4.3)	2(8.7)	10(43.5)	10(43.5)
Demonstro conhecimentos sobre os direitos socioassistenciais da população e direito de acesso a outras políticas públicas.	0	0	0	0	2(8.7)	6(26.1)	15(65.2)
Demonstro conhecimentos básicos sobre gestão pública do SUAS (gestão de suprimentos, de recursos humanos e de procedimentos administrativos).	0	0	1(4.3)	1(4.3)	3(13)	7(30.4)	11(47.8)
Demonstro conhecimentos básicos sobre documentos/instrumentos de gestão do SUAS no âmbito municipal, bem como da Norma Operacional Básica - NOB SUAS 2005 e 2012.	0	1(4.3)	0	0	4(17.4)	9(39.1)	9(39.1)
Demonstro conhecimento sobre a gestão territorial.	0	0	0	0	1(4.3)	10(43.5)	12(52.2)
Realizo o mapeamento das particularidades do território para identificar as potencialidades de atuação e propor medidas interventivas sobre situações de desproteção social material e relacional.	0	0	0	3(13)	4(17.4)	3(13)	13(56.5)

Conduzo o mapeamento da rede socioassistencial, comunitária e intersetorial no território para promover a articulação e potencialização dos serviços oferecidos aos usuários.	1(4.3)	o	2(8.7)	3(13)	3(13)	3(13)	11(47.8)
Coordeno a busca ativa no território de abrangência, superando a atuação pautada exclusivamente na demanda espontânea.	1(4.3)	o	4(17.4)	1(4.3)	3(13)	3(13)	11(47.8)
Coordeno a alimentação dos sistemas de informação e a produção de dados que servem de base para a elaboração de relatórios de gestão, monitoramento e planejamento das ofertas assistenciais.	o	o	1(4.3)	2(8.7)	4(17.4)	2(8.7)	14(60.9)
Apoio o planejamento e execução do trabalho social, por meio da análise dos dados disponíveis nos sistemas de informação.	o	o	o	o	4(17.4)	6(26.1)	13(56.5)
Coordeno o trabalho em equipe, na perspectiva interdisciplinar, a fim de organizar as atividades dos profissionais com base na definição de responsabilidades e competências.	o	o	o	o	o	5(21.7)	18(78.3)
Conduzo reuniões de equipe de forma participativa, considerando a contribuição de todos os trabalhadores da Unidade, para o planejamento de atividades, o monitoramento e avaliação de processos, fluxos de trabalho e alcance de resultados.	o	o	o	o	o	1(4.3)	22(95.7)
Demonstro uma postura acolhedora com a equipe, a partir de uma comunicação assertiva, visando promover a saúde do trabalhador.	o	o	o	o	1(4.3)	2(8.7)	20(87)
Demonstro capacidade de oferecer e receber feedbacks dos trabalhadores de forma individual e coletiva.	o	o	o	o	2(8.7)	2(8.7)	19(82.6)
Demonstro atitudes acolhedoras para com os usuários dos serviços socioassistenciais nas unidades de atendimento.	o	o	o	o	1(4.3)	2(8.7)	20(87)
Demando da equipe a demonstração de uma postura acolhedora com os usuários.	o	o	o	o	2(8.7)	1(4.3)	20(87)

Coordeno o processo do trabalho social com famílias, junto a equipe, para fortalecer os usuários enquanto sujeitos coletivos.	1(4.3)	o	o	1(4.3)	2(8.7)	4(17.4)	15(65.2)
Acolho o usuário em situações que demandam mediações de conflitos.	o	o	2(8.7)	2(8.7)	1(4.3)	5(21.7)	13(56.5)
Participo das reuniões de planejamento promovidas pela SEMAS, contribuindo com sugestões estratégicas para a melhoria da gestão do SUAS, das ofertas socioassistenciais e dos processos de trabalho.	o	o	o	o	1(4.3)	5(21.7)	17(73.9)
Monitoro os encaminhamentos/matriciamentos para a rede socioassistencial, visando garantir a efetivação da referência e contrarreferência.	1(4.3)	o	o	3(13)	2(8.7)	8(34.8)	9(39.1)
Identifico as condições de trabalho necessárias para o bom andamento do serviço, considerando as demandas e os processos de trabalho existentes.	o	o	o	o	4(17.4)	1(4.3)	18(78.3)
Oportunizo a participação da equipe em ações de educação permanente ofertadas, de acordo com as necessidades do serviço e da equipe.	o	o	1(4.3)	o	1(4.3)	4(17.4)	17(73.9)
Organizo e informo sobre as necessidades de educação permanente da equipe.	o	o	2(8.7)	1(4.3)	2(8.7)	3(13)	15(65.2)
Apresento ao profissional introduzido na equipe, as referências sobre o funcionamento da Unidade e dos serviços, benefícios e programas ofertados.	1(4.3)	o	o	1(4.3)	o	2(8.7)	19(82.6)
Desenvolvo com a equipe grupos de estudo e discussões de temáticas relevantes para o aperfeiçoamento do trabalho.	1(4.3)	1(4.3)	o	2(8.7)	5(21.7)	3(13)	11(47.8)
Estabeleço prioridades nas demandas do serviço para o uso eficiente do tempo no trabalho, em consonância com as diretrizes do Plano Estratégico da SEMAS.	o	o	o	1(4.3)	3(13)	8(34.8)	11(47.8)
Demonstro comprometimento com a pontualidade e com a carga horária de trabalho.	o	o	o	o	o	3(13)	20(87)

Garanto o caráter sigiloso e ético das informações dos usuários em práticas de compartilhamento de prontuários, relatórios e/ou pareceres técnicos, em defesa dos direitos dos usuários.

3.2 Mapeamento de competências, segundo a percepção dos gerentes

Os gerentes que participaram desse estudo preencheram ao todo 76 questionários,. De acordo com as respostas no questionário, a competência que os gerentes apontam como de maior frequência foi o item “Garante o caráter sigiloso e ético das informações dos usuários”, com 53 (69,7%) respostas indicando que sempre aplicam essa competência no trabalho. O item “Coordena a busca ativa no território, superando a atuação pautada exclusivamente na demanda espontânea” foi aquele que os gerentes apontaram como de menor frequência em sua atuação, com 17 (22,4%) respostas indicando a frequência sempre e 19 (25%) a frequência nunca (Tabela 2).

Tabela 2 - Distribuição das competências, segundo a percepção dos gerentes.

Competências	Frequência(n)/Percentual(%)						
	1	2	3	4	5	6	7
Demonstra conhecimento teórico e prático do contexto sócio-histórico de constituição do SUAS para a superação das marcas assistencialistas.	0	1(1.3)	4(5.3)	6(7.9)	25(32.9)	17(22.4)	23(30.3)
Demonstra conhecimentos sobre os direitos socioassistenciais da população e direito de acesso a outras políticas públicas.	0	0	4(5.3)	4(5.3)	20(26.3)	14(18.4)	34(44.7)
Demonstra conhecimentos básicos sobre gestão pública do SUAS (gestão de suprimentos, de recursos humanos e de procedimentos administrativos).	0	1(1.3)	7(9.2)	11(14.5)	20(26.3)	16(21.1)	21(27.6)
Demonstra conhecimentos básicos sobre documentos/instrumentos de gestão do SUAS no âmbito municipal, bem como da Norma Operacional Básica - NOB SUAS 2005 e 2012.	0	3(3.9)	15(19.7)	6(7.9)	16(21.1)	15(19.7)	21(27.6)
Demonstra conhecimento sobre a gestão territorial.	0	1(1.3)	4(5.3)	5(6.6)	21(27.6)	14(18.4)	31(40.8)
Realiza o mapeamento das particularidades do território	1(1.3)	4(5.3)	4(5.3)	8(10.5)	19(25)	16(21.1)	24(31.6)

para identificar as potencialidades de atuação e propor medidas interventivas sobre situações de desproteção social material e relacional.

Conduz o mapeamento da rede socioassistencial, comunitária e intersetorial no território para promover a articulação e potencialização dos serviços oferecidos aos usuários.

Coordena a busca ativa no território de abrangência, superando a atuação pautada exclusivamente na demanda espontânea.

Coordena a alimentação dos sistemas de informação e a produção de dados que servem de base para a elaboração de relatórios de gestão, monitoramento e planejamento das ofertas assistenciais.

Apoia o planejamento e execução do trabalho social, por meio da análise dos dados disponíveis nos sistemas de informação.

Coordena o trabalho em equipe, na perspectiva interdisciplinar, a fim de organizar as atividades dos profissionais com base na definição de responsabilidades e competências.

Conduz reuniões de equipe de forma participativa, considerando a contribuição de todos os trabalhadores da Unidade, para o planejamento de atividades, o monitoramento e avaliação de processos, fluxos de trabalho e alcance de resultados.

Demonstra uma postura acolhedora com a equipe, a partir de uma comunicação assertiva, visando promover a saúde do trabalhador.

Demonstra capacidade de oferecer e receber feedbacks dos trabalhadores de forma individual e coletiva.

Demonstra atitudes acolhedoras para com os usuários dos serviços socioassistenciais nas unidades de atendimento.

Demanda da equipe a o o 4(5.3) 1(1.3) 8(10.5) 14(18.4) 49(64.5)								
demonstração de uma postura acolhedora com os usuários.								
Coordena o processo do trabalho social com famílias, junto a equipe, para fortalecer os usuários enquanto sujeitos coletivos.	1(1.3)	o	4(5.3)	3(3.9)	19(25)	9(11.8)	40(52.6)	
Acolhe o usuário em situações que demandam mediações de conflitos.	o	o	1(1.3)	5(6.6)	13(17.1)	14(18.4)	43(56.6)	
Participa das reuniões de planejamento promovidas pela SEMAS, contribuindo com sugestões estratégicas para a melhoria da gestão do SUAS, das ofertas socioassistenciais e dos processos de trabalho.	o	o	2(2.6)	5(6.6)	10(13.2)	20(26.3)	39(51.3)	
Monitora os encaminhamentos/ matriciamentos para a rede socioassistencial, visando garantir a efetivação da referência e contrarreferência.	1(1.3)	1(1.3)	3(3.9)	9(11.8)	21(27.7)	18(23.7)	23(30.2)	
Identifica as condições de trabalho necessárias para o bom andamento do serviço, considerando as demandas e os processos de trabalho existentes.	o	1(1.3)	1(1.3)	8(10.5)	14(18.4)	16(21.1)	36(47.4)	
Oportuniza a participação da equipe em ações de educação permanente ofertadas, de acordo com as necessidades do serviço e da equipe.	o	o	2(2.6)	2(2.6)	12(15.8)	17(22.4)	43(56.6)	
Organiza e informa sobre as necessidades de educação permanente da equipe.	1(1.3)	5(6.6)	6(7.9)	9(11.8)	19(25)	9(11.8)	27(35.5)	
Apresenta ao profissional introduzido na equipe, as referências sobre o funcionamento da Unidade e dos serviços, benefícios e programas ofertados.	o	o	4(5.3)	6(7.9)	7(9.2)	15(19.7)	44(57.9)	
Desenvolve com a equipe grupos de estudo e discussões de temáticas relevantes para o aperfeiçoamento do trabalho.	1(1.3)	14(18.4)	4(5.3)	5(6.6)	14(18.4)	16(21.1)	22(28.9)	
Estabelece prioridades nas demandas do serviço para o uso eficiente do tempo no trabalho, em consonância com as diretrizes do Plano Estratégico da SEMAS.	1(1.3)	6(7.9)	7(9.2)	5(6.6)	22(28.9)	13(17.1)	22(28.9)	
Demonstra comprometimento com a pontualidade e com a carga horária de trabalho.	o	1(1.3)	2(2.6)	3(3.9)	17(22.4)	9(11.8)	44(57.9)	
Garante o caráter sigiloso e ético das informações dos	o	1(1.3)	2(2.6)	1(1.3)	5(6.6)	14(18.4)	53(69.7)	

usuários em práticas de compartilhamento de prontuários, relatórios e/ou pareceres técnicos, em defesa dos direitos dos usuários.

3.3 Mapeamento de competências, segundo a percepção dos membros das equipes vinculadas às coordenações

Em relação aos 63 membros das equipes que responderam o questionário, 26 (41,26%) possuíam ensino superior completo, 19 (30,15%) ensino médio completo, e 18 (28,77%) pós-graduação completa. As análises descritivas mostraram que a competência que os membros das equipes apontaram como de maior frequência foi o item “Demonstra atitudes acolhedoras com os usuários dos serviços socioassistenciais”, com 52 (82,5%) dos membros marcando a frequência sempre. Já a competência “Demonstra conhecimentos básicos sobre gestão pública” foi aquela que os membros das equipes apontaram como de menor frequência, com 30 (47,6%) respondentes marcando a frequência sempre e 7 (11,1%) apresentando as frequências classificadas como nunca, quase nunca e raramente (Tabela 3).

6383

Tabela 3 - Distribuição das competências, segundo a percepção dos membros das equipes .

Competências	Frequência(n)/Percentual(%)						
	1	2	3	4	5	6	7
Demonstra conhecimento teórico e prático do contexto sócio-histórico de constituição do SUAS para a superação das marcas assistencialistas.	0	1(1.6)	4(6.3)	6(9.5)	4(6.3)	11(17.5)	37(58.7)
Demonstra conhecimentos sobre os direitos socioassistenciais da população e direito de acesso a outras políticas públicas.	0	0	5(7.9)	4(6.3)	4(6.3)	8(12.7)	42(66.7)
Demonstra conhecimentos básicos sobre gestão pública do SUAS (gestão de suprimentos, de recursos humanos e de procedimentos administrativos).	1(1.6)	2(3.2)	4(6.3)	6(9.5)	4(6.3)	16(25.4)	30(47.6)
Demonstra conhecimentos básicos sobre documentos/instrumentos de gestão do SUAS no âmbito municipal, bem como da Norma Operacional Básica - NOB SUAS 2005 e 2012.	5(7.9)	0	4(6.3)	6(9.5)	2(3.2)	15(23.8)	31(49.2)
Demonstra conhecimento sobre a gestão territorial.	1(1.6)	2(3.2)	3(4.8)	6(9.5)	4(6.3)	11(17.5)	36(57.1)

Realiza o mapeamento das particularidades do território para identificar as potencialidades de atuação e propor medidas interventivas sobre situações de desproteção social material e relacional.	5(7.9)	2(3.2)	1(1.6)	7(11.1)	6(9.5)	8(12.7)	34(54)
Conduz o mapeamento da rede socioassistencial, comunitária e intersetorial no território para promover a articulação e potencialização dos serviços oferecidos aos usuários.	4(6.3)	3(4.8)	2(3.2)	7(11.1)	5(7.9)	6(9.5)	36(57.1)
Coordena a busca ativa no território de abrangência, superando a atuação pautada exclusivamente na demanda espontânea.	5(7.9)	3(4.8)	2(3.2)	6(9.5)	2(3.2)	7(11.1)	38(60.3)
Coordena a alimentação dos sistemas de informação e a produção de dados que servem de base para a elaboração de relatórios de gestão, monitoramento e planejamento das ofertas assistenciais.	2(3.2)	1(1.6)	3(4.8)	6(9.5)	4(6.3)	9(14.3)	38(60.3)
Apoia o planejamento e execução do trabalho social, por meio da análise dos dados disponíveis nos sistemas de informação.	3(4.8)	2(3.2)	1(1.6)	4(6.3)	2(3.2)	9(14.3)	42(66.7)
Coordena o trabalho em equipe, na perspectiva interdisciplinar, a fim de organizar as atividades dos profissionais com base na definição de responsabilidades e competências.	5(7.9)	2(3.2)	3(4.8)	3(4.8)	4(6.3)	5(7.9)	41(65.1)
Conduz reuniões de equipe de forma participativa, considerando a contribuição de todos os trabalhadores da Unidade, para o planejamento de atividades, o monitoramento e avaliação de processos, fluxos de trabalho e alcance de resultados.	4(6.3)	0	3(4.8)	4(6.3)	6(9.5)	5(7.9)	41(65.1)
Demonstra uma postura acolhedora com a equipe, a partir de uma comunicação assertiva, visando promover a saúde do trabalhador.	3(4.8)	1(1.6)	2(3.2)	4(6.3)	3(4.8)	5(7.9)	45(71.4)
Demonstra capacidade de oferecer e receber feedbacks dos trabalhadores de forma individual e coletiva.	5(7.9)	3(4.8)	3(4.8)	3(4.8)	2(3.2)	5(7.9)	42(66.7)
Demonstra atitudes acolhedoras para com os usuários dos serviços socioassistenciais nas unidades de atendimento.	1(1.6)	1(1.6)	3(4.8)	3(4.8)	1(1.6)	2(3.2)	52(82.5)

Demanda da equipe a demonstração de uma postura acolhedora com os usuários.	2(3.2)	1(1.6)	3(4.8)	2(3.2)	1(1.6)	6(9.5)	48(76.2)
Coordena o processo do trabalho social com famílias, junto a equipe, para fortalecer os usuários enquanto sujeitos coletivos.	5(7.9)	1(1.6)	3(4.8)	3(4.8)	6(9.5)	12(19)	33(52.4)
Acolhe o usuário em situações que demandam mediações de conflitos.	2(3.2)	o	5(7.9)	3(4.8)	4(6.3)	9(14.9)	40(63.5)
Participa das reuniões de planejamento promovidas pela SEMAS, contribuindo com sugestões estratégicas para a melhoria da gestão do SUAS, das ofertas socioassistenciais e dos processos de trabalho.	o	o	o	7(11.1)	3(4.8)	4(6.3)	49(77.8)
Monitora os encaminhamentos/matriciamentos para a rede socioassistencial, visando garantir a efetivação da referência e contrarreferência.	4(6.3)	1(1.6)	o	7(11.1)	4(6.3)	9(14.3)	38(60.3)
Identifica as condições de trabalho necessárias para o bom andamento do serviço, considerando as demandas e os processos de trabalho existentes.	4(6.3)	1(1.6)	2(3.2)	4(6.3)	6(9.5)	6(9.5)	40(63.5)
Oportuniza a participação da equipe em ações de educação permanente ofertadas, de acordo com as necessidades do serviço e da equipe.	3(4.8)	2(3.2)	3(4.8)	4(6.3)	3(4.8)	5(7.9)	43(68.3)
Organiza e informa sobre as necessidades de educação permanente da equipe.	4(6.3)	3(4.8)	2(3.2)	4(6.3)	4(6.3)	10(15.9)	36(57.1)
Apresenta ao profissional introduzido na equipe, as referências sobre o funcionamento da Unidade e dos serviços, benefícios e programas ofertados.	2(3.2)	1(1.6)	6(9.5)	4(6.3)	6(9.5)	7(11.1)	37(58.7)
Desenvolve com a equipe grupos de estudo e discussões de temáticas relevantes para o aperfeiçoamento do trabalho.	5(7.9)	o	2(3.2)	10(15.9)	5(7.9)	7(11.1)	34(54)
Estabelece prioridades nas demandas do serviço para o uso eficiente do tempo no trabalho, em consonância com as diretrizes do Plano Estratégico da SEMAS.	4(6.3)	o	3(4.8)	4(6.3)	6(9.5)	10(15.9)	36(57.1)
Demonstra comprometimento com a pontualidade e com a carga horária de trabalho.	o	1(1.6)	1(1.6)	4(6.3)	1(1.6)	7(11.1)	49(77.8)
Garante o caráter sigiloso e ético das informações dos usuários em práticas de compartilhamento de prontuários, relatórios e/ou	3(4.8)	2(3.2)	1(1.6)	2(3.2)	1(1.6)	5(7.9)	49(77.8)

pareceres técnicos, em defesa dos direitos dos usuários.

4. DISCUSSÃO

De acordo com as análises dos dados obtidos por meio dos questionários de autoavaliação dos coordenadores e das avaliações realizadas pelas gerências e dos membros das equipes foi possível mapear as competências essenciais necessárias ao trabalho nas coordenações de serviços socioassistenciais, a partir da identificação de lacunas de competências e do reconhecimento das competências mais prevalentemente aplicadas no contexto laboral.

Na autoavaliação realizada pelos coordenadores, a análise da maior parte dos itens indicou que estes desempenham as competências nos níveis mais altos da escala, variando entre 5 – Frequentemente, 6 – Quase sempre e 7 – Sempre. Uma possível explicação para esse resultado é que a autopercepção dos coordenadores a respeito das competências profissionais esteja em consonância com o trabalho efetivamente desenvolvido em seus respectivos ambientes laborais. Outra hipótese a ser considerada para explicar as altas frequências obtidas nas respostas refere-se à possível percepção de insegurança dos trabalhadores em assumir as dificuldades de aplicar as competências no contexto prático do trabalho, o que poderia ter levado a avaliações mais positivas do que a realidade, representando um possível viés presente neste estudo.

6386

As competências de menor frequência descritas pelos coordenadores “Demonstro conhecimentos básicos sobre documentos/instrumentos de gestão do SUAS” e “Monitoro os encaminhamentos/matriciamentos para a rede socioassistencial,” evidenciam a relevância de promover treinamentos voltados à difusão de conhecimentos sobre as bases conceituais e diretrizes da assistência social, tendo em vista que esses itens compõem o domínio “Conhecimento sobre o SUAS”. Em relação a baixa frequência obtida no item relativo ao matriciamento e encaminhamento, práticas fortemente vinculadas à organização do SUAS, ressalta-se a necessidade de investimentos institucionais em capacitação e formação continuada dos servidores. Afinal, o apoio matricial é uma aposta na transformação de estratégias fragmentadas em ações mais horizontais, capazes de integrar os profissionais e seus diferentes saberes no âmbito das políticas públicas (MARQUES et al., 2017).

Com base nas lacunas de conhecimentos sobre o SUAS que foram indicadas nos questionários de autoavaliação dos coordenadores, verificou-se que a educação continuada pode

representar uma das práticas mais adequadas para o desenvolvimento das competências exigidas pelo cargo, com o intuito de promover aprimoramento técnico e fortalecimento das práticas no cotidiano do serviço socioassistencial (SOUSA et al., 2023). De acordo com Fernandes e Hellmann (2016), uma das estratégias adotadas para a consolidação do SUAS é considerar a educação permanente como uma proposta pedagógica de formação dos trabalhadores, visto que não se refere apenas a processos de educação formal em um sentido mais amplo, e sim diz respeito à formação de pessoas visando dotá-las das ferramentas cognitivas e operativas que as tornem capazes de construir compreensões quanto aos contextos que estão inseridas. Dessa maneira, cabe à gestão promover um trabalho com eficiência e qualidade, sendo necessário mobilizar os profissionais quanto à importância da educação continuada na assistência social, fazendo uso de recursos teóricos, metodológicos e tecnológicos adequados.

Os resultados das avaliações das competências dos coordenadores, segundo a percepção dos gerentes mostraram que houve maior variabilidade em suas respostas, com registros que vão de 1 – Nunca a 7 – Sempre, ao contrário das avaliações realizadas pelos coordenadores e pelos membros das equipes que emitiram preponderantemente respostas classificadas em quase sempre e sempre. A competência “Coordena a busca ativa no território, superando a atuação pautada exclusivamente na demanda espontânea” representou a menor frequência do domínio sendo a sobrecarga de trabalho uma hipótese plausível para esse resultado. A intensa sobrecarga de atividades laborais presente nos serviços socioassistenciais pode fazer com que os trabalhadores não disponham de tempo para se dedicar às ações de vigilância socioassistencial, o que pode acarretar em um sentimento de desvalorização do trabalho, pois com a rotina acelerada os profissionais não conseguem colocar em prática sua inteligibilidade e criatividade, tendo em vista que precisam atender um alto número de casos, a despeito da falta de recursos humanos e materiais (SILVA et al., 2014). É possível que as lacunas de competências relacionadas à busca ativa não sejam fruto da falta de competências no âmbito individual, mas de fatores institucionais, como carência de profissionais para compor as equipes, de tempo e/ou de recursos (PARDUCCI, 2022).

De acordo com as respostas analisadas nos questionários dos membros das equipes vinculadas às coordenações, a competência que os profissionais apontaram como de maior frequência foi o item “Demonstra atitudes acolhedoras para os usuários dos serviços”. Entretanto, a competência “Demonstra conhecimentos básicos sobre gestão pública do SUAS” foi apresentada como a de menor frequência. Os resultados refletem que, apesar de uma boa

relação desenvolvida com os usuários do sistema socioassistencial, as equipes consideram que os coordenadores não apresentam um bom desempenho no que diz respeito aos conhecimentos básicos sobre o SUAS. Tais lacunas de conhecimentos podem representar uma fragilidade no serviço, pois limita a efetividade da gestão e a qualidade do cuidado ofertado. Diante disso, a educação continuada surge novamente como alternativa essencial para fortalecer o conhecimento técnico dos coordenadores e alinhar sua prática às demandas dos usuários e do sistema como um todo. Nesse contexto, a educação permanente aparece como princípio reorganizador do processo educativo do SUAS, sustentando-se em princípios como, a centralidade dos processos de trabalho e das práticas profissionais; da aprendizagem significativa; da historicidade e o desenvolvimento das capacidades e competências requeridas pelo serviço (FERNANDES; HELLMANN, 2016).

Em relação ao instrumento de mapeamento de competências aplicado nos grupos de coordenadores, gerentes e membros das equipes, a categoria, “Conhecimentos sobre o SUAS”, foi apontada, de maneira geral, como a de menor frequência. Tal resultado evidencia a necessidade de que a gestão institucional promova ações voltadas à difusão dos conhecimentos fundamentais sobre o SUAS, uma vez que a pesquisa aponta déficit nesse aspecto. Nesse sentido, sugere-se a oferta de cursos de longa duração que contemplem desde os princípios e diretrizes do sistema até estratégias eficazes de gestão alinhadas às políticas de assistência social. Essa abordagem se alinha diretamente com o conceito de Educação no escopo do Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), que visa o aprimoramento profissional de longo prazo e a superação de lacunas de competência, conforme preconizam Macedo et al. (2021). Assim, é importante ressaltar que a qualificação contínua dos profissionais é fundamental para assegurar a qualidade e a eficácia na implementação das políticas públicas de assistência social, garantindo que o serviço prestado atenda plenamente aos princípios e diretrizes do sistema.

6388

Isso mostra a relevância de ações de educação permanente no contexto da Instituição. Entendida como um processo contínuo de formação e desenvolvimento profissional, a educação permanente se configura como um referencial teórico-conceitual e metodológico importantes e pode ser complementar para o fomento de práticas que proporcionem a mudança esperada para a implementação de um cuidado integral e de qualidade na assistência (OGATA et al., 2021). De forma complementar, o processo de seleção para os cargos de coordenação deve priorizar profissionais devidamente preparados para a função, uma vez que é fundamental possuir conhecimentos de base sobre o SUAS. Sem esse domínio, torna-se extremamente difícil coordenar os serviços de forma eficaz, comprometendo a garantia dos direitos de usuários em

situação de vulnerabilidade. Tal exigência encontra respaldo nas diretrizes da Norma Operacional Básica de Recursos Humanos do SUAS (NOB-RH/SUAS), que vincula diretamente a qualificação e a profissionalização dos trabalhadores à qualidade dos serviços ofertados aos usuários e à consolidação do direito socioassistencial (MDS, 2013).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de construção do instrumento de mapeamento de competências no âmbito do SUAS buscou identificar e validar as competências essenciais ao desempenho das coordenações, articulando conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) requeridos dos trabalhadores socioassistenciais (FLEURY & FLEURY, 2001; LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2001). A partir de análises documentais e reuniões com gestores experientes, foram descritas 29 competências organizadas em sete domínios: Conhecimento sobre o SUAS, Vigilância Socioassistencial, Trabalho em Equipe, Vínculo com Usuários, Gestão de Serviços Socioassistenciais, Educação Permanente e Postura Ética e Profissional. Essas competências foram expressas em comportamentos observáveis, com condições e critérios de desempenho definidos conforme as orientações de Bruno-Faria e Brandão (2003) e Brandão e Bahry (2005).

É importante destacar que esse estudo é caracterizado como um projeto piloto, tendo em vista que essa foi a primeira iniciativa de mapeamento de competências nesta Secretaria de serviços socioassistenciais. Além disso, durante a fase de divulgação do estudo, percebeu-se resistência por parte dos servidores em relação à pesquisa. A hipótese para tal postura pode ser o receio de que os dados obtidos com o estudo fossem utilizados para prejudicar ou punir os coordenadores, apesar de a equipe de pesquisa informar que o sigilo e o anonimato seriam assegurados em todas as fases da pesquisa. Porém, tal fato pode ser considerado um possível viés no estudo e, por isso, recomenda-se cautela na interpretação dos resultados, visto que não é possível assegurar que as respostas refletem a verdadeira percepção dos respondentes.

Apesar do possível viés e das dificuldades apresentadas durante a etapa de divulgação, a realização do estudo possui uma contribuição importante na definição e disseminação das competências necessárias para atuar como um coordenador no contexto do SUAS. Além disso, as competências que foram mapeadas poderão servir de base futuramente para o planejamento de processos seletivos em novas contratações, na elaboração de treinamentos e em direcionamentos de cargos e em políticas de promoções, conforme prevê as diretrizes nacionais de gestão do trabalho no âmbito da assistência social baseadas no modelo de gestão por competências (BRASIL, 2014).

Sugere-se, nesse sentido, que novos estudos sobre o mapeamento de competências sejam realizados para abarcar outros cargos ocupados por profissionais que atuam no contexto da assistência social, tais como, psicólogos e assistentes sociais. Para isso, recomenda-se que seja realizado um trabalho de longo prazo de capacitações e conscientização para os servidores, reforçando a importância do mapeamento de competências para o desenvolvimento profissional e organizacional. Com relação aos questionários de mapeamento de competências das coordenações utilizados nesta pesquisa, sugere-se que estudos futuros se dediquem a analisar as evidências de validade desses instrumentos, a partir da utilização de técnicas de análises de dados robustas e rigorosas.

Para finalizar, ficou evidente a urgência de iniciativas formativas voltadas à disseminação de conhecimentos relativos aos princípios, diretrizes e políticas do SUAS, especialmente para aqueles que ocupam cargos de coordenação, cuja atuação exige não apenas habilidades técnicas, mas também conhecimento sólido do sistema público de assistência social. Contudo, é necessário reconhecer que os desafios encontrados pelos coordenadores não se limitam apenas à carência de iniciativas de formação continuada, pois há desafios relacionados às políticas de gestão de pessoas no que se refere aos próprios critérios de ingresso e ocupação de cargos nesse setor, que, muitas vezes, são definidos mais por articulações políticas do que por competências técnicas (FREITAS, 2017).

REFERÊNCIAS

ALBALUSHI, A., et al. Competency management in the context of Omani civil service reform & development. **International Business Research**, Toronto, v. 12, n. 4, p. 76-89, 2019.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 56, n. 2, p. p. 179-194, 2005.

BRASIL. [Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006]. **Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1-2, 24 fev. 2006.

BRASIL. [Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019]. **Decreto n. 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas e regulamenta licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 2, 29 ago. 2019.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. **Gestão do Trabalho e Educação Permanente no SUAS**. Brasília, DF: MDS, 2014.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. **NOB-RH/SUAS: Anotada e Comentada**. Brasília, DF: MDS, 2013.

BRUNO-FARIA, M. de F.; BRANDÃO, H. G. Gestão de competências: identificação de competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea**, Brasília, v. 7, n. 3, p. 35-56, 2003.

DIAS, C. A.. et al. Gestão por competências: dezoito anos de estudos no Brasil. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, v. 21, n. 4, p. 18-18, 2020.

EVIANISA, H., et al. Exploring the relationship of competency, management best practices, and employee performance in a palm oil mill company. **Binus Business Review**, Chicago, v. 12, n. 1, p. 85-92, 2021.

FERNANDES, R. M. C.; HELLMANN, A. G. (orgs.). **Dicionário Crítico: Política de Assistência Social no Brasil**. Porto Alegre, Editora da UFRGS, 1. ed., 2016.

FERREIRA, S. da S. NOB-RH anotada e comentada. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, **Secretaria Nacional de Assistência Social**, Brasília, p. 1-144, 2011.

FILGUEIRAS, C. A. C. Gestão estratégica de programas sociais. In: BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. **Secretaria Nacional de Assistência Social**. Concepção e gestão da proteção social não contributiva no Brasil. Brasília, DF: MDS, p. 133-156, 2009.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, [S. l.], v. 5, n. esp., p. 183-196, 2001. 6391

FREITAS, R. M. da C. de. **A Política Nacional de Educação Permanente para Trabalhadores do SUAS: limites, possibilidades e perspectivas**. 2017. Dissertação (Mestrado em Política Social) - Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre, Artmed, 2003.

LIMA, I. N. de. **A interface do trabalho do assistente social com a vigilância socioassistencial: um estudo sobre a atuação profissional na gestão dos Centros de Referência de Assistência Social (CRAS) de Manaus/AM**. 2022. 210 p. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) – Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2022.

MACEDO, M. C. L. et al. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação para Formação de Líderes nas Organizações: uma revisão da literatura**. In: MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO, 21., 2021, [Caxias do Sul]. [Trabalho apresentado]. [S.l.: s.n.], 2021.

MARQUES, N. R., et al. A intervenção do Serviço Social no Apoio Matricial em Saúde Mental: um ensaio à intervenção crítica. In: **SEMINÁRIO NACIONAL DE SERVIÇO SOCIAL, TRABALHO E POLÍTICA SOCIAL**, 2., 2017, Florianópolis. Anais... Florianópolis: UFSC, 2017. p. 1162-1175.

OGATA, M. N., et al. Interfaces entre a educação permanente e a educação interprofissional em saúde. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v. 55, 2021.

PARDUCCI, R. Os trabalhadores do SUAS como protagonistas da vigilância socioassistencial. **Paulus: social**, [S. l], v. 1, n. 5, p. 22-25, 2022.

SILVA, J. B., et al. Trabalho e sofrimento: Desafios da saúde mental de profissionais da assistência social. **Psicologia em Estudo**, Mato Grosso do Sul, v. 23, p. 69-79, 2018.

SOUSA, A. A., et al. Capacitação e promoção de saúde mental de gestores da assistência social: um relato de experiência. In: BRAMBILLA, B. B; NOGUEIRA, G; JACINTO, P. M. S.; ROCHA, R. V. S. **A psicologia no Sistema Único de Assistência Social fundamentos, desafios e horizontes teóricos-metodológicos**. Salvador, Diálogos, p. 427- 444, 2023.

TORRES, A. S.; FERREIRA, S. da S. Trabalho profissional: responsabilidade de proteção nos serviços socioassistenciais. **O Social em Questão**, [S. l], v. 22, n. 45, p. 279-302, 2019.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo, Atlas, 2001.