



# NOTA

Nº 15/2025

# TÉCNICA



MINISTÉRIO DO  
DESENVOLVIMENTO  
E ASSISTÊNCIA SOCIAL,  
FAMÍLIA E COMBATE À FOME





# Ficha Técnica

**Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social,  
Família e Combate à Fome**

**Wellington Dias**

Ministro de Estado do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome

**André Quintão Silva**

Secretário Nacional de Assistência Social

**Clara Carolina de Sá**

Diretora do Departamento de Gestão do Sistema Único de Assistência Social

**Marcílio Marquesini Ferrari**

Coordenador-Geral de Gestão do Trabalho e Educação Permanente

**Elaboração**

Liza Uema

**Revisão**

Marcílio Marquesini Ferrari

**Projeto gráfico e diagramação**

Wanderson Venâncio





# 1. ASSUNTO

**1.1 LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE  
CAPACITAÇÃO NO CONTEXTO DA POLÍTICA  
NACIONAL DE EDUCAÇÃO PERMANENTE DO  
SISTEMA ÚNICO DE ASSISTÊNCIA SOCIAL  
(SUAS)**

PROCESSO Nº 71000.096269/2025-98







## 2. SUMÁRIO EXECUTIVO

2.1 Trata-se de Nota Técnica referente à iniciativa desta Coordenação-Geral de Gestão do Trabalho e Educação Permanente do Departamento de Gestão do SUAS da Secretaria Nacional de Assistência Social do Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome (CGGTEP/DGSUAS/SNAS/MDS), com vista a prover equipes estaduais, distrital e municipais as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias para a construção de Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC). O objetivo é construir uma ferramenta prática e padronizada de gestão estratégica do Sistema Único de Assistência Social (SUAS) a partir de orientações e reflexões sobre as bases legais, o conceito, a importância, o que deve ser considerado, as estratégias de implementação e as principais técnicas de identificação de lacunas de competências em um Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC) no contexto da Educação Permanente no SUAS, a ser utilizada pelas equipes de gestão do SUAS em seus níveis estadual, distrital e municipal.

## 3. ANTECEDENTES E BASES LEGAIS

**3.1 Constituição Federal de 1988:** A promulgação da Constituição Federal de 1988 inaugura um momento de reconhecimento dos direitos sociais da população brasileira que até então não era garantido pelo Estado brasileiro. A introdução do capítulo da Seguridade Social na Carta Magna traz uma novidade relevante para os direitos sociais no século XX, quando os vincula à condição de cidadania (FLEURY, 2008), ao trazer a perspectiva da instauração do bem-estar e da justiça social em todo o país. Assim, a Assistência Social passa a ser compreendida como direito social a partir de uma perspectiva de organização unificada, descentralizada e participativa. A Constituição de 1988 viabiliza, então, a promulgação da Lei Orgânica de Assistência Social (LOAS), em 1993, e da Política Nacional de Assistência Social, em 2004, normativos centrais para a efetivação dos direitos socioassistenciais em todo o território nacional.

**3.2 Lei Orgânica de Assistência Social (LOAS):** A Lei nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993 (LOAS), regulamenta a Assistência Social como um direito, mas também estabelece a estrutura e as diretrizes fundamentais para o funcionamento e coesão do Sistema Único de Assistência Social (SUAS). Ao instituir a Assistência Social como uma política pública e um direito da cidadã e do cidadão, a LOAS estabelece, em seu Art. 6º, Inciso V, que a gestão das ações do SUAS se organiza, entre outros objetivos[2], com o de implementar a Gestão do Trabalho e a Educação Permanente na Assistência Social. Nesse sentido, ao instituir o SUAS, a LOAS reconhece a importância da valorização das trabalhadoras, dos trabalhadores e do trabalho na Assistência Social.





**3.3 Política Nacional de Assistência Social (PNAS):** A Política Nacional de Assistência Social (PNAS), formalizada por meio da Resolução nº 145 do Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS) e publicada em 15 de outubro de 2004, se caracteriza como o conjunto de diretrizes e princípios que norteiam a atuação da Assistência Social em todo território nacional, ao organizar as ofertas de serviços de proteção à família e a segmentos em situação de maior vulnerabilidade, de enfrentamento à pobreza e de apoio a processos de participação e controle social, a partir do modelo de gestão descentralizada e articulada entre Estado e entidades da sociedade civil. Do ponto de vista da relação federativa, a PNAS prevê instâncias de pactuação e controle social em todas as esferas da federação, visando o fortalecimento de processos decisórios. A construção efetiva de suas ofertas depende de critérios nacionalmente definidos e da corresponsabilização consensuada entre os entes federados, principalmente das capacidades institucionais aptas a cumprirem os objetivos e diretrizes da PNAS.

**3.4 Norma Operacional Básica de Recursos Humanos do SUAS 2006 (NOB-RH/SUAS):** A NOB-RH, aprovada pela Resolução nº 269, de 13 de dezembro de 2006, avança na construção de parâmetros para a profissionalização dos trabalhadores e trabalhadoras do SUAS. Trata-se de um documento orientador que aponta para a direção ética e política relacionada à qualificação das provisões dos serviços existentes e que considera estratégica a Gestão do Trabalho no SUAS, vinculando a qualidade da prestação de serviços ao fortalecimento da PNAS, uma vez que a qualidade dos serviços disponibilizados à sociedade depende da estruturação do trabalho e da qualificação socioassistenciais e, sobretudo, da valorização das trabalhadoras/es atuantes no SUAS. De acordo com a NOB-RH/SUAS, os processos de formação e capacitação para trabalhadoras/es e conselheiras/os da Assistência Social deverão ser construídos com o objetivo de fortalecer o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes gerenciais e técnicas com vistas qualificar a construção das aquisições previstas no SUAS à população, além daquelas vinculadas ao exercício do controle social e ao empoderamento dos usuários/as para aprimoramento da PNAS. Essas competências são orientadas pela perspectiva da Educação Permanente, ao buscar incorporar os processos de aprendizagem dessas/es profissionais ressignificando-os ao às suas práticas de trabalho. Destaca-se também que a NOB RH SUAS apresenta os princípios éticos para todas/os trabalhadoras/es do SUAS no âmbito do cotidiano do trabalho.

**3.5 Política Nacional de Educação Permanente do SUAS (PNEP/SUAS):** A instituição da Política Nacional de Educação Permanente do SUAS (PNEP/SUAS), em 2013, passa a alertar sobre a constante necessidade de implementação da Educação Permanente para gestoras/es, trabalhadoras/es e conselheiras/os na busca pela efetivação dos objetivos próprios da PNAS. Instituída por meio da Resolução CNAS nº 4, de 13 de março de 2013, a PNEP pode ser compreendida como uma resposta do Estado às demandas das/os trabalhadoras/es por qualificação para o provimento dos serviços socioassistenciais, da gestão e do controle social do SUAS (LUCENA FILHO, 2024).

3.5.1 Para tanto, a PNEP/SUAS contempla duas dimensões: a **dimensão do trabalho**, ao reconhecer os processos de trabalho que vão dar a concretude ao ideário da própria política; e a **dimensão pedagógica**, que busca processos permanentes de capacitação e formação, que impactam diretamente na carreira de trabalhadoras e trabalhadores do SUAS. Nesse sentido, a PNEP/SUAS objetiva institucionalizar, no âmbito do SUAS, a perspectiva político-pedagógica e a cultura da Educação Permanente, estabelecendo suas diretrizes e princípios e definindo os meios, mecanismos, instrumentos e arranjos institucionais necessários à sua operacionalização e efetivação.





3.5.2 A Educação Permanente, dessa forma, não se refere apenas a processos de educação formal. Em um sentido mais amplo, ela diz respeito à formação de pessoas visando dotá-las de ferramentas cognitivas e operativas que as tornem capazes de construir suas próprias identidades, suas compreensões quanto aos contextos nos quais estão inseridas e seus julgamentos quanto a condutas, procedimentos e meios de ação apropriados aos diferentes contextos de vida e de trabalho e à resolução de problemas. (BRASIL, 2013)

3.5.3 Segundo a PNEP/SUAS, a Educação Permanente pode ser entendida como:

*o processo contínuo de atualização e renovação de conceitos, práticas e atitudes profissionais das equipes de trabalho e diferentes agrupamentos, a partir do movimento histórico, da afirmação de valores e princípios e do contato com novos aportes teóricos, metodológicos, científicos e tecnológicos disponíveis. Processo esse mediado pela problematização e reflexão quanto às experiências, saberes, práticas e valores pré-existentes e que orientam a ação desses sujeitos no contexto organizacional ou da própria vida em sociedade (BRASIL, 2013). Além de reconhecer os processos de trabalho e as práticas profissionais como centrais à estruturação de planejamento e implementação de formação e capacitação, a Educação Permanente deve ser operacionalizada de forma sistemática e continuada, sustentável, participativa, nacionalizada, descentralizada e executada de forma regionalizada e avaliada e monitorada com garantia de controle social. Trata-se de normativo vinculado ao desenvolvimento e à construção de condições para (...) fortalecer a centralidade dos direitos socioassistenciais do cidadão usuário no processo de gestão e desenvolvimento das atenções em benefícios e serviços (BRASIL, 2013).*

3.5.4 Não se trata, portanto, de treinar trabalhadoras/es e em habilidades técnicas pré-definidas, mas de oferecer-lhes oportunidades de formação e capacitação que permitam tanto a apreensão dos conhecimentos necessários ao qualificado desempenho de suas funções laborais, como a construção de novos conhecimentos que permitam a melhoria contínua da qualidade do trabalho que realizam e o seu próprio desenvolvimento como profissionais, pessoas humanas e cidadãs. (BRASIL, 2013)

3.5.5 Assim, de acordo com a PNEP, requer-se do processo de formação e capacitação o desenvolvimento de competências compreendidas na sua tridimensionalidade: técnica, ética e política. Requer-se também o fomento de uma cultura baseada na valorização da permanente e contínua avaliação dos impactos sociais, éticos e políticos gerados pelos processos de trabalho e pelas práticas profissionais nos quais figuram como sujeitos (BRASIL, 2013).



## DO LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO NO SUAS

4.1 De acordo com a PNEP/SUAS, a identificação de necessidades de capacitação consiste em dar uma resposta do Estado à fragilidade ou ausência de estudos sobre as reais necessidades de formação e capacitação na busca de assegurar a qualificação da gestão, do provimento dos serviços e benefícios e do controle social do SUAS (PNEP, 2013). Trata-se de uma via de concretização do modelo democrático e participativo no qual se busca garantir a contribuição de trabalhadoras/es, conselheiras/os, usuárias/os do SUAS e Instituições de Ensino sobre o planejamento das ações de Educação Permanente (LUCENA FILHO, 2024).





4.2 Castro e Borges-Andrade (2004) definem a identificação de necessidades de capacitação como o **conjunto de utilização de técnicas e instrumentais que vão apontar o que é relevante treinar em um contexto organizacional**. Consiste em um processo sistemático de análise e diagnóstico, com o objetivo de levantar as discrepâncias entre o que é exigido para uma tarefa ou cargo e as reais competências (conhecimento, habilidades e atitudes) dessa/e profissional. Esse diagnóstico deve partir da realidade de cada profissional e da organização em que atua para assegurar que os esforços de treinamento e desenvolvimento sejam aplicados onde realmente são necessários (CASTRO E BORGES-ANDRADE, 2004).

4.3 É com o levantamento das necessidades de capacitação que o setor de Gestão do Trabalho e Educação Permanente poderá **planejar**, junto à gestão municipal, estadual/distrital e federal, conselheiras/os, usuárias/os e instituições de ensino, **as ações pedagógicas que irão possibilitar o desenvolvimento de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes)** necessárias à cada setor de execução, gestão e controle social da política de Assistência Social.

O Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC) compreende um conjunto de **ferramentas de gestão** que permite estruturar o **planejamento** dos processos de capacitação e formação, apontar os **caminhos para a concretização do desenvolvimento profissional** e das resoluções das necessidades da organização e contribuir para as **reflexões sobre quais competências são necessárias para os processos formativos no SUAS**. O LNC pode servir como um **diagnóstico** preciso para orientar a formulação dos Planos de Educação Permanente e garantir que os investimentos em capacitação gerem resultados efetivos no cotidiano de quem opera o SUAS.

4.4 Assim, o LNC busca **reduzir a distância entre as competências que as trabalhadoras e trabalhadores do SUAS possuem e as competências que são exigidas para o desempenho eficaz de suas funções e para o atendimento integral e qualificado à população em situação de vulnerabilidade**.

4.4 Assim, o LNC busca **reduzir a distância entre as competências que as trabalhadoras e trabalhadores do SUAS possuem e as competências que são exigidas para o desempenho eficaz de suas funções e para o atendimento integral e qualificado à população em situação de vulnerabilidade**.



#### 4.5 Entre os **Objetivos Estratégicos e de Gestão** do LNC, merecem destaque:

I - Apoiar a gestão do SUAS no processo de tomada de decisão, ao fornecer dados concretos e fundamentados para que a equipe gestora possa priorizar a Educação Permanente, alocando recursos humanos e financeiros de forma mais eficiente e eficaz.

II - Qualificar a intervenção profissional, buscando identificar a necessidade de capacitações e formações que favoreçam a compreensão da política e das práticas profissionais e contribuindo para o acesso aos serviços socioassistenciais em diferentes territórios.

III - Fortalecer o trabalho em rede e a intersetorialidade, a partir da identificação das dificuldades de articulação e dos desafios na comunicação e no estabelecimento de fluxos entre os serviços da própria Assistência Social e outras políticas sociais.

#### 4.6 Já os **Objetivos Focados nos Processos de Trabalho** buscam:

I - Aprimorar os processos de trabalho por meio do diagnóstico de lacunas operacionais nos fluxos e nas rotinas de trabalho a fim de planejar capacitações e formações que levem à otimização e à melhoria da qualidade do serviço.

II - Valorizar a experiência e o conhecimento tácito, fazendo com que o LNC sirva como um instrumento de identificação e reconhecimento dos saberes construídos no cotidiano das e dos profissionais do SUAS, transformando esses saberes em conteúdo para a própria Educação Permanente.

III - Responder a demandas sociais específicas, buscando contextualizar a capacitação a partir de temas que são relevantes para a realidade local (ex: migração, calamidades, violências específicas, novas desproteções sociais) e para os grupos considerados prioritários (pessoas idosas, com deficiência, crianças e adolescentes, quilombolas, indígenas, ribeirinhos, LBGTQIAPN+, entre outros), garantindo que a ação de formação e capacitação seja culturalmente sensível e adequada ao território.



## **DO QUE DEVE SER CONSIDERADO NO LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO**





## 5.1 Os Princípios norteadores da Política Nacional de Educação Permanente

**5.1.1 Princípio da Interdisciplinaridade:** a Educação Permanente aponta para a instituição de processos de ensino, aprendizagem e construção de conhecimentos fundamentados na valorização da interdisciplinaridade a partir de uma perspectiva pedagógica de qualificação de profissionais que cotidianamente lidam com contextos de vida experimentados por indivíduos e famílias cuja compreensão não é possível por meio de disciplinas isoladas. A interdisciplinaridade permite a ampliação do foco da visão profissional, favorecendo maior aproximação das equipes profissionais à integralidade das situações experimentadas por usuárias/os e beneficiárias/os do SUAS. (BRASIL, 2013)

**5.1.2 Princípio da Aprendizagem Significativa:** o processo de ensino e aprendizagem mobilizado pela Educação Permanente precisa ter significado para as/os trabalhadoras/es e agentes de controle social do SUAS, devendo se constituir em processo de aprendizagem que se desenvolve pela interiorização de novos conhecimentos, habilidades e atitudes a partir da mobilização dos saberes e experiências prévias das/dos profissionais que permitem incorporar ao processo de ensino e aprendizagem as experiências de vida e de trabalho, os valores e as características e especificidades dos contextos locais e regionais que são relevantes para o exercício das funções de trabalho. (BRASIL, 2013)

**5.1.3 Princípio da Historicidade:** a adoção do princípio da historicidade permite que não se perca de vista que o SUAS e a PNEP se constituem e se inserem nos marcos de uma dada forma de sociedade e de Estado em que suas lógicas de funcionamento, suas relações e múltiplas determinações estão contidas nos princípios da LOAS e, dessa forma, no fortalecimento e consolidação da Assistência Social como política pública de direito. O princípio da historicidade permite, ainda, a recusa das abordagens pragmáticas, fixadas estritamente na transmissão técnica, instrumental e dogmática do conhecimento. (BRASIL, 2013).

## 5.2 A Centralidade dos Processos de Trabalho e das Práticas Profissionais

**5.2.1** Na perspectiva da Educação Permanente do SUAS, os processos de trabalho não são compreendidos como a simples execução de tarefas ou do cumprimento de rotinas, mas como um conjunto dinâmico de ações, interações e relações sociais que se estabelecem no cotidiano daquelas/es que operam os serviços socioassistenciais na ponta. É no fazer diário, nas interações com os usuários, nas reuniões de equipe e nas articulações em rede que as/os profissionais constroem saberes, identificam desafios e propõem soluções. Ao valorizar a experiência prática e o conhecimento adquirido no dia a dia, se pode compreender que os problemas e as dificuldades encontrados no trabalho não são falhas individuais, mas sim oportunidades para repensar e aprimorar os fluxos, as práticas e as próprias políticas públicas.

## 5.3 O Desenvolvimento das Competências Socioprofissionais

**5.3.1** A perspectiva da Educação Permanente requer o desenvolvimento de competências socioprofissionais compreendidas na tridimensionalidade técnica, ética e política, bem como o fomento de uma cultura baseada na valorização da permanente e contínua avaliação, pelas/os trabalhadoras/es, dos impactos sociais, éticos e políticos gerados pelos processos de trabalho e pelas práticas profissionais. Na PNEP/SUAS, o conceito de competência é compreendido de forma ampla e multifacetada, indo muito além da simples soma de conhecimentos, habilidades e atitudes: trata-se da capacidade de mobilizar e articular saberes, habilidades, atitudes e valores para atuar de forma ética, qualificada e resolutiva no cotidiano de quem opera os serviços socioassistenciais.



#### 5.4 A Diversidade de Trabalhadoras e Trabalhadores

5.4.1 É relevante lembrar que o SUAS é composto por diferentes categorias profissionais e níveis de formação. Considerar essa diversidade é crucial para a relevância e aplicabilidade das ações de formação e capacitação, uma vez que as necessidades de um/a profissional que atua no acolhimento, por exemplo, são diferentes das de um/a gestor/a que atua no gerenciamento de orçamento e indicadores. O LNC deve mapear as necessidades por função ou cargo para garantir que o conteúdo seja diretamente aplicável à prática diária. Da mesma forma, também é importante considerar o nível de experiência, já que profissionais recém-chegadas/os podem precisar de capacitação introdutória sobre a PNAS e o SUAS, enquanto as/os mais experientes podem demandar formação avançada em Supervisão Técnica ou gestão de processos mais complexos, por exemplo.



#### 5.5 A Diversidade dos Territórios

5.5.1 Considerando que o Brasil possui imensa variação social, cultural e econômica e que o SUAS é um sistema descentralizado e territorializado, é importante levar em conta a diversidade dos territórios e contextualizar a intervenção focando nas especificidades das diferentes formas de vulnerabilidade. Como exemplo, os desafios sociais em uma comunidade quilombola são diferentes daqueles de uma periferia urbana. A regionalização de serviços também deve ser levada em conta no LNC, na medida em que ajuda a identificar as necessidades de articulação de serviços em regiões com baixa densidade populacional ou grande extensão territorial (como a Amazônia ou o Semiárido), onde o acesso aos serviços pode se constituir um desafio logístico.



## DAS ESTRATÉGIAS PARA IMPLEMENTAR O LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO NO SUAS

6.1 **Compreender as legislações e normativas que norteiam o trabalho no SUAS:** orienta-se que o Levantamento de Necessidades de Capacitação seja um processo **participativo**, **contextualizado** e capaz de articular as demandas do cotidiano das e dos profissionais com as diretrizes da NOB-SUAS, NOB-RH/SUAS, PNEP-SUAS, resoluções do CNAS e demais regulamentações específicas que norteiam a Gestão do Trabalho e a Educação Permanente no SUAS.





**6.2 Conhecer o Plano Municipal/Estadual/Distrital de Educação Permanente:** O Plano Municipal ou Estadual de Educação Permanente é a principal ferramenta de planejamento das ações que define o conjunto de processos, procedimentos e atividades, operacionalização, investimentos, monitoramento, avaliação e controle social das ações finalísticas e de gestão do SUAS. É o Plano de Educação Permanente que vai oferecer um primeiro diagnóstico da realidade do SUAS no estado ou município, dos equipamentos socioassistenciais e do cotidiano e das práticas profissionais das pessoas que compõem as equipes de trabalho em cada território.

**6.3 Caracterizar o município, estado ou Distrito Federal:** A caracterização do município, estado ou distrito federal é fundamental para entender o cenário onde a política de assistência social acontece na ponta e as vulnerabilidades se manifestam, como, por exemplo, zonas rurais com dificuldade de acesso ou territórios urbanos com altos índices de violência ou incidência de migração. Municípios com grande extensão territorial ou dificuldade de transporte entre distritos poderão revelar desafios logísticos e exigir diferentes formatos de capacitação.

**6.4 Caracterizar a Secretaria de Assistência Social:** Ao caracterizar a Secretaria Municipal, Distrital ou Estadual de Assistência Social, é possível compreender como a capacidade institucional e o ambiente de trabalho impactam diretamente o desempenho das equipes profissionais, além de identificar lacunas estruturais de gestão, como alta rotatividade de pessoal, ausência de fluxos formais de trabalho, falta de recursos e se a Gestão do Trabalho e a Educação Permanente estão sendo devidamente priorizadas pela alta gestão (tomadoras/es de decisão).

**6.5 Caracterizar as equipes de trabalho:** permite entender quem são as/os trabalhadoras/es, suas funções, seus níveis de conhecimento e valores, em sua diversidade, especificidades funcionais e os saberes acumulados em cada equipe. Além disso, mapear a experiência e o tempo de serviço e as boas práticas ajuda a fazer da capacitação um processo de troca e multiplicação interna.

**6.6 Caracterizar a atuação em rede:** os desafios no SUAS muitas vezes exigem soluções que envolvem outros atores e políticas públicas, como, por exemplo, saúde, educação, justiça e direitos humanos, o que aponta para a necessidade de mapear as dificuldades de diálogo institucional e de atuação em rede na provisão dos serviços socioassistenciais.

**6.7 Fomentar a implantação de um Núcleo de Educação Permanente (NEP):** os Núcleos Estaduais e Municipais de Educação Permanente são as instâncias responsáveis por adotar as diretrizes da PNEP/SUAS e realizar o planejamento a implementação, o monitoramento e a avaliação das ações de Educação Permanente do SUAS em nível estadual e local. Compete aos NEPs realizar o mapeamento das competências e as necessidades de capacitação e formação das/os profissionais, a elaboração e proposição do Plano Estadual ou Municipal de Educação Permanente, garantir a oferta de ações de formação e capacitação, promover espaços permanentes de reflexão sobre os processos de trabalho e as práticas profissionais no SUAS e monitorar e avaliar as ações de formação e capacitação implementadas.





**6.8 Buscar aproximação com Instituições de Ensino Superior (IES) ou Centros de Pesquisa** que entendam de processos de diagnósticos organizacionais ou de realidades socioterritoriais. Essa parceria permite qualificar o diagnóstico, dar um embasamento teórico-metodológico e produzir conhecimento com validade científica, já que IES e Centros de Pesquisa possuem vasta experiência na aplicação de ferramentas e metodologias de pesquisa avançadas.

**6.9 Apropriar-se de técnicas (quantitativas e qualitativas) de levantamento de concepções e valores** para serem aplicadas junto às/os trabalhadoras/es, gestoras/es e conselheiras/os: as concepções e valores arraigados no serviço ou na equipe muitas vezes formam barreiras para a operacionalização e a gestão do SUAS a nível local ou regional. Concepções assistencialistas (como a ideia da Assistência Social como "caridade" ou "favor") e preconceituosas muitas vezes entram em conflito com os princípios de direito e cidadania do SUAS. Valores pessoais e profissionais também influenciam a adesão a novos métodos de trabalho e trazem resistência à mudança. Por exemplo, se uma equipe valoriza a rotina e a burocracia em detrimento da escuta ativa e humanizada, nenhuma capacitação técnica poderá mudar sua prática sem abordar essa raiz valorativa. O levantamento de concepções e valores permite identificar onde está o desalinhamento e focar o conteúdo pedagógico das capacitações na transformação dessas práticas.

## **7. DAS TÉCNICAS E FERRAMENTAS DE IDENTIFICAÇÃO DE LACUNAS DE COMPETÊNCIAS PARA REALIZAÇÃO DO LNC**

**7.1** As técnicas e ferramentas adequadas são fundamentais para garantir que o Levantamento de Necessidades de Capacitação seja um instrumento de gestão baseado em evidências que garanta que o investimento em capacitação resulte no desenvolvimento do quadro de profissionais e na melhoria efetiva da qualidade dos serviços e no fortalecimento do SUAS.

**7.2** Na realização do LNC, é fundamental utilizar técnicas e metodologias participativas que sejam capazes de captar as lacunas de competências e os desafios reais do cotidiano de trabalho das e dos profissionais do SUAS, já que transformam uma simples pesquisa de opinião sobre cursos desejados em um diagnóstico robusto, científico e alinhado às diretrizes e objetivos da Política Nacional de Assistência Social.

**7.3** O uso de técnicas adequadas impede que o LNC seja guiado por "achismos" ou que haja influência de opiniões pessoais, garantindo que o diagnóstico reflita as reais lacunas de competências. Ao serem participativas, envolvem todas as pessoas que compõem as equipes da Assistência Social, contribuindo para aumentar o senso de pertencimento e a legitimidade das ações de Educação Permanente no SUAS, ao se verem como protagonistas da Política de Assistência Social no estado ou município.

**7.4** Além disso, metodologias qualitativas (como análise de crenças e valores) são cruciais para revelar resistências culturais e ético-políticas, que são as maiores barreiras para a execução da PNAS e que não seriam reveladas por um simples questionário. Ao se basear em dados sólidos, as técnicas e metodologias participativas fornecem à Gestão do Trabalho e Educação Permanente as evidências necessárias para justificar o investimento de recursos e a internalização, tanto do Plano de Educação Permanente (PEP) como dos Núcleos de Educação Permanente no SUAS (NUEP), garantido que a Educação Permanente no SUAS seja institucionalizado como um processo sustentável, participativo, descentralizado, monitorado e avaliado com a garantia do controle social, atendendo aos conceitos e objetivos da PNEP.





7.5 A partir dos quadros a seguir, são apresentadas duas técnicas focadas em instrumentos e práticas cotidianas de trabalho para realização do Levantamento de Necessidades de Capacitação que permitem identificar as lacunas de competências e as necessidades de capacitação reveladas.

7.6 A primeira consiste na técnica focada na análise de instrumentos técnicos de registro e processos de trabalho, que busca identificar as necessidades de capacitação a partir da observação e análise das práticas reais do cotidiano de trabalho e não apenas da percepção, permitindo identificar lacunas relacionadas a questões ético-políticas, comportamentais e relações interpessoais, exposição de crenças e valores em ação, conhecimento e compreensão dos fluxos reais, da rede local socioassistencial e da intersetorialidade.

## TÉCNICA FOCADA NA ANÁLISE DE INSTRUMENTOS DE REGISTROS E PROCESSOS DE TRABALHO

*O QUE É: Trata-se de um diagnóstico dos instrumentos técnicos de registro e operacional que visa identificar as lacunas de competência a partir da análise e observação de como o trabalho é realmente organizado e executado. É uma técnica que se distancia da percepção subjetiva do profissional e se concentra em evidências concretas das práticas cotidianas de trabalho.*

Instrumentos e práticas de trabalho a serem analisados	Exemplos de Lacunas de Competências identificadas	Exemplos de Necessidade de Capacitação revelada
Instrumentos técnicos de registro (prontuários, formulários, modelos de relatórios, fichas e planos de acompanhamento)	Modelos de relatório/parecer focados em opinião/impressão e que incentivam o uso de juízos de valor e sem embasamento teórico ou a citação de fatos concretos.	Elaboração de documentos técnicos no SUAS
	Ausência de instrumentos padronizados (termo de consentimento ou termo de uso de imagem/dados) para garantir a concordância do usuário com o acompanhamento ou com a cessão de dados.	Ética, Sigilo Profissional e Legislação do SUAS: direitos do/a usuário/a, os limites do sigilo e os procedimentos ético-legais para a guarda e o uso de informações.
	Instrumentos de coleta de dados que ignoram variáveis estratégicas (ex: fichas que não capturam dados de raça/cor, orientação sexual, deficiência, etc. de forma padronizada e conforme o CadÚnico).	Coleta de dados para subsidiar o monitoramento nacional e a intervenção técnica, com inclusão de variáveis de diversidade e direitos humanos (raça/cor, gênero, idade, etc.).
	Prontuários não detalham a composição familiar ou o histórico de vulnerabilidades.	Instrumentais técnicos do SUAS Registro e sistematização da informação do SUAS
Relação com usuário/a e postura ético-política	Não incorporação da Assistência Social como política de direito, operando sob a lógica da caridade ou do julgamento moral (utilização de termos como "merece", "ajudar" e "carente" e foco em aconselhamento moral ao invés de orientação de direitos).	Fundamentos históricos, políticos e legais da Assistência Social no Brasil: SUAS como política de direito Atuação ético-política das/dos profissionais do SUAS
	Predomínio de atendimento no guichê e/ou recepção: os problemas são resolvidos rapidamente, com baixa ou nula utilização de salas de acolhimento ou entrevista reservada, sem aplicar técnicas de escuta que garantam a privacidade e aprofundamento do vínculo.	Instrumentais Técnicos do SUAS e construção do vínculo profissional Gestão de conflitos no atendimento do SUAS Acolhida de revelação espontânea em casos de violências específicas (mulheres, pessoas idosas, com deficiência, crianças e adolescentes, pessoas LGBTQIAPN+)
	Transferência de responsabilidade à/ao usuária/o, sendo incapaz de atuar como mediador/a entre este/a e a rede de serviços (ex: dizer que procure o CRAS para receber o benefício sem detalhar o que é o CRAS ou esperar que o/a usuário/a resolva sozinho/a problemas complexos de acesso a documentos).	Escuta qualificada, do diálogo e da negociação na relação com os usuários Intermediação e Articulação de Serviços do SUAS Desburocratização e corresponsabilidade nos fluxos de atendimento no SUAS



	<p>Dificuldade em neutralizar concepções pessoais assistencialistas ou preconceituosas, com uso recorrente de linguagens moralizantes ou de julgamentos preconceituosos com relação ao gênero, raça, orientação sexual, etc.</p> <p>Negligência nos procedimentos de proteção dos dados e da privacidade do/a usuário/a, violando códigos de ética profissional (ex: comentar detalhes de casos em ambientes informais ou não garantir o sigilo durante a entrevista, como deixar a porta aberta e permitir interrupções).</p>	<p>Fundamentos e Ética Profissional do SUAS</p> <p>Letramento racial no SUAS</p> <p>Letramento de gênero no SUAS</p> <p>Humanização no atendimento às pessoas LGBTQIAPN+ no SUAS</p>
Relação interpessoal e clima organizacional	<p>Dificuldade em estabelecer e mediar um diálogo que considere diferentes pontos de vista e em utilizar os momentos de reunião como espaços de construção coletiva.</p>	<p>Metodologias ativas de facilitação de grupos para planejar e conduzir reuniões cujo resultado é produto da construção coletiva.</p> <p>Escuta ativa e fornecimentos de feedback construtivo para a melhoria dos processos de trabalho da equipe.</p>
	<p>Falha em compartilhar informações ou conhecimentos ou demonstrar rivalidade entre colegas de uma mesma equipe ou de outros equipamentos/setores.</p>	<p>Comunicação estratégica e trabalho em equipe</p> <p>Desenvolvimento de habilidades interpessoais no serviço público</p> <p>Comunicação não-violenta (CNV)</p>
	<p>Incapacidade dos/das líderes e membros da equipe de abordar desentendimentos (ex: tensão constante, fofocas, desentendimentos antigos que não são abordados pela coordenação ou gestão de forma objetiva) e de transformar os conflitos em oportunidade de melhoria.</p>	<p>Gestão de conflitos e clima organizacional</p> <p>Comunicação organizacional e fluxos de informação</p> <p>Feedback e Avaliação de Desempenho</p>
	<p>Baixa confiança e dificuldade em delegar tarefas com clareza, monitorar sem microgerenciar e construir uma base de confiança que distribua as responsabilidades (ex: a coordenação assume todas as responsabilidades ou os membros da equipe não confiam na entrega de algum/a colega, gerando sobrecarga)</p>	<p>Liderança situacional</p> <p>Gestão de Equipes para Resultados no Setor Público</p>
	<p>Prática do Assédio Moral nas relações de trabalho, como, por exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• incapacidade de se comunicar de forma assertiva, profissional e respeitosa, recorrendo à agressão verbal ou psicológica;</li> <li>• falha na internalização do dever ético de intervir, denunciar e proteger o colega, devido ao medo de retaliação ou à normalização da violência;</li> <li>• uso da delegação como punição ou para sobrecarregar a vítima;</li> <li>• falha em criar e institucionalizar normas e fluxos internos que garantam a proteção das vítimas a justa apuração dos fatos;</li> <li>• isolamento da vítima e evasão (atestados, pedidos de demissão)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assédio moral no serviço público: conceitos, tipos e formas de manifestação</li> <li>• Fluxos e procedimentos de denúncia e proteção da vítima de Assédio Moral</li> <li>• Saúde e segurança do trabalhador e prevenção ao Assédio Moral no SUAS</li> </ul>
Gestão do tempo e dos processos de trabalho	<p>Dificuldade em equilibrar as demandas espontâneas com as ações programáticas e preventivas (ex: o tempo da equipe é consumido pela solução de urgências, havendo o cancelamento frequente das atividades programadas)</p> <p>Incapacidade de dizer "não" a demandas não-prioritárias (ex: assumir tarefas que não são de sua competência ou que poderiam ser delegadas, resultando em sobrecarga e desvio de foco das prioridades definidas).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão do processo de trabalho e organização da rotina para a continuidade dos serviços no SUAS</li> <li>• Gestão de agenda</li> <li>• Práticas e metodologias para ações de caráter continuado</li> </ul>



7.7 Já as técnicas de análise documental buscam dar objetividade, legitimidade e alinhamento político-pedagógico ao LNC, superando a subjetividade na gestão do trabalho e minimizando o impacto de vieses (ex: desejos pessoais, medo de expor a ignorância) que podem estar presentes em entrevistas. Possibilitam, ainda, garantir o alinhamento com as normas e legislações do SUAS e diagnosticar lacunas nas equipes de gestão e planejamento e na qualidade da intervenção técnica, fornecendo uma linha de base para as ações de avaliação e monitoramento e o controle social das políticas de Assistência Social.

## TÉCNICA DE ANÁLISE DOCUMENTAL

**O QUE É:** Consiste em realizar um exame sistemático e crítico de documentos formais existentes no âmbito da Secretaria de Assistência Social, com o objetivo de identificar as lacunas de competência a partir da comparação entre o que a Política Nacional de Assistência Social e a Política Nacional de Educação Permanente exigem (o ideal) e o que está documentado sobre a execução do trabalho (a realidade registrada).

Documentos a serem analisados	Exemplos de Lacunas de Competências	Exemplos de Necessidade de Capacitação revelada
Planos Municipais ou Estaduais/Distrital de Assistência Social	Metas de indicadores inconsistentes dada a realidade orçamentária ou de pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planejamento Estratégico Situacional e Gestão por Resultados</li> <li>Compreensão e elaboração de indicadores e metas (quantitativos e qualitativos) e alinhamento do planejamento com os recursos e a capacidade operacional do município.</li> </ul>
	Base de dados inadequada ou obsoleta: o diagnóstico do Plano utiliza dados desatualizados ou baseia-se apenas em achismos ou senso comum.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coleta, processamento e análise de dados da Vigilância (uso do SISC, CadÚnico) para subsidiar o diagnóstico e o planejamento municipal.</li> </ul>
	O Plano não destina recursos ou não estabelece um cronograma de ações para a Educação Permanente, tratando a capacitação como uma ação isolada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboração do Plano de Educação Permanente do SUAS (PEP-SUAS)</li> <li>Orientações Técnicas para implementação de Núcleos de Educação Permanente</li> </ul>
	Ações desalinhadas com as normativas do SUAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitação aprofundada nos documentos basilares do SUAS (PNAS, NOB/SUAS, NOB-RH/SUAS)</li> </ul>
	Plano prevê baixa articulação intersetorial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estratégias de fortalecimento da Rede Socioassistencial</li> <li>Intersetorialidade como estratégia da gestão e processos de trabalho no SUAS</li> </ul>





Relatórios de Gestão e Monitoramento	Desalinhamento orçamentário e falta de recursos financeiros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreensão do Financiamento do SUAS</li> <li>• Atualização em Gestão Financeira e Orçamentária do SUAS</li> <li>• Elaboração de Projetos e Captação de Recursos</li> </ul>
	Dificuldades em comprovar a correta aplicação dos recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitação em Prestação de Contas (Plataforma Transferegov), normativas do Tribunal de Contas (TCU) e órgãos de controle</li> </ul>
	Alto Índice de rotatividade de pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança e gestão de equipes no setor público</li> <li>• Diagnóstico e gestão de clima organizacional</li> <li>• Enfrentamento do Assédio Moral nas relações de trabalho do SUAS</li> <li>• Supervisão técnica e qualificação em serviços</li> <li>• Instalação de mesas de negociação e gestão do trabalho do SUAS</li> </ul>
	Dificuldade em avaliar o desempenho dos serviços e de identificar a causa-raiz do problema e propor soluções estratégicas (capacidade de auto-avaliação).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas</li> <li>• Métodos de diagnóstico e análise de dados de desempenho</li> </ul>
	Dificuldade em atender demandas complexas que exigem conhecimento específico (ex: atendimento a povos indígenas e comunidades tradicionais, violência de gênero, LGBTQIAPN+)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão e Atendimento a povos e comunidades tradicionais no SUAS</li> <li>• Gestão de casos de violência baseada no gênero</li> </ul>
Normativas e documentos internos (protocolos de acolhimento, portaria de fluxo de documentos, Portaria ou Instrução Normativa Interna, Normativas de Parcerias)	Dificuldade em acompanhar e incorporar as mudanças legislativas e normativas do SUAS nas rotinas municipais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atualizações das normativas de gestão do SUAS e hierarquia das normas</li> </ul>
	Falha no conhecimento sobre os requisitos legais e de gestão para a formalização e o funcionamento dos serviços e estruturas do SUAS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• institucionalização de serviços e instâncias (como os Núcleos de Educação Permanente) por meio de atos normativos municipais.</li> </ul>
Normativas e documentos internos (protocolos de acolhimento, portaria de fluxo de documentos, Portaria ou Instrução Normativa Interna, Normativas de Parcerias)	Incapacidade de a equipe técnica e gestora revisar, construir ou documentar os processos de trabalho para atender às novas demandas e normativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• metodologia de construção de protocolos, mapeamento de fluxos (referência e contrarreferência) e ferramentas de gestão da qualidade para o serviço público.</li> </ul>
	Dificuldade em seguir os princípios de integralidade e personalização, tratando a/o usuária/o de forma simplificada e burocrática.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• desenvolvimento de habilidades de comunicação e na elaboração de Planos de Acompanhamento individualizados.</li> </ul>
	Falha na internalização e utilização de linguagem inclusiva e de letramento racial e de gênero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• comunicação em linguagem inclusiva</li> <li>• compreensão e letramento racial e de gênero</li> </ul>



Diagnósticos Socioterritoriais	Incapacidade de ir além do dado estatístico básico e de transformá-lo em informação estratégica que revele a dinâmica da vulnerabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• metodologias de cruzamento de indicadores, uso de software de análise estatística básica (ou planilhas avançadas) e transformação do dado em mapas de risco.</li> </ul>
	Ausência de mapeamento de ativos e potencialidades do território, focando exclusivamente em vulnerabilidades, carência e riscos e ignorando recursos comunitários, redes de apoio e lideranças locais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• metodologias de diagnóstico participativo e desenvolvimento comunitário</li> <li>• capacitação em mapeamento de ativos</li> <li>• utilização da escuta ativa para identificar potencialidades.</li> </ul>
	Descrições superficiais dos territórios, sem detalhar o histórico de ocupação, a cultura local ou os fatores geradores específicos de desigualdade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pesquisas de fontes de dados secundários e métodos para integrar o contexto histórico e cultural na análise social.</li> </ul>
	Baixa ou nula participação da comunidade no diagnóstico (o diagnóstico é feito apenas "de gabinete", sem utilização de técnicas e ferramentas participativas).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• técnicas de diagnóstico participativo: formação em grupos focais com a comunidade, entrevistas com lideranças locais e outras metodologias que garantam a voz e o saber do território no diagnóstico</li> </ul>

7.8. Além das técnicas baseadas na análise de instrumentos técnicos de registro e nas práticas cotidianas de trabalho e análise documental, também podem ser utilizadas técnicas baseadas na opinião e na percepção das/os trabalhadoras/es, focadas nos saberes, conhecimentos e na vivência profissional das equipes de trabalho no SUAS. Essas técnicas são de importância estratégica e política para o sucesso do LNC, uma vez que possibilitam compreender a realidade do "chão" do SUAS, com foco nas e nos profissionais que vivenciam diretamente os desafios e dilemas reais na ponta, e as suas percepções indicam, de fato, as fragilidades e lacunas práticas.

7.9. Vale lembrar que a Política Nacional de Educação Permanente do SUAS (PNEP/SUAS) é fundamentada na reflexão crítica sobre o trabalho e na solução de problemas do cotidiano. A técnica de escuta dos trabalhadores é a concretização desse princípio, e que pode transformar o levantamento em um processo dialógico, e não apenas burocrático. A percepção das/os trabalhadoras/es sobre os próprios processos de trabalho e práticas profissionais contribui para que suas opiniões e experiências sejam valorizadas. Ao darem conta de que o conteúdo da capacitação nasceu de suas próprias necessidades, elas e eles se sentem mais motivadas/os e responsáveis pela sua própria formação e pela melhoria dos serviços, legitimando, dessa forma, as ações de Educação Permanente e de Gestão do Trabalho no SUAS.

7.10. A seguir, são elencadas algumas técnicas baseadas na opinião e na percepção das/dos profissionais do SUAS com as respectivas definições, objetivos, vantagens e desvantagens na sua utilização para o LNC.



Técnica	Definição	Objetivos e relevância para o LNC	Vantagens	Desvantagens
<b>Grupo Focal</b>	<p>Técnica de pesquisa qualitativa que coleta dados por meio de interações grupais que ao se discutir um tema específico.</p> <p>No grupo focal, não se busca o consenso e sim a pluralidade de idéias. A ênfase está na interação dentro do grupo, baseada em tópicos oferecidos pelo moderador.</p> <p>O principal interesse é que seja recriado, desse modo, um contexto ou ambiente social onde cada participante pode interagir com os demais, defendendo, revendo, ratificando suas próprias opiniões ou influenciando as opiniões das demais pessoas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapear as lacunas de competências socioprofissionais percebidas pelas/os próprias/os profissionais.</li> <li>• Coletar percepções, opiniões, conceitos, ideias, valores e sentimentos das/os profissionais em relação aos desafios do trabalho e às demandas da Secretaria de Assistência Social.</li> <li>• Compreender as reais necessidades e os desafios do cotidiano na gestão do trabalho e na provisão dos serviços socioassistenciais.</li> <li>• Avaliar a adequação de capacitações e/ou conteúdos já oferecidos.</li> <li>• Promover a participação e o protagonismo das e dos trabalhadoras/es e demais atores no processo de planejamento e implementação da Educação Permanente do SUAS.</li> <li>• Contextualizar as demandas a partir de explicações e compreensões do "como" e do "porquê" das necessidades, capturando a dinâmica e a complexidade das práticas profissionais no SUAS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A interação e o debate entre os participantes geram dados mais ricos, detalhados e aprofundados do que entrevistas individuais ou questionários, pois uma fala de uma pessoa pode estimular a lembrança ou a reflexão colocada por outra.</li> <li>• Permite captar a dinâmica social e apreender não apenas o que as pessoas pensam, mas como elas constroem seus pensamentos e percepções a partir da interação grupal.</li> <li>• A troca de experiências pode levar as/os participantes a refletir, mudar de opinião ou fundamentar melhor suas visões, revelando aspectos mais complexos da realidade.</li> <li>• Ajuda a descobrir ideias e problemas que emergem da conversa espontânea.</li> <li>• Melhor custo-benefício, já que é uma técnica mais econômica e mais rápida de coletar informações qualitativas de um grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risco de dominação do debate, inibindo a expressão de outras pessoas, o que pode gerar resultados distorcidos ou parciais. Dificuldade de anonimato Risco de influência da/o moderador/a Custo de organização para realização do Grupo Focal, o que acaba exigindo investimento de tempo e recursos humanos para o planejamento, recrutamento das/os participantes (que garanta diversidade e representatividade) logística e análise complexa dos dados coletados.</li> </ul>



<p><b>Roda de Conversa</b></p>	<p>Encontro intencional, realizado em formato circular e horizontal que utiliza o diálogo e a troca de experiências como principal instrumento para a construção coletiva de conhecimento e para a expressão de percepções e saberes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explorar as raízes e as complexidades dos problemas enfrentados pelas/os trabalhadoras/es do SUAS no cotidiano do trabalho.</li> <li>• Promover a reflexão conjunta sobre a prática profissional no SUAS, permitindo que a necessidade de capacitação surja do consenso e da partilha de experiências, e não apenas de uma avaliação individual.</li> <li>• Mapear não apenas as carências, mas também as competências existentes e as estratégias bem-sucedidas desenvolvidas pelas equipes localmente.</li> <li>• Criar um espaço seguro e acolhedor que legitime a voz das e dos profissionais e fomente o sentimento de pertencimento e colaboração.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite coletar dados ricos, narrativos e contextuais sobre as práticas de trabalho e os desafios da intersetorialidade, gestão e atendimento.</li> <li>• Favorece a participação igualitária, rompendo com a verticalidade e garantindo que o LNC seja democrático e verdadeiramente baseado na percepção das/os trabalhadoras/es.</li> <li>• Facilita a manifestação de sentimentos, atitudes e valores, elementos cruciais para o LNC e que não são facilmente capturados em questionários.</li> <li>• O processo de diálogo e reflexão na roda de conversa é uma ação educativa e de Educação Permanente, possibilitando insights e soluções no momento do levantamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1. Dificuldade de aplicação a um grande número de pessoas simultaneamente, limitando o alcance geográfico e populacional.</li> <li>• A qualidade dos dados é altamente dependente da habilidade da pessoa facilitadora em garantir a escuta ativa, o manejo do tempo e a não-influência nos resultados.</li> <li>• Dificuldade de sistematizar e quantificar os dados coletados (falas, narrativas e percepções) exigindo uma análise de conteúdo complexa e demorada.</li> <li>• Em grupos com forte hierarquia ou relações conflituosas, algumas pessoas podem se inibir ou a conversa pode ser dominada por alguns indivíduos.</li> <li>• Exige investimento de tempo e logística para deslocamento, reagendamento e garantia de um espaço adequado para o encontro.</li> </ul>
<p><b>Check-list de Observação</b></p>	<p>Lista pré-definida das competências (conhecimentos, habilidades ou atitudes) esperadas em que a/o observador/a verifica a presença ou ausência das tarefas durante a execução pelas/os profissionais.</p> <p>É uma forma de coletar dados objetivos e padronizados sobre o "saber fazer" (habilidades) e o "querer fazer" (atitudes).</p> <p>Exemplos de competências e comportamentos observáveis para incluir na checklist:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competência de acolhida e escuta qualificada: a/o profissional utiliza linguagem acessível e não técnica ao se dirigir ao usuário, garantindo o entendimento mútuo?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar, de forma prática e em tempo real, se as/os profissionais do SUAS estão executando as tarefas cruciais da política pública (ex.: atendimento, registro no Prontuário SUAS, planejamento de ações) de acordo com os padrões e as competências esperadas.</li> <li>• Transformar a observação em dados mensuráveis (sim/não, ou escala de frequência/qualidade) para determinar o nível de domínio das habilidades.</li> <li>• Capturar o desempenho de competências que são difíceis de avaliar por meio de questionários, como a escuta qualificada, a postura ética e o manejo de conflitos.</li> <li>• Revelar falhas sistêmicas nos procedimentos ou rotinas que geram a necessidade de capacitação (ex.: a falta de preenchimento de um campo no sistema é uma falha de "conhecimento" ou de "atitude/procedimento"?).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O uso de uma lista fixa de itens reduz a subjetividade da/o avaliador/, garantindo que todas/os as/os profissionais sejam observadas/os com base nos mesmos critérios.</li> <li>• Verifica o "saber fazer" (habilidade) e o "querer fazer" (atitude) diretamente na prática e no ambiente de trabalho.</li> <li>• Garante eficiência na coleta de dados, já que a/o observador/a apenas marca a presença ou ausência dos comportamentos, economizando tempo na etapa de registro.</li> <li>• Permite isolar rapidamente as necessidades de capacitação mais urgentes, facilitando o desenho de cursos curtos e práticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As/os profissionais podem alterar seu comportamento ao saberem que estão sendo observados, elevando artificialmente o desempenho, com tendência a "mascarar" as necessidades).</li> <li>• A estrutura binária (sim/não) do checklist pode perder nuances importantes, não permitindo entender o motivo da lacuna (ex: se a falha é por falta de conhecimento, falta de recurso ou excesso de demanda).</li> <li>• A construção de uma checklist válida e confiável exige um trabalho prévio intenso de definição e detalhamento dos indicadores de desempenho.</li> <li>• A pessoa que está avaliando precisa ser treinada para interpretar os comportamentos de forma neutra e consistente, minimizando o risco de viés pessoal.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competência de gestão da informação: a/o profissional preenche integralmente o registro de atendimento no prontuário SUAS imediatamente após a finalização do encontro?</li> <li>• Competência de trabalho em rede intersectorial: a/o profissional realiza o contato formal (e não apenas informal) com a rede de serviços (saúde, educação) antes de encaminhar o usuário?</li> </ul>			
<b>Questionários Estruturados</b>	<p>Instrumento de coleta de dados com perguntas pré-definidas e respostas pré-determinadas (ex: opções de múltipla escolhas ou escalas de avaliação).</p> <p>A coleta de informações padronizadas e quantificáveis de um grande número de participantes permite chegar a análises estatísticas objetivas e comparáveis.</p> <p>É utilizado em pesquisas de mercado e estudos sociais que buscam resultados objetivos e mensuráveis para testar hipóteses e embasar decisões.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar um mapeamento em larga escala a partir da coleta de dados quantificáveis sobre as lacunas de competências de um grande número de profissionais municipais e em diferentes serviços (Gestão, CRAS, CREAS).</li> <li>• Identificar e quantificar as necessidades mais urgentes ou recorrentes para priorização e dimensionamento das ações de capacitação no estado ou município.</li> <li>• Permitir a comparação de dados entre diferentes municípios, equipes ou níveis de complexidade dos serviços do SUAS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite atingir um alto número de profissionais, mesmo dispersos em vastas áreas geográficas, com baixo custo e rapidez na aplicação de formulários online.</li> <li>• Facilita a tabulação e análise estatística dos dados, gerando resultados objetivos rapidamente para a tomada de decisão.</li> <li>• O anonimato do instrumento online/escrito incentiva a sinceridade nas respostas sobre deficiências de desempenho ou críticas aos processos de trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por ser fechado, limita a profundidade da resposta e não permite a exploração das razões complexas das necessidades ou o surgimento de temas não previstos.</li> <li>• Risco de viés no caso de mal formulação ou incompletude das opções de resposta forem mal formuladas ou incompletas, o que pode distorcer ou perder informações sobre as necessidades reais de capacitação pode ser distorcida ou perdida.</li> </ul>
<b>Questionários Semiestruturados</b>	<p>Instrumento de coleta de dados que combina perguntas abertas (para exploração e aprofundamento) e fechadas (para quantificação) a partir de um roteiro pré-definido com temas-chave a serem abordados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obter dados quantificáveis sobre a frequência de certas necessidades de capacitação, permitindo que as/os profissionais expliquem os motivos das lacunas e dificuldades percebidas.</li> <li>• Capturar a riqueza e complexidade das práticas profissionais no SUAS que muitas vezes não cabem em opções fechadas, mantendo a possibilidade de realizar uma análise estatística.</li> <li>• Permitir que a/o profissional sugira livremente temas de capacitação não previstos no questionário.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combina a abrangência do dado quantitativo com a profundidade da informação qualitativa, trazendo equilíbrio metodológico.</li> <li>• Permite uma visão holística, ao fornecer um retrato fiel da demanda, mostrando não apenas o que as/os trabalhadoras/es necessitam, mas as razões da carência de capacitação em determinada área.</li> <li>• Possibilita a flexibilidade de explorar a percepção das/os trabalhadora/es sem estar totalmente limitado a respostas pré-determinadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A análise das respostas abertas (qualitativas) exige mais tempo e esforço, demandando análise de conteúdo, o que retarda a entrega dos resultados.</li> <li>• Questionários mais longos tendem a ter menor taxa de retorno ou respostas incompletas nas partes abertas.</li> <li>• Embora a parte fechada seja quantificável, a riqueza dos dados abertos é mais difícil de generalizar estatisticamente.</li> </ul>



<p><b>Entrevistas individuais</b></p>	<p>Técnica de coleta de dados a partir de conversas individuais e aprofundadas com cada profissional, com o objetivo de identificar as lacunas entre o conhecimento e as habilidades que possuem e o que é necessário para o bom desempenho de suas funções.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obter informações detalhadas e em primeira mão sobre as dificuldades, desafios e lacunas de competências, correlacionando-as ao seu contexto específico de trabalho.</li> <li>• Entender as causas das lacunas de competências.</li> <li>• Fazer emergir necessidades de capacitação que não seriam detectadas em questionários (ex: questões éticas, conflitos interpessoais, desafios da intersetorialidade).</li> <li>• Mapear a necessidade de capacitação de acordo com a realidade territorial.</li> <li>• Possibilitar que a/o profissional se sinta valorizada/o e ouvida/o no processo de LNC, incentivando seu protagonismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite explorar a fundo as respostas, utilizando perguntas de sondagem que possibilitam entender desafios complexos, como a prática de assédio moral, violência institucional ou o manejo de situações de alto risco.</li> <li>• Possibilita adaptar o roteiro de perguntas ao perfil de cada profissional (ex.: assistente social, psicólogo, auxiliar administrativo), ao serviço em que atua e às questões que surgem durante a conversa.</li> <li>• É eficaz para investigar competências relacionadas à postura profissional e aos valores e crenças.</li> <li>• É eficaz para validar as lacunas identificadas a partir da utilização de outras técnicas, permitindo confirmar a causa da necessidade de capacitação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custo de tempo elevado, exige agendamento, realização, transcrição (se for o caso) e análise detalhada, o que inviabiliza sua aplicação a um número muito grande de profissionais.</li> <li>• Risco de subjetividade e viés pela/o entrevistador/a e o viés da/o entrevistada/o, o que pode afetar a neutralidade dos dados.</li> <li>• A qualidade do resultado está diretamente ligada à capacidade da/o entrevistador/a de conduzir a conversa, estabelecer confiança, fazer as perguntas certas e registrar as informações com precisão.</li> <li>• A natureza aberta das entrevistas gera dados qualitativos diversos e não padronizados, o que torna a análise e a consolidação dos resultados mais complexa e trabalhosa do que a análise de questionários.</li> </ul>
---------------------------------------	--	--	--	--

## 8. CONCLUSÃO

8.1. A implementação efetiva da Política Nacional de Assistência Social depende intrinsecamente da valorização, da qualidade e da competência das e dos profissionais do SUAS que atuam na ponta. Nesse sentido, o Levantamento de Necessidades de Capacitação é a ferramenta de gestão estratégica que possibilita à gestão municipal, estadual/distrital e federal planejar as ações pedagógicas de desenvolvimento das competências necessárias ao desenvolvimento profissional e o fortalecimento da Política Nacional de Educação Permanente.

8.2. Ao buscar reduzir a distância entre as competências existentes e aquelas que são exigidas para o desempenho eficaz das funções das trabalhadoras e trabalhadores do SUAS, o LNC aponta os caminhos necessários para a concretização do desenvolvimento profissional e qualificação dos processos formativos no SUAS. Assim, o LNC não deve ser visto como uma mera formalidade burocrática ou uma "lista de pedidos," mas sim como instrumento fundamental para a gestão estratégica de pessoas SUAS e a consolidação de uma política pública de assistência social de qualidade que valorize o seu quadro de pessoal, independente do vínculo empregatício.

8.3. Quando aplicada de forma rigorosa e participativa, o LNC é a chave para identificar, priorizar e investir nas lacunas de conhecimentos, habilidades e atitudes que impactam diretamente as práticas cotidianas e os fluxos de trabalho das equipes e, sobretudo, a vida das/os usuárias/os.





8.4. Cabe destacar que o LNC é o ponto de partida para a Gestão do Trabalho e Educação Permanente no SUAS, ao transformar percepções subjetivas sobre "o que se precisa aprender" em dados concretos e mensuráveis. Além disso, ao identificar as dificuldades operacionais e os gargalos nos fluxos de trabalho, o LNC direciona a capacitação para a otimização dos processos, melhorando a articulação intersetorial e tornando os serviços mais eficientes e resolutivos.

8.5. Espera-se, dessa forma, que a presente Nota Técnica possa servir como instrumento de planejamento estratégico da Educação Permanente do SUAS, em seus níveis estadual e municipal, bem como uma ferramenta que encoreje as equipes a assumirem o LNC como compromisso de gestão com vistas à qualificar a Gestão do Trabalho, fortalecer a Política Nacional de Educação Permanente e solidificar o SUAS como política pública social de excelência.

[1] A elaboração desta Nota Técnica contou com a contribuição da Analista de Políticas Sociais Liza Uema.

[2] Os outros objetivos da organização da gestão do SUAS são: consolidar a gestão compartilhada, o cofinanciamento e a cooperação técnica entre os entes federativos que, de modo articulado, operam a proteção social não contributiva; integrar a rede pública e privada de serviços, programas, projetos e benefícios de assistência social, na forma do art. 6º-C; estabelecer as responsabilidades dos entes federativos na organização, regulação, manutenção e expansão das ações de assistência social; definir os níveis de gestão, respeitadas as diversidades regionais e municipais; estabelecer a gestão integrada de serviços e benefícios; e aprofundar a vigilância socioassistencial e a garantia de direitos (BRASIL, 1993).

## 9. REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 2016.

BRASIL. Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS). Resolução nº 33, de 12 de dezembro de 2012. Aprova a Norma Operacional Básica de Recursos Humanos do Sistema Único de Assistência Social (NOB/RH-SUAS). Brasília, DF: CNAS, 2012.

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, 8 dez. 1993.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. Norma Operacional Básica de Recursos Humanos (NOB/RH). Brasília, 2006.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS). Política Nacional de Assistência Social: PNAS. Brasília, DF: MDS, 2004.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. Política Nacional de Educação Permanente do SUAS: PNEP/SUAS. 1. ed. Brasília, DF: MDS, 2013.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS). Resolução nº 33, de 12 de dezembro de 2012. Aprova a Norma Operacional Básica do Sistema Único de Assistência Social - NOB/SUAS. Brasília, DF: MDS, 2012.

CASTRO, P. M. R.; BORGES-ANDRADE, J. E. Identificação das Necessidades de Capacitação Profissional: o caso dos assistentes administrativos da Universidade de Brasília. Revista de Administração – RAUSP, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 96-108, 2004.

FLEURY, S. Reforma do estado, seguridade social e saúde no Brasil. In: MATTA, G. C.; LIMA, J. C. F. (org.). Estado, sociedade e formação profissional em saúde: contradições e desafios em 20 anos de SUS. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 2008. p. 49-87. DOI: 10.7476/9788575415054.



LUCENA FILHO, E. L. Levantamento de necessidades de capacitação e formação no contexto da Educação Permanente do SUAS. 2023. Slides de apresentação.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PORTO SEGURO. SECRETARIA MUNICIPAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL. Diagnóstico de Necessidades de Capacitação das Trabalhadoras da Assistência Social de Porto Seguro (2023) e Plano de Educação Permanente (2023.2 – 2024.1). Porto Seguro, 2023.

SNAS/Rede SUAS. Levantamento de necessidades de capacitação e formação no contexto da Educação Permanente do SUAS. YouTube, 30 abr. 2024. 1 vídeo (1h24min55s). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=p58UJFacQvw>.



Documento assinado eletronicamente por **Marcilio Marquesini Ferrari, Coordenador(a)-Geral**, em 21/11/2025, às 15:13, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020 da Presidência da República. .



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site <https://sei.cidadania.gov.br/sei-autenticacao>, informando o código verificador **17553495** e o código CRC **6ED9706C**.

