



**GESTÃO DA ASSISTÊNCIA SOCIAL E INOVAÇÃO: PLANO DE AÇÃO
PARA O FORTALECIMENTO DA EDUCAÇÃO PERMANENTE NO
SUAS VITÓRIA**

REBECCA CRUZ MENDES

Vitória/ES

2025



GESTÃO DA ASSISTÊNCIA SOCIAL E INOVAÇÃO: PLANO DE AÇÃO PARA O FORTALECIMENTO DA EDUCAÇÃO PERMANENTE NO SUAS VITÓRIA

REBECCA CRUZ MENDES

Produto técnico apresentado ao curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública e Inovação, da Escola de Serviço Público do Espírito Santo (ESESP), como requisito à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública e Inovação.

Orientação: Prof. Dr. Ricardo Roberto Behr

Vitória/ES

2025



REBECCA CRUZ MENDES

**GESTÃO DA ASSISTÊNCIA SOCIAL E INOVAÇÃO: PLANO DE AÇÃO
PARA O FORTALECIMENTO DA EDUCAÇÃO PERMANENTE NO
SUAS VITÓRIA**

Produto técnico apresentado ao curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública e Inovação, da Escola de Serviço Público do Espírito Santo (ESESP), como requisito à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública e Inovação.

Aprovado em 18 de dezembro de 2025

Comissão Examinadora:

Prof. Dr. Ricardo Roberto Behr
Orientador e Presidente da Comissão Examinadora

Prof. Dr. Gelson Silva Junquilho
Examinador Interno

Prof. Dr. Leandro de Souza Lino
Examinador Interno



AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, pela compreensão, pelo incentivo e pela presença constante em todas as etapas deste percurso.

À Escola de Serviço Público do Espírito Santo (ESESP) pela oportunidade, pelo acolhimento e pela confiança depositada durante o desenvolvimento deste Plano de Ação, bem como pelo compromisso permanente com a qualificação e a inovação na gestão pública.

À Secretaria Municipal de Assistência Social de Vitória (SEMAS), expresso minha sincera gratidão pela liberação e pelo incentivo à continuidade da formação, reconhecendo a importância do investimento na educação como instrumento de fortalecimento institucional e aprimoramento das políticas públicas.

Agradeço também ao meu orientador, Ricardo Roberto Behr, por me aceitar como orientanda, pela escuta atenta, pelas orientações técnicas e pelo apoio acadêmico que enriqueceram significativamente este trabalho.

Aos professores Gelson Silva Junquilha e Leandro de Souza Lino, não só por terem aceitado participar da banca examinadora, como também pela generosidade, empatia e contribuições para os estudos e andamento deste projeto.

Por fim, registro um agradecimento especial à equipe da ESESP, pelo acolhimento, pela parceria e pela dedicação na construção coletiva de um projeto que busca unir gestão pública, inovação e compromisso social.



RESUMO

O presente Plano de Ação propõe a implantação do curso de Pós-Graduação em Gestão Pública e Inovação no SUAS, resultado da experiência consolidada da Escola de Serviço Público do Espírito Santo (ESESP) na formação de servidores e da identificação de demandas de qualificação no âmbito da Secretaria Municipal de Assistência Social de Vitória (SEMAS). A proposta busca fortalecer a capacidade institucional da administração pública municipal, promover a inovação na gestão socioassistencial e consolidar uma cultura de educação permanente e governança democrática. O curso articula teoria e prática por meio de metodologias ativas, tecnologias digitais e laboratórios de inovação, estimulando a participação social, a transparência e o uso de evidências para tomada de decisão. Estruturado em cinco eixos temáticos, contempla desde os fundamentos teórico-políticos da assistência social até a aplicação prática da inovação e da pesquisa aplicada, com foco em resultados concretos e replicáveis. Espera-se, com sua implantação, contribuir para a valorização dos servidores públicos, o fortalecimento das políticas sociais e o desenvolvimento de novas práticas de gestão pública voltadas à eficiência, à ética e à inclusão.

Palavras-chave: gestão pública; inovação; SUAS; educação permanente; governança democrática.



ABSTRACT

This Action Plan proposes the implementation of the Postgraduate Program in Public Management and Innovation in the SUAS, based on the consolidated experience of the Escola de Serviço Público do Espírito Santo (ESESP) in training public servants and on the identified demand for qualification within the Municipal Department of Social Assistance of Vitória (SEMAS). The proposal aims to strengthen the institutional capacity of the municipal administration, promote innovation in social assistance management, and consolidate a culture of permanent education and democratic governance. The course integrates theory and practice through active learning methodologies, digital technologies, and innovation laboratories, fostering social participation, transparency, and evidence-based decision-making. Structured around five thematic axes, it encompasses the theoretical and political foundations of social assistance as well as the practical application of innovation and applied research, focusing on concrete and replicable results. Its implementation is expected to contribute to the appreciation of public servants, the strengthening of social policies, and the development of new management practices oriented toward efficiency, ethics, and inclusion.

Keywords: public management; innovation; SUAS; lifelong learning; democratic governance.



RIASSUNTO

Il presente Piano d'Azione propone l'implementazione del Corso di Specializzazione in Gestione Pubblica e Innovazione nel SUAS, risultato dell'esperienza consolidata della Scuola di Servizio Pubblico dell'Espírito Santo (ESESP) nella formazione dei funzionari pubblici e dell'identificazione di bisogni formativi nell'ambito della Segreteria Municipale di Assistenza Sociale di Vitória (SEMAS). La proposta mira a rafforzare la capacità istituzionale dell'amministrazione municipale, promuovere l'innovazione nella gestione socioassistenziale e consolidare una cultura di formazione permanente e di governance democratica. Il corso integra teoria e pratica attraverso metodologie attive, tecnologie digitali e laboratori di innovazione, favorendo la partecipazione sociale, la trasparenza e l'uso di evidenze per il processo decisionale. Strutturato in cinque assi tematici, comprende dai fondamenti teorico-politici dell'assistenza sociale fino all'applicazione pratica dell'innovazione e della ricerca applicata, con l'obiettivo di ottenere risultati concreti e replicabili. Si prevede che la sua attuazione contribuisca alla valorizzazione dei funzionari pubblici, al rafforzamento delle politiche sociali e allo sviluppo di nuove pratiche di gestione pubblica orientate all'efficienza, all'etica e all'inclusione.

Parole chiave: gestione pubblica; innovazione; SUAS; formazione permanente; governance democratica.

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E RECURSOS HUMANOS - SEGER
ESCOLA DE SERVIÇO PÚBLICO DO ESPÍRITO SANTO – ESESP



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



LISTA DE FIGURAS

Tabela 1: Matriz SWOT	24
Tabela 2: Análise PESTEL	26
Tabela 3: Cronograma de atividades	37
Tabela 4: Disciplinas do curso com ementa e carga horária.....	45

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E RECURSOS HUMANOS - SEGER
ESCOLA DE SERVIÇO PÚBLICO DO ESPÍRITO SANTO – ESESP



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: quantidade de cursos x carga horária 19

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E RECURSOS HUMANOS - SEGER
ESCOLA DE SERVIÇO PÚBLICO DO ESPÍRITO SANTO – ESESP



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma da Secretaria de Assistência Social	21
---	----

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E RECURSOS HUMANOS - SEGER
ESCOLA DE SERVIÇO PÚBLICO DO ESPÍRITO SANTO – ESESP



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



LISTA DE SIGLAS

ABNT = Associação Brasileira de Normas Técnicas

CEE = Conselho Estadual de Educação do Espírito Santo

CNAS = Conselho Nacional de Assistência Social

COMASV = Conselho Municipal de Assistência Social de Vitória

EAD = Educação a Distância

EGV = Escola de Governo do Município de Vitória

ENAP = Escola Nacional de Administração Pública

ESESP = Escola de Serviço Público do Espírito Santo

IA = Inteligência Artificial

LOAS = Lei Orgânica da Assistência Social

NOB-RH/SUAS = Norma Operacional Básica de Recursos Humanos do Sistema Único de Assistência Social

ODS = Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONU = Organização das Nações Unidas

OSC = Organizações da Sociedade Civil

PBL = Problem Based Learning

PMAS = Plano Municipal de Assistência Social

PMEP = Plano Municipal de Educação Permanente da Assistência Social

PPA = Plano Plurianual

PPC = Projeto Pedagógico de Curso

QDD = Quadro de Detalhamento da Despesa

RENEP/SUAS = Rede Nacional de Capacitação e Educação Permanente do Sistema Único de Assistência Social

SEMAS = Secretaria Municipal de Assistência Social

SIMA = Sistema de Monitoramento Acadêmico

SUAS = Sistema Único da Assistência Social

TCC = Trabalho de Conclusão de Curso

UFES = Universidade Federal do Espírito Santo

UX = Experiência do Usuário



SUMÁRIO

1. CONTEXTUALIZAÇÃO PRODUTO TÉCNICO	12
2. INTRODUÇÃO	12
3. TIPO DO PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO	17
4. SITUAÇÃO ENCONTRADA ANTES DA PESQUISA	18
4.1 A SECRETARIA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL (SEMAS)	21
5. METODOLOGIA	23
6. OBJETIVOS/FINALIDADE DO PRODUTO TÉCNICO/ TECNOLÓGICO	28
7. REFERENCIAL TEÓRICO	29
8. CONTRIBUIÇÕES GERAIS	31
9. CONTRIBUIÇÕES METODOLÓGICAS	32
10. POSSIBILIDADES DE APLICAÇÃO DO PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO	33
10.1. IMPACTOS GERAIS (social, econômico e cultural) (real ou potencial)	33
10.2. IMPACTOS ESPECÍFICOS	33
10.3. IMPACTOS FINANCEIROS	34
11. ASPECTOS INOVADORES	34
12. SETOR DA SOCIEDADE INFLUENCIADO	35
13. AÇÕES NECESSÁRIAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PRODUTO	35
13.1 CRONOGRAMA DE AÇÕES	36
13.2 EIXOS ESTRUTURANTES DA PROPOSTA	38
13.3. AS DISCIPLINAS, CARGA HORÁRIA E EMENTA	43
14. CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS	47
APÊNDICE A – CALENDÁRIO	50



1. CONTEXTUALIZAÇÃO PRODUTO TÉCNICO

O Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública e Inovação, promovido pela Escola de Serviço Público do Espírito Santo (ESESP), é uma iniciativa aprovada pela Resolução n.º 7.730/2024 e Parecer n.º 8.227/2024 do Conselho Estadual de Educação do Espírito Santo (CEE). Seu principal objetivo é aprimorar e expandir o conhecimento teórico e prático em Gestão Pública e Inovação, capacitando servidores públicos estaduais e municipais que já possuem formação superior. Com uma carga horária total de 430 horas, sendo 396 horas dedicadas a atividades teórico-práticas e 34 horas reservadas para estudos individuais e elaboração do trabalho monográfico final, o curso busca alinhar conceitos e práticas pedagógicas essenciais para enfrentar os desafios e solucionar problemas complexos encontrados no dia a dia das instituições públicas.

A formação visa atender às demandas sociais e do mundo do trabalho, em sintonia com as necessidades da sociedade capixaba contemporânea. Por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, busca-se desenvolver ações e políticas públicas eficazes que promovam o progresso e o bem-estar da comunidade, capacitando os participantes para um desempenho excepcional no ambiente administrativo do setor público. Com o intuito de contribuir para a Gestão Pública e a Inovação do Estado do Espírito Santo, o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) dos alunos se dá na forma de um Plano de Ação que tem por objetivo abordar um problema específico do setor de trabalho do aluno e propor soluções práticas.

Proponente: Rebecca Cruz Mendes

Cargo: Assistente Administrativo

Lotação: Secretaria Municipal de Assistência Social

Atuação: Gerência Orçamentária e Financeira

2. INTRODUÇÃO

O Sistema Único da Assistência Social (SUAS) constitui um dos pilares da política pública brasileira de proteção social não contributiva (BRASIL, 1993). Fundamentado na Lei nº 8.742/1993, conhecida como Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS), dispõe sobre a organização da Assistência Social e dá outras providências, bem como, na Política Nacional de Assistência Social (PNAS) e em instrumentos normativos como a Norma Operacional Básica



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



de Recursos Humanos (NOB-RH/SUAS), aprovada pela Resolução nº. 269/2006 do Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS). Essas normativas estabelecem, entre outras diretrizes e orientações, formação continuada, com base no princípio da educação permanente e a gestão do trabalho como eixos estruturantes para a qualificação da política, reconhecendo que a formação continuada é essencial para assegurar direitos e fortalecer a rede socioassistencial.

No município de Vitória, a Secretaria Municipal de Assistência Social (SEMAS) é o órgão gestor responsável pela implementação e coordenação do SUAS, instituído pela Lei nº. 8.211/2012. Consoante ao estabelecido pela LOAS no inciso IX do artigo 19: “formular política para a qualificação sistemática e continuada de recursos humanos no campo da assistência social” (VITÓRIA, 2012) e pela NOB-RH/SUAS, “constante atualização (formação continuada, com base no princípio da educação permanente)” (FERREIRA, 2011), a Lei do SUAS Vitória instituiu, em seu artigo 38, o Programa de Formação Continuada em Assistência Social. Este programa tem por objetivo “contribuir para o constante aperfeiçoamento, qualificação e formação profissional dos trabalhadores governamentais e não governamentais e conselheiros que atuam no SUAS VITÓRIA”. Estabelece ainda que o programa deverá ser desenvolvido em parceria com a Escola de Governo do Município e com outros centros de formação (Vitória, 2012).

O planejamento técnico e financeiro do SUAS, é realizado a partir do Plano Municipal de Assistência Social (PMAS). O PMAS é o principal instrumento de planejamento da política de assistência social no município, pois ele orienta a execução dos serviços, programas, projetos e benefícios, com base nas necessidades da população e nas diretrizes do SUAS. Ele é elaborado para um período de quatro anos e deve estar articulado com o Plano Plurianual (PPA) e com os demais instrumentos de gestão.

O PMAS 2022-2025, do município de Vitória, aprovado pelo Conselho Municipal de Assistência Social de Vitória (COMASV) estabelece diretrizes estratégicas para a política no município, destacando a importância da qualificação profissional e da educação permanente. De forma articulada, o Plano Municipal de Educação Permanente da Assistência Social (PMEP), que pode ser consultado no Anexo 1, assegura a valorização dos trabalhadores por



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



meio de processos formativos em serviço, em consonância com a NOB-RH/SUAS e com o Plano Nacional de Educação Permanente do SUAS (Brasil, 2019).

O Regimento Interno da SEMAS de Vitória, disponível no Anexo 2, reforça essa diretriz ao estabelecer, entre suas atribuições, a responsabilidade de “promover a formação continuada e em serviço da equipe, estimulando o debate acadêmico e teórico entre os técnicos e demais servidores, valorizando o saber e a experiência de técnicos e usuários” e de “promover a gestão do conhecimento, por meio da formação continuada de recursos humanos no contexto mais específico da assistência social”. Tais dispositivos apontam a centralidade da formação continuada como uma estratégia de fortalecimento institucional e de qualificação da política socioassistencial.

Apesar desse arcabouço normativo e organizacional, não há atualmente em Vitória uma formação em nível *lato sensu* estruturada que trate especificamente da gestão do SUAS vinculada à Inovação. Existem cursos voltados à gestão pública e à gestão da assistência social em sentido amplo, mas ainda não se identificou um curso que articule sistematicamente gestão do SUAS e inovação em políticas públicas como eixo estruturante da formação.

Essa lacuna representa uma oportunidade estratégica para o desenvolvimento de um curso de pós-graduação que responda a uma necessidade formativa real e ainda não contemplada, fazendo com que a capital saia na vanguarda e ofereça algo inédito aos seus servidores visando melhorar a oferta dos serviços socioassistenciais à população.

Além de atender às diretrizes locais e nacionais da política de assistência social no que diz respeito à formação continuada dos profissionais, este projeto dialoga diretamente com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), em especial: ODS 1 – Erradicação da Pobreza, por fortalecer a gestão da política voltada à garantia de direitos de pessoas em situação de vulnerabilidade; ODS 10 – Redução das Desigualdades, ao promover a qualificação da oferta socioassistencial e da gestão da política pública; e ODS 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes, por contribuir para a consolidação de uma administração pública mais inovadora, eficiente e transparente.



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



No PMAS, a proposta está vinculada ao PPA de Vitória e ao Quadro de Detalhamento da Despesa (QDD) em vigor, especialmente na ação que trata da formação e capacitação de servidores e trabalhadores do SUAS. Desse modo, o curso se insere como estratégia de execução do planejamento governamental já aprovado, reforçando a coerência entre os instrumentos de médio prazo (PPA), o orçamento anual (QDD) e as demandas institucionais da SEMAS.

Dessa forma, o presente plano de ação propõe a elaboração de um curso de pós-graduação lato sensu em Gestão da Assistência Social e Inovação, a ser desenvolvido pela Escola de Governo ou em parceria com a ESESP, cujo produto será o Projeto Pedagógico de Curso (PPC). A proposta busca atender a uma lacuna formativa identificada, fortalecer as competências técnicas e gerenciais dos profissionais da assistência social e estimular práticas inovadoras na gestão pública, em consonância com o SUAS, com as políticas municipais e com os compromissos internacionais de desenvolvimento sustentável.

Entendendo que a capacitação e formação continuada dos servidores são condições essenciais para a efetividade do SUAS, a ausência de uma formação de nível lato sensu especificamente voltada à gestão do SUAS com ênfase na inovação gera prejuízos que são significativos para a política socioassistencial. São eles:

✓ Prejuízos institucionais, pois os gestores e técnicos (quando) fazem, uma capacitação fragmentada que não integra o planejamento e inovação, o que faz com que o município perca a oportunidade de modernizar processos, reduzir as disfunções burocráticas e otimizar o uso dos recursos públicos, facilitando o acesso dos usuários ao atendimento e aos serviços com qualidade e efetividade, além de respostas rápidas e eficazes, diante das demandas muitas vezes complexas, como pobreza, insegurança alimentar e população em situação de rua.

✓ Outro grupo afetado são os trabalhadores do SUAS que não têm sua carreira valorizada, ou carecem de oportunidades de qualificação em nível de pós-graduação na área específica, o que pode gerar profissionais com menor preparo para liderar equipes, monitorar e avaliar resultados e propor mudanças organizacionais.

Logo, a ausência desse curso não é apenas uma lacuna acadêmica, mas um obstáculo para a modernização da política socioassistencial, afetando diretamente a gestão, os



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



trabalhadores e, sobretudo, os usuários do SUAS, como alerta Chiavenato (1999), a formação não é simplesmente realizar cursos, é atingir um nível de desempenho almejado através do desenvolvimento contínuo das pessoas, por meio de uma cultura interna favorável ao aprendizado e comprometida com as mudanças.

Nos últimos anos, a inovação tornou-se um requisito essencial para os negócios e também para gestão pública, impulsionada tanto por mudanças sociais quanto por transformações tecnológicas globais. Novas ferramentas digitais baseada em dados e, mais recentemente, os avanços da inteligência artificial, vêm redefinindo os processos administrativos e oferecendo soluções para problemas complexos.

No caso da assistência social, essas transformações representam uma oportunidade ímpar para ampliar a efetividade das ações, melhorar o atendimento ao usuário e fortalecer a transparência e a participação social. Neste sentido, torna-se urgente formar e capacitar profissionais capazes de compreender e aplicar esses instrumentos de forma crítica e estratégica, adaptando-os ao contexto do SUAS.

Neste contexto, a ênfase na inovação mostra-se indispensável. A gestão pública contemporânea enfrenta desafios crescentes, como a necessidade de otimizar recursos, responder a demandas sociais complexas e oferecer serviços de qualidade em um cenário de constantes transformações sociais, econômicas e tecnológicas. A experiência recente da pandemia de Covid-19 evidenciou essas demandas de forma aguda, ao exigir respostas rápidas, adaptáveis e inovadoras para garantir a continuidade dos serviços públicos e a proteção da população em situação de vulnerabilidade.

No âmbito da assistência social, a inovação não se restringe ao uso de novas tecnologias, mas envolve também a adoção de metodologias participativas, a criação de soluções criativas para problemas estruturais, a gestão baseada em evidências e a valorização da experiência e do conhecimento produzido pelos próprios trabalhadores e usuários. Ao integrar inovação e gestão, o curso proposto pretende contribuir para uma administração socioassistencial mais eficiente, transparente, inclusiva e centrada no cidadão, alinhando-se às diretrizes nacionais e municipais e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



Dessa forma, a situação-problema a ser enfrentada consiste na inexistência, no município de Vitória, de um curso de pós-graduação que articule sistematicamente gestão do SUAS e inovação, apesar da previsão normativa de formação continuada constante no regimento interno da SEMAS e no PMAS.

A partir dessa constatação, apresenta-se a seguinte situação-problema, que orienta este plano de ação: elaborar um curso de pós-graduação lato sensu que responda à necessidade de formação continuada dos gestores e trabalhadores do SUAS em Vitória, unindo fundamentos de gestão da política de assistência social e práticas de inovação na administração pública.

3. TIPO DO PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO

O produto técnico a ser desenvolvido é o projeto de uma pós-graduação lato sensu em Gestão da Assistência Social e Inovação, a ser ofertada pela Escola de Governo do Município de Vitória (EGV) ou em parceria com a Escola de Serviço Público do Espírito Santo. O curso terá como finalidade capacitar gestores, técnicos e trabalhadores do SUAS, preparando-os para atuar de forma estratégica, inovadora e integrada na política socioassistencial, respondendo às demandas normativas, institucionais e sobretudo, sociais.

Espera-se como principais benefícios:

- 1) para a política municipal de assistência social: o fortalecimento da capacidade de gestão, melhoria no planejamento e no monitoramento das ações do SUAS Vitória, em consonância com o Plano Municipal de Assistência Social e cumprimento efetivo do Plano Municipal de Educação Permanente.
- 2) para os trabalhadores e gestores: o desenvolvimento de competências técnicas e gerenciais específicas para uma gestão inovadora do SUAS, a valorização da carreira e ampliação das oportunidades de qualificação acadêmica.
- 3) para os usuários da política: a melhoria da qualidade, da eficiência e efetividade dos serviços socioassistenciais, por meio de práticas inovadoras, centradas no cidadão e fundamentadas em evidências.
- 4) para a administração pública municipal: maior alinhamento às diretrizes da LOAS, da NOB-RH/SUAS, do regimento interno da SEMAS e dos Objetivos de Desenvolvimento



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



Sustentável (ODS 1, 10 e 16), além de ganhos em eficiência administrativa e inovação organizacional.

Para a execução deste projeto conta-se com interfaces internas que envolvem a SEMAS, enquanto órgão gestor da política de assistência social e principal demandante do curso; a Coordenação de Gestão do Trabalho do SUAS, responsável direta pela formação dos trabalhadores; a Escola de Governo do Município de Vitória, parceira estratégica na execução da formação, conforme previsto em lei; e a ESESP, possível instituição coexecutora, que aporta expertise acadêmica e pedagógica.

Entre as interfaces externas, destacam-se o COMASV, instância de deliberação e controle social que legitima a iniciativa no âmbito da política pública; as universidades, como a Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), e centros de pesquisa, potenciais parceiros para oferta de docentes, produção de conteúdo e apoio científico; a rede socioassistencial não governamental, composta por entidades parceiras do SUAS que também poderão ser beneficiadas pela formação; e, por fim, mas de igual importância, os usuários da política de assistência social, público diretamente beneficiado pela melhoria da qualidade e pela inovação nos serviços prestados.

4. SITUAÇÃO ENCONTRADA ANTES DA PESQUISA

Em âmbito nacional, a tem-se o Programa Nacional de Capacitação do Sistema Único de Assistência Social (Capacita SUAS) que tem como objetivo garantir a oferta de formação e capacitação permanente para profissionais, gestores, conselheiros e técnicos da rede socioassistencial do SUAS para a implementação das ações dos Planos de Educação Permanente, aprimorando a gestão do SUAS nos Estados, no Distrito Federal e nos Municípios (Brasil, 2013).

Este programa alinhado à Política Nacional de Educação Permanente do SUAS, coordenador pela Rede Nacional de Capacitação e Educação Permanente do SUAS (RENEP/SUAS e monitorado pelo Sistema de Monitoramento Acadêmico (SIMA) conta com 8 cursos, sendo 2 introdutórios e 6 de atualização: Curso de Introdução ao Provimento dos Serviços e Benefícios Socioassistenciais do SUAS e à implementação de ações do Plano Brasil sem Miséria; Curso de Introdução ao Exercício do Controle Social; Curso de Atualização em



Indicadores para Diagnóstico e Acompanhamento do SUAS e do BSM; Curso de Atualização em Gestão Financeira e Orçamentária do SUAS; Curso de Atualização sobre Especificidades e Interfaces da Proteção Social Básica do SUAS; Curso de Atualização sobre a Organização e Oferta dos Serviços da Proteção Social Especial; Curso de Atualização em Vigilância Socioassistencial do SUAS; e Curso de Atualização para a elaboração de Planos de Assistência Social (Medeiros, 2022).

Em pesquisa sobre a existência de cursos em nível de pós-graduação, os achados dão conta de aproximadamente 9 cursos voltados para a gestão do SUAS, em sua maioria no formato EAD e com a elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) sendo opcional. Verificamos que a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) oferta em formato EAD o curso MBA em Políticas Sociais, com carga horária de 462h.

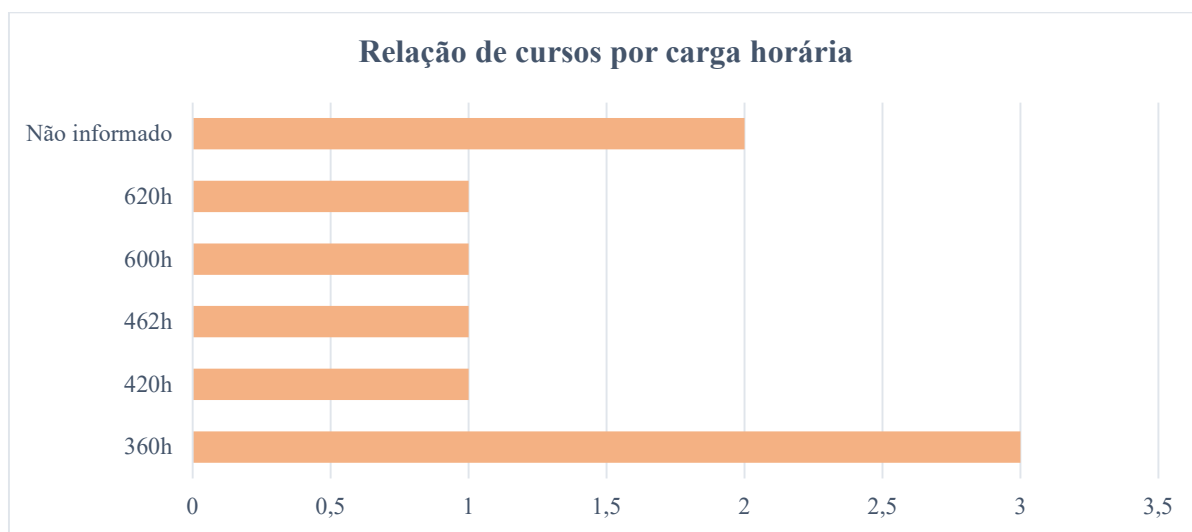


Gráfico 1: quantidade de cursos x carga horária (elaborado pela autora)

Observou-se que nenhum deles propõe o aspecto da inovação em seu percurso formativo, nos fazendo constatar que a formação continuada tem sido conduzida sob uma perspectiva predominantemente mercadológica, centrada na reprodução de modelos e procedimentos padronizados. Essa abordagem tende a reduzir o papel do trabalhador do SUAS à condição de mero executor, responsabilizando-o individualmente pelo atendimento ao cidadão, em detrimento de uma compreensão crítica e coletiva do processo de trabalho e das políticas públicas envolvidas.



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



A partir da análise das disciplinas levantadas nos cursos de pós-graduação em Assistência Social e Gestão do SUAS identificados, observamos que há padrões e lacunas importantes que nos ajudaram a fundamentar a organização deste projeto. Os cursos analisados se organizam em torno de três grandes blocos temáticos recorrentes.

O Bloco Político e Normativo (Fundamentos do SUAS) com disciplinas como Fundamentos da Assistência Social, Legislação do SUAS, PNAS, Direitos Humanos, Políticas de Seguridade, Estado e Política Social, cuja ênfase está em contextualizar a política de assistência social como política pública de Estado, e não de governo e o seu foco é no arcabouço legal, histórico e institucional do SUAS. Aqui cabe informar que nossa proposta também conta com um bloco relacionado à legislação e fundamentos do SUAS, uma vez que o público alvo da pós-graduação será todos os profissionais que atuam no SUAS, e não somente os profissionais formados em Serviço Social ou Psicologia.

Observamos ainda um Bloco Gestor-técnico cujas disciplinas principais são Gestão e Planejamento em Serviço Social, Financiamento, Monitoramento e Avaliação, Elaboração de Projetos, Gestão de Pessoas, Controle Social. Alguns cursos adicionam Gestão Estratégica, Práticas de Gestão, Vigilância Socioassistencial, mas pudemos observar que o foco está nas competências administrativas e operacionais para a execução e monitoramento da política.

No último bloco identificado, o Bloco Profissional e Formativo, contém disciplinas como Ética Profissional, Desenvolvimento Profissional, Metodologia Científica, Educação Permanente, Trabalho com Famílias, Comunicação Social, que reforçam o papel do trabalhador do SUAS como agente reflexivo e transformador. Neste bloco, percebemos a preocupação com a formação crítica, metodológica e ética dos profissionais.

De modo geral, os cursos pesquisados não contemplam inovação, tecnologia nem metodologias ágeis, o que é o diferencial do seu curso e raramente abordam temas como Experiência do Usuário (UX), IA aplicada ao SUAS ou design de serviços públicos, pois tendem a focar na execução técnico-burocrática, e não na transformação digital e cultural da gestão pública.

Nossa proposta de curso de pós-graduação visa preencher um espaço inédito ao atualizar a formação para o contexto contemporâneo da administração pública 4.0, e diferencia-se das



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



Em seu regimento interno³, consta entre outras as atribuições que se relacionam diretamente com o escopo deste projeto a saber:

- promover a capacitação dos Conselheiros Municipais;
- promover a gestão do conhecimento, por meio da formação continuada de recursos humanos no contexto mais específico da assistência social;
- promover a gestão do trabalho com vistas à estruturação do trabalho, da qualificação e valorização dos trabalhadores do SUAS;

Vinculada a esta gerência estratégica da secretaria, está a Coordenação da Gestão do Trabalho do Sistema Único de Assistência Social, que entre outras atribuições lhe são correlatas às de implementar políticas de gestão do trabalho pautadas nos princípios da humanização, da participação, da democratização, do respeito aos diversos saberes e da interlocução entre eles; implementar a formação e a capacitação dos trabalhadores do SUAS, de forma sistemática, continuada, sustentável e participativa, seja diretamente ou por meio de convênios, contratos e instrumentos congêneres; coordenar a realização anual da Jornada Científica da Assistência Social, como momento público de reflexão teórico-prática sobre os processos de trabalho implementados no âmbito do SUAS; apoiar a realização de seminários e fóruns sobre temáticas relacionadas ao campo temático do SUAS. Identifica-se no mesmo regimento, outra gerência que entre suas atribuições também estão relacionadas a formação e capacitação dos servidores como a Gerência Orçamentária e Financeira (promover ações de capacitação a servidores e parceiros da Secretaria).

Apesar de toda esta previsão em seu organograma, permanecemos com a inexistência, no município de Vitória, de uma formação lato sensu estruturada que articule gestão do SUAS + inovação, apesar das diretrizes legais (LOAS/PNAS/NOB-RH), do PMAS/PMEP e do Regimento Interno da Semas prevendo educação permanente e gestão do conhecimento.

Essa lacuna resulta em capacitações fragmentadas, baixa difusão de práticas inovadoras e potenciais efeitos negativos sobre a eficiência, a qualidade e tempestividade dos serviços socioassistenciais, no sentido de que o SUAS poderia ser ofertado de maneira mais efetiva ou

³ <https://sistemas.vitoria.es.gov.br/docOficial/operacoes/exibirDocumento.cfm?cod=1500>



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



de melhor qualidade, e abrangência, se o município contasse com a entrega do programa de formação continuada também em nível de pós-graduação.

Tal reflexão aqui apresentada, fundamenta-se na experiência profissional acumulada ao longo de dezoito anos de atuação na área, o que contribui para a compreensão prática do objeto de estudo e possibilitou a observação e análise de práticas recorrentes e desafios institucionais.

Dito isto, acrescenta-se à observação questões como a formação não sistematizada, caracterizada pela predominância de ações pontuais e de curta duração, sem ou quase sem trilhas de aprendizagem articuladas nem integração com indicadores de desempenho e com as necessidades reais das unidades. Soma-se a isso a baixa incorporação de inovação, decorrente do uso limitado de dados e tecnologias nos processos de planejamento e monitoramento, bem como a predominância de procedimentos manuais, que geram retrabalho e dificultam a eficiência administrativa.

Outro aspecto relevante é a difusão desigual de competências, uma vez que o conhecimento tende a se concentrar em poucos técnicos, sem mecanismos estruturados de gestão do conhecimento que garantam o registro, o reuso e a escalabilidade de boas práticas. Tais fragilidades reforçam a importância de iniciativas formativas mais integradas e contínuas, como o curso proposto, que visa promover uma cultura de inovação, aprendizagem permanente e fortalecimento da capacidade institucional da gestão pública.

Neste contexto, destacamos a realização de jornadas científicas previstas no regimento interno. Desde a implementação do SUAS, até os dias correntes, só foram realizadas duas: uma em 2011 e outra em 2012. São quase 15 anos sem produzir conhecimento ou se capacitar? Não! Portanto, esta proposta vai servir não só para capacitar os servidores da Assistência Social, mas também para retomar a realização das jornadas e promover o debate teórico-científico, estimulando a sistematização da prática dos trabalhos realizados, criando espaços de construção, de diálogos e de conhecimento entre os profissionais da Semas e àqueles que se interessam e estudam o tema.

5. METODOLOGIA

Para melhor embasar esta proposta nos valem de diversas ferramentas de gestão e planejamento estratégico, entre elas a Matriz SWOT.

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E RECURSOS HUMANOS - SEGER
ESCOLA DE SERVIÇO PÚBLICO DO ESPÍRITO SANTO – ESESP



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



Matriz SWOT		
	Fatores Positivos (Forças)	Fatores Negativos (Fraquezas)
Fatores Internos (Oportunidades)	Alinhamento às diretrizes legais e normativas: LOAS, PNAS, NOB-RH/SUAS, Lei Municipal nº 8.211/2012, Regimento Interno da Semas. Vinculação direta ao PMAS, PMP, PPA e QDD, fortalecendo a coerência com o planejamento municipal. Atendimento a uma lacuna formativa existente: não há curso lato sensu estruturado com foco em gestão do SUAS + inovação. Valorização e qualificação dos trabalhadores, gestores e conselheiros do SUAS Vitória. Produto com impacto direto na melhoria da gestão pública e nos serviços ofertados à população. Potencial de parceria com a Escola de Governo e a ESESP, instituições já reconhecidas na formação continuada.	Dependência de articulação interinstitucional (SEMAS, Escola de Governo, ESESP, COMASV). Necessidade de recursos financeiros para viabilização (docentes, infraestrutura, material, tecnologia). Resistência inicial de alguns servidores a processos de inovação ou novas metodologias. Possível sobrecarga da Coordenação de Gestão do Trabalho do SUAS com atribuições adicionais. Tempo necessário para aprovação formal do PPC e para implementação da primeira turma.
Fatores Externos (Ameaças)	Crescente valorização da inovação e transformação digital na gestão pública, especialmente após a pandemia de Covid-19. Avanços tecnológicos (incluindo inteligência artificial) que podem ser incorporados como conteúdo e como prática pedagógica do curso. Possibilidade de parcerias com universidades, centros de pesquisa e laboratórios de inovação governamental (ex.: GNova/ENAP). Projeção de Vitória como referência nacional em formação inovadora para o SUAS. Atender demandas dos ODS 1, 10 e 16, fortalecendo a agenda internacional de desenvolvimento sustentável. Maior integração entre rede governamental e entidades não governamentais de assistência social.	Mudanças de gestão política que possam afetar a continuidade do curso. Limitações orçamentárias ou contingenciamentos de recursos públicos. Dificuldade em manter corpo docente qualificado e especializado em inovação + SUAS. Competição com outras formações lato sensu em gestão pública ou serviço social ofertadas por universidades privadas. Baixa adesão inicial de trabalhadores por sobrecarga de demandas ou falta de incentivos institucionais.

Tabela 1: Matriz SWOT (elaborado pela autora)

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E RECURSOS HUMANOS - SEGER
ESCOLA DE SERVIÇO PÚBLICO DO ESPÍRITO SANTO – ESESP



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



Realizamos a análise PESTEL (Político, Econômico, Social, Tecnológico, Ambiental e Legal) complementando a Matriz SWOT, a fim de demonstrar os fatores externos que influenciam a proposta.

Análise PESTEL	
Político	● Consolidação do SUAS como política de Estado (LOAS, PNAS, NOB-RH/SUAS). ● Compromisso político de Vitória com a educação permanente (Lei Municipal nº 8.211/2012, PMAS e Regimento Interno da Semas). ● Possíveis mudanças de gestão política que podem afetar a priorização da formação continuada. ● Alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS 1, 10 e 16), reforçando a legitimidade da proposta.
Econômico	● Necessidade de uso eficiente dos recursos públicos, especialmente em contextos de restrição orçamentária. ● Potencial de otimizar gastos com a assistência social por meio de gestão inovadora e qualificação de processos. ● Dependência de previsão orçamentária no PPA e QDD para execução do curso. ● Valorização do capital humano como ativo econômico na gestão pública.
Social	● Aumento da vulnerabilidade social, pobreza e desigualdade, intensificados pela pandemia de Covid-19. ● Crescente demanda da população por serviços socioassistenciais mais acessíveis, ágeis e eficazes. ● Importância da participação social e do fortalecimento dos conselhos (COMASV) na legitimação das políticas. ● Valorização dos trabalhadores do SUAS como protagonistas na execução da política.
Tecnológico	● Avanços em transformação digital e inteligência artificial aplicados à gestão pública. ● Uso de tecnologias de informação para gestão de dados, monitoramento e avaliação de políticas. ● Necessidade de formação de profissionais capazes de adotar metodologias inovadoras (<i>design thinking</i>, gestão ágil, laboratórios de inovação). ● Risco de exclusão digital de alguns trabalhadores, exigindo estratégias de capacitação tecnológica.
Ambiental/Ecológico	● A política de assistência social tem interface com situações de vulnerabilidade agravadas por questões ambientais (desastres naturais, mudanças climáticas, insegurança alimentar). ● O curso pode incluir conteúdos sobre gestão de riscos e emergências socioambientais. ● Incentivo a práticas pedagógicas sustentáveis (uso de plataformas digitais, materiais didáticos digitais, redução de impressões).



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



Legal	• Marco legal nacional: LOAS (Lei nº 8.742/1993), PNAS/2004, NOB-RH/SUAS (Resolução CNAS nº 269/2006). • Marco legal municipal: Lei nº 8.211/2012, Regimento Interno da Semas, PMAS 2022-2025. • Requisitos normativos para cursos lato sensu: Resolução CNE/CES nº 1/2018 (pós-graduação lato sensu). • Vinculação ao Plano Plurianual (PPA) e ao Quadro de Detalhamento da Despesa (QDD).
-------	---

Tabela 2: Análise PESTEL (elaborado pela autora)

Entre os custos envolvidos estão aqueles qualitativos, que não são monetizados, mas influenciam na efetivação do projeto: qualidade e equidade do atendimento, efetividade reduzida, desmotivação e rotatividade, baixa inovação organizacional e imagem institucional. Há também que se considerar os custos quantitativos que deverão ser mensurados junto aos órgãos responsáveis, e são: de retrabalho/processos manuais, capacitações dispersas (baixa efetividade), de oportunidade por demora em atendimento/decisão, por judicialização/indenizações evitáveis, rotatividade, *gap* de produtividade por baixa adoção tecnológica.

Realizamos a análise do setor de atuação com o mapeamento da assistência social em Vitória, a partir de três dimensões:

1. Institucional: Secretaria Municipal de Assistência Social, Coordenação de Gestão do Trabalho, COMASV, Escola de Governo, ESESP.
2. Operacional: rede socioassistencial pública (CRAS⁴, CREAS⁵, outros centros de atendimento especializados, equipamentos de acolhimento institucional) e rede privada parceira (entidades conveniadas).
3. Normativa: legislação nacional (LOAS, PNAS, NOB-RH/SUAS), legislação municipal (Lei 8.211/2012, Regimento Interno da Semas), PMAS e PMP.

Elaboramos uma análise a partir das 5 Forças de Porter⁶ e levantamos as seguintes informações:

⁴ Cento de Referência da Assistência Social

⁵ Centro de Referência Especializado da Assistência Social

⁶ O modelo das cinco forças de Porter (*apud* Brito *et. al.* 2024) é considerado como uma das ideias centrais da estratégia corporativa moderna, pois oferece um arcabouço analítico que delineia os parâmetros de competição



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



a) A ameaça de novos entrantes é baixa, pois o setor da formação para o SUAS é altamente regulado e depende de instâncias públicas (MDS, SEMAS). A concorrência privada existe, mas não atende de forma específica a gestão do SUAS alinhada com o fator inovação.

b) A ameaça de produtos substitutos é média, apesar de existir cursos de pós-graduação em gestão pública, políticas sociais e serviço social em instituições públicas (UFES, ENAP) e privadas, mas não possuem a especificidade de integrar SUAS e inovação.

c) O poder de barganha dos fornecedores é médio-alto, pois professores especialistas em SUAS e inovação podem ser relativamente escassos, aumentando o valor e o poder de negociação.

d) O poder de barganha dos clientes é considerado médio, pois o público-alvo formado por gestores e trabalhadores do SUAS, depende de oferta pública acessível. A demanda existe, mas há limitações de tempo e condições que favorecem a participação dos profissionais.

e) A rivalidade entre concorrentes é baixa, pois não identificamos instituições que oferecem cursos diretamente focados em gestão socioassistencial inovadora. O curso teria diferencial competitivo por ser pioneiro e estar vinculado à SEMAS e/ou ESESP.

Um aspecto importante a ser mencionado neste estudo é a composição do quadro de profissionais da SEMAS. Em sua maioria, os trabalhadores da secretaria são contratados por meio de termos de colaboração, firmados com Organizações da Sociedade Civil (OSC) para execução dos serviços de Proteção Social Básica, de Especial de Média e Alta Complexidade, e Segurança Alimentar e Nutricional. Em consulta ao Portal da Transparência, identificamos apenas 11 assistentes sociais de um total de 118 da Prefeitura e 1 psicólogo de um total de 98, atuando como servidores efetivos.

Essa configuração evidencia uma fragilidade estrutural no quadro de pessoal, tanto em relação ao vínculo e à estabilidade profissional quanto à formação continuada dos

dentro de um setor, enfatizando os fatores cruciais para o alcance de uma vantagem competitiva sustentável (Brito; Ferreira; Mendes; Costa e Vieira, 2024).



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



trabalhadores, que nem sempre é garantida de forma sistemática pelas organizações executoras. A predominância de vínculos indiretos dificulta a consolidação de uma cultura institucional de capacitação permanente e de alinhamento técnico à política pública, o que impacta diretamente a qualidade e a continuidade dos serviços socioassistenciais.

Nesse sentido, o curso proposto busca não apenas suprir lacunas formativas no âmbito da SEMAS, mas também atender profissionais de outras formações e de secretarias correlatas, como Educação, Saúde, Cidadania e Direitos Humanos, que atuam de maneira intersetorial com o SUAS. A proposta, portanto, pretende fortalecer a gestão pública municipal como um todo, contribuindo para a qualificação técnica e a integração das políticas sociais no território.

Esse levantamento e análises, evidenciaram que há sim estrutura e diretrizes formais para a educação permanente, porém existe uma lacuna no que se refere a uma formação de nível lato sensu que articule gestão do SUAS com inovação.

6. OBJETIVOS/FINALIDADE DO PRODUTO TÉCNICO/ TECNOLÓGICO

A análise apresentada na seção anterior demonstra que o ambiente é favorável para a criação do curso, já que a estrutura existe, a conduta institucional reconhece a importância da formação continuada, mas a performance ainda não atinge seu máximo, pela ausência de um curso como o proposto.

Desta forma, este plano de ação tem como objetivo geral propor a realização de uma pós-graduação lato sensu em Gestão da Assistência Social e Inovação, voltada à formação continuada de gestores, técnicos, conselheiros e trabalhadores do Sistema Único de Assistência Social (SUAS) do município de Vitória, com o propósito de fortalecer as competências técnicas, gerenciais e inovadoras desses profissionais, qualificando a execução da política socioassistencial e promovendo a cultura de inovação, planejamento e gestão baseada em evidências na administração pública municipal.

Como objetivos específicos elencamos a necessidade de (1) diagnosticar as necessidades formativas dos trabalhadores e gestores do SUAS Vitória; (2) Definir a estrutura curricular e pedagógica do curso, e (3) propor o projeto de implementação do curso seguindo as diretrizes internas da PMV.



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



7. REFERENCIAL TEÓRICO

Este projeto fundamenta-se na necessidade percebida de valorizar os servidores públicos através da formação, conforme previsto na legislação que regula e orienta o SUAS. Tal proposta se torna ainda mais relevante diante das mudanças, sobretudo tecnológicas, que impactam as práticas atuais de prestação de serviço e atendimento ao cidadão. Garantir um atendimento de excelência e que seja eficaz na resolução das demandas, estando atento às mudanças e novas tecnologias tornou-se um objetivo a ser perseguido pela gestão pública.

No âmbito do SUAS, essa modernização é igualmente urgente, visto que as vulnerabilidades estão cada vez mais presentes e abrangem diferentes dimensões da vida dos usuários.

Para Kliksberg (2013, p. 439)

“(...) modernizar o Estado para o desenvolvimento social supõe substituir o enfoque mecânico e simplista da execução por outro amplo e múltiplo que incorpore os desenvolvimentos avançados das ciências gerenciais e as análises baseadas em fatos referentes aos processos de instrumentação de políticas públicas.” (Kliksberg, 2013, p. 439)

Neste sentido, a formação de gestores qualificados “favorece a gestão eficiente e equitativa das políticas e programas sociais” (Kliksberg, 2013, p. 442). Essa perspectiva se alinha ao desafio enfrentado pelos municípios, como Vitória, de formar gestores capazes de articular saberes técnicos, éticos e políticos na execução das políticas sociais.

Chiavenato (1999, p. 294) contribui a esta discussão ao destacar que o treinamento constitui um meio de desenvolver competências que tornem os trabalhadores mais produtivos, criativos e inovadores, reforçando o alinhamento entre desempenho individual e objetivos organizacionais. Para em um capítulo onde ele se dedica a definir, descrever, implementar e avaliar um programa de treinamento. O autor diferencia treinamento de desenvolvimento de pessoas, pois para ele, treinamento é orientado para o presente, focaliza o cargo atual e busca melhorar as habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo, enquanto que o desenvolvimento de pessoas está ligado aos cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e capacidades requeridas. Ambos para ele,



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



são processos de aprendizagem⁷ e neste sentido cabe ressaltar que com novos aprendizados, vêm também novos comportamentos, que vão desde o aumento de conhecimento, melhoria das habilidades e destrezas, desenvolvimento de atitudes e de conceitos.

Estudos mais recentes neste campo, como o de Paiva e Melo (2008), compreendem a competência como uma característica que não está desgarrada da realidade prática do profissional. A partir da reflexão sobre os conceitos de competência profissional, as autoras propõem que ela seja compreendida como a mobilização singular, pelo trabalhador em sua ação produtiva, de um conjunto de saberes de naturezas diferenciadas, que englobam as competências intelectual, técnico-funcional, comportamental, ética e política, com vistas a gerar resultados reconhecidos nos âmbitos pessoal, profissional, organizacional e social.

Portanto, a competência profissional é concebida como uma articulação produtiva e integrada de saberes múltiplos, acrescida da dimensão política, que permite considerar as relações de poder inerentes às estruturas organizacionais e as formas de atuação do profissional na complexa teia política intra e interorganizacional (Paiva e Melo, 2008).

Elas também discutem a questão da gestão de competências a partir de Zarifian (2001, p. 126, apud Paiva e Melo, 2008, p. 349), para o qual a lógica da competência requer a revisão das práticas de gestão de recursos humanos, englobando desde o recrutamento e a organização do trabalho até a formação e o desenvolvimento de carreira, de modo a conciliar os interesses da instituição e dos trabalhadores.

Brandão e Guimarães (2001, apud Paiva e Melo, 2008, p. 349), destacam que a gestão por competências integra um sistema mais amplo de gestão organizacional, orientando práticas como recrutamento, seleção, formação e gestão de carreiras a partir da estratégia institucional. Eles afirmam que “a gestão de competências deve ser vista como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e o grupal” (Brandão e Guimarães, 2001, p. 11).

Para esses autores, a gestão por competências deve ser compreendida como um processo dinâmico e multinível, capaz de promover o equilíbrio entre os interesses institucionais e os dos

⁷ Aprendizagem significa uma mudança no comportamento da pessoa através da incorporação de novos hábitos, atitudes, conhecimentos e destrezas (Chiavenato, 1999, p. 296)



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



trabalhadores. Contudo, os autores também alertam que esse modelo pode funcionar como um mecanismo de controle social e de manutenção das estruturas de poder dentro das organizações, revelando sua dupla dimensão, instrumental e política, no contexto da gestão de pessoas.

Com base nas necessidades formativas apresentadas anteriormente, nas etapas propostas por Chiavenato (1999), e considerações propostas por Paiva e Melo (2008), a proposta formativa deste projeto contempla as fases de diagnóstico, desenho, implementação e avaliação, que serão descritas detalhadamente no Projeto Pedagógico do Curso, cujo processo deve estar orientado e integrado sob o aspecto da inovação.

Não se trata, portanto, de uma simples política de capacitação e treinamento, mas da atividade reflexiva sobre o próprio fazer voltando para a geração de valor e benefícios diretos percebidos na e pela sociedade. Este processo de educação permanente, no âmbito do SUAS, ocorre por meio da afirmação de valores e princípios e do contato com novos aportes teóricos, metodológicos, científicos e tecnológicos disponíveis e visa “a problematização e reflexão quanto às experiências, práticas, saberes e valores pré-existentes, que por sua vez, orientam a ação desses sujeitos no contexto organizacional ou na própria vida em sociedade (PNEP, 2013)”.

8. CONTRIBUIÇÕES GERAIS

A implantação do curso de Pós-Graduação em Gestão Pública e Inovação no SUAS trará contribuições significativas para o fortalecimento da gestão pública municipal e para a consolidação de uma cultura de educação permanente e inovação institucional no âmbito da Administração Pública de Vitória. Desta forma, contribuirá para elevar a qualidade da gestão pública municipal, ampliar a efetividade das políticas socioassistenciais e consolidar Vitória como referência em formação e inovação no SUAS, em consonância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e os princípios de um governo que valoriza a participação, transparência, responsabilidade e controle social.



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



9. CONTRIBUIÇÕES METODOLÓGICAS

O curso propõe uma abordagem metodológica inovadora, interdisciplinar e orientada à prática, alinhada aos princípios da Educação Permanente no SUAS e às diretrizes da Política Nacional de Educação Permanente do Sistema Único de Assistência Social.

Parte-se do pressuposto de que a formação de gestores e técnicos deve ocorrer em contextos reais de trabalho, favorecendo a aprendizagem significativa, colaborativa e reflexiva. Para isso, o curso adota um modelo híbrido, que combina aulas presenciais, atividades em ambiente virtual de aprendizagem (EAD) e momentos práticos de experimentação e pesquisa aplicada.

As principais contribuições metodológicas incluem:

1. Integração teoria–prática: estudo de casos reais, análise de experiências municipais e desenvolvimento de projetos de intervenção voltados à gestão socioassistencial.
2. Metodologias ativas de aprendizagem, como *Problem Based Learning* (PBL), *Design Thinking*, sala de aula invertida, oficinas colaborativas e simulações de gestão pública.
3. Uso de tecnologias digitais e recursos de inovação, como laboratórios de inovação, dashboards de monitoramento, prototipagem de serviços e ferramentas de Experiência do Usuário.
4. Avaliação processual e formativa, centrada nas evidências de aprendizagem e na produção de planos de ação, diagnósticos e projetos aplicados.
5. Aprendizagem colaborativa e interprofissional, com dinâmicas em grupo, rodas de diálogo e trocas entre diferentes perfis de profissionais do SUAS e das OSC's.
6. Ênfase em competências práticas e ético-políticas, estimulando a autonomia, a corresponsabilidade e a capacidade de inovação dos participantes.

Assim, o curso contribui metodologicamente para romper com modelos tradicionais de formação, promovendo uma educação voltada à transformação da gestão pública, à inovação social e ao fortalecimento do SUAS como política de Estado.



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



10. POSSIBILIDADES DE APLICAÇÃO DO PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO

O presente projeto fundamenta-se na identificação de uma necessidade concreta e na experiência consolidada da ESESP enquanto Escola de Governo com trajetória reconhecida na oferta de cursos de pós-graduação lato sensu voltados à qualificação de servidores públicos.

Ao propor a implementação de um curso de pós-graduação no âmbito municipal, esta iniciativa busca não apenas atender a demandas locais de formação, mas também inaugurar uma nova perspectiva para as Escolas de Governo municipais, incentivando-as a desenvolver ofertas formativas inovadoras, contextualizadas e alinhadas às suas realidades institucionais.

Dessa forma, o curso representa uma alternativa estruturante às capacitações pontuais ou de caráter meramente reativo, tradicionalmente realizadas apenas para suprir necessidades imediatas ou atender a determinações de gestão. Ao contrário, propõe-se um modelo de formação continuada, orientado por princípios de planejamento estratégico, inovação e valorização dos servidores públicos, contribuindo para o fortalecimento da gestão pública local e para a consolidação de uma cultura de educação permanente no serviço público.

10.1. IMPACTOS GERAIS (social, econômico e cultural) (real ou potencial)

Este projeto apresenta impactos significativos na ordem social, econômica e cultural. No âmbito social, contribui para o fortalecimento da política pública de Assistência Social, promovendo a valorização dos servidores e a melhoria do atendimento aos usuários do SUAS, com práticas mais éticas, inclusivas e humanizadas. Do ponto de vista econômico, a formação continuada favorece a eficiência na gestão de recursos públicos, reduz retrabalho e desperdícios, e potencializa a execução de programas sociais que geram inclusão produtiva e desenvolvimento local. Culturalmente, o projeto incentiva a criação de uma cultura organizacional voltada para a inovação, o aprendizado contínuo e a adoção de tecnologias, consolidando valores de cidadania e corresponsabilidade social.

10.2. IMPACTOS ESPECÍFICOS

De forma mais específica, o impacto direto ocorrerá sobre as unidades da Secretaria Municipal de Assistência Social, especialmente os CRAS e CREAS, onde se espera a melhoria da capacidade técnica, do planejamento e da integração entre as equipes. Também se prevê



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



efeitos positivos na rotina dos servidores, que desenvolverão e aprimorarão competências técnicas e digitais, e na política municipal de capacitação, que passa a contar com um modelo sistematizado de formação permanente em nível especialização. Os usuários da assistência social serão beneficiados por um atendimento mais qualificado e eficiente, e o COMASV terá sua atuação fortalecida por meio de gestores mais capacitados para o controle e a avaliação das políticas públicas.

10.3. IMPACTOS FINANCEIROS

O impacto financeiro total do curso será estimado assim que a gestão da SEMAS autorizar a abertura do processo específico para sua implantação. De forma preliminar, projeta-se que os principais custos estarão concentrados no pagamento dos professores e na criação de uma função de coordenação do curso, necessária para garantir a gestão acadêmica e administrativa da especialização. Ressalta-se que a infraestrutura física e institucional já disponível na Prefeitura de Vitória — como salas de aula, estrutura administrativa, coordenação pedagógica e ambiente virtual de aprendizagem — reduz significativamente os investimentos adicionais, uma vez que tais recursos já estão consolidados e em pleno funcionamento.

Secretaria

11. ASPECTOS INOVADORES

Entre os aspectos inovadores do projeto, destacam-se a integração entre a gestão por competências e a formação continuada por meio da inovação, uma abordagem ainda pouco explorada na esfera municipal, o uso de metodologias participativas e tecnologias educacionais, o alinhamento entre teoria e prática a partir de situações reais de trabalho e a inclusão de dimensões éticas e políticas no desenvolvimento profissional. Além disso, a criação de mecanismos de monitoramento e avaliação contínua confere caráter moderno e sustentável à proposta, que pode servir de referência para outras iniciativas de formação e gestão pública voltadas ao fortalecimento do SUAS e replicabilidade em outros municípios.

Neste sentido, a formação continuada configura-se como uma realidade indispensável, expressando a necessidade de que o trabalhador se mantenha constantemente atualizado diante das inovações, do avanço das tecnologias e da evolução dos processos de trabalho. Além disso,



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



representa uma oportunidade de aprimoramento e ampliação de competências essenciais para o desempenho eficiente e qualificado das atividades profissionais.

12. SETOR DA SOCIEDADE INFLUENCIADO

Serão diretamente influenciados o setor público e a sociedade civil vinculados à Política de Assistência Social, especialmente, os gestores e técnicos do SUAS nas esferas municipal, os trabalhadores das OSC's parceiras da administração pública; os conselheiros e lideranças comunitárias atuantes nos conselhos de direitos e de assistência social (COMASV, CNAS, entre outros).

Também os servidores públicos e agentes políticos envolvidos em processos de planejamento, gestão, monitoramento e controle social de políticas públicas; os usuários do SUAS e comunidades atendidas, de forma direta e indireta, por meio da melhoria da qualidade dos serviços socioassistenciais.

13. AÇÕES NECESSÁRIAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PRODUTO

Nesta seção, descrevemos, o que pensamos serem etapas e ações necessárias para a execução a cabo deste projeto.

- 1) Planejamento estratégico e institucional, cuja ação é a definição da proposta pedagógica, eixos formativos e resultados esperados do curso, além da submissão do projeto à aprovação das instâncias legais.
- 2) Articulação interinstitucional e stakeholders⁸ para garantir a viabilidade operacional, financeira e acadêmica do curso.
- 3) Diagnósticos e levantamento de necessidades a fim de identificar lacunas de competências e demandas reais dos servidores.
- 4) Estruturação curricular e produção de materiais com base nos eixos formativos e disciplinas, apostilas, ambiente virtual de aprendizagem, capacitação de docentes, etc.

⁸ “Indivíduo, grupo ou organização que possa afetar ou ser afetado por uma decisão, iniciativa ou atividade, ou que se perceba afetado por ela.” (tradução nossa) (Reino Unido, 2024)

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E RECURSOS HUMANOS - SEGER
ESCOLA DE SERVIÇO PÚBLICO DO ESPÍRITO SANTO – ESESP



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



- 5) Planejamento operacional e logístico pela organização dos recursos humanos, financeiros, estruturais e materiais necessários à execução do curso.
- 6) Seleção de participantes garantindo a transparência e definindo critérios equitativos no processo de ingresso.
 - a) Planeja-se selecionar, inicialmente, 40 servidores do Município, podendo, a critério da Gestão, ser indicada a possibilidade de selecionar servidores de outros municípios da região da Grande Vitória;
 - b) A seleção se dará por meio de edital de seleção e inscrição, previamente aprovado pela Procuradoria Geral do Município, contendo descrição do curso, público alvo, requisitos para ingresso, reserva de vagas, duração, local e regime de aulas, investimento, certificação e matrícula, além das fases do processo seletivo (análise e avaliação curricular, bem como análise e avaliação de experiência profissional), tendo como caráter eliminatório e classificatório, e recursos, etc.
- 7) Execução pedagógica, ou seja, o desenvolvimento do curso em si mesmo, módulos, Colóquio de Gestão do SUAS, Jornada Científica, etc.
- 8) Avaliação e Monitoramento, com acompanhamento contínuo e sistemático dos resultados, com foco na qualidade e relevância da formação e monitoramento de indicadores.
- 9) Divulgação e transparência institucional
- 10) Consolidação e sustentabilidade com foco na incorporação do curso a grade permanente do SUAS e como prática replicável em outros municípios.

13.1 CRONOGRAMA DE AÇÕES

	MÊS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
AÇÃO											
Revisão final do Projeto Pedagógico de Curso (PPC) e dos documentos complementares (ementas, matriz curricular, plano de avaliação e bibliografia).		X	X								

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E RECURSOS HUMANOS - SEGER
ESCOLA DE SERVIÇO PÚBLICO DO ESPÍRITO SANTO – ESESP



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



Reuniões internas entre ESESP, EGV e equipe da SEMAS para alinhamento institucional.	X	X	X							
Submissão do PPC e demais documentos ao COMASV para apreciação		X	X							
Ajustes solicitados pelo conselho, se houver.		X	X							
Encaminhamento do PPC ajustado ao Conselho Estadual de Educação (CEE) (ou CME, se municipal).			X	X						
Retorno do processo do CEE com parecer (aprovação ou ajustes). Caso haja recomendações, realização de ajustes formais e complementação documental.			X	X						
Análise da viabilidade financeira pelo Comitê de Controle e Gastos Públicos da Prefeitura.		X								
Elaboração do Plano de Comunicação e Divulgação do Curso (identidade visual, cartaz, folder digital, redes sociais, site institucional)					X	X				
Elaboração do edital de inscrição e seleção.			X	X						
Análise do Edital pela Procuradoria Geral do Município				X	X					
Análise do Edital pela Controladoria Geral do Município.					X					
Formação da Comissão de Seleção e do Núcleo Docente Estruturante (NDE).				X	X					
Planejamento logístico (salas, equipamentos, cronograma docente).					X	X				
Edital de seleção e credenciamento dos docentes					X	X				
Elaboração do calendário do curso						X	X			
Aprovação final do curso e publicação do edital de inscrição e seleção								X		
Período de inscrições e seleção dos candidatos								X		
Divulgação dos resultados e matrícula dos aprovados.									X	
Planejamento do evento de abertura (aula inaugural)							X	X	X	
Início das aulas.										X

Tabela 3: Cronograma de atividades (elaborado pela autora)



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



13.2 EIXOS ESTRUTURANTES DA PROPOSTA

No momento de elaboração deste projeto, foram previstas disciplinas e eixos temáticos orientados pelos marcos legais e conceituais do SUAS, pelas demandas atuais de modernização da gestão pública e pela literatura pesquisada. Contudo, considerando o caráter dinâmico da política de assistência social e o princípio da educação permanente, prevemos como ação necessária, a realização de um levantamento formativo com os profissionais da rede socioassistencial, gestores, técnicos e administrativos, com o objetivo de identificar as necessidades reais de aprendizagem e desenvolvimento.

A partir desse diagnóstico participativo, o conteúdo programático e a oferta das disciplinas poderão ser revistos, reorganizados ou complementados, garantindo que o curso reflita as demandas concretas do trabalho social e favoreça a apropriação crítica do conhecimento pelos sujeitos envolvidos. Assim, a proposta mantém-se aberta à construção coletiva e contextualizada, característica essencial das ações formativas no âmbito do SUAS, sem perder de vista seu caráter inovador.

A seguir apresentamos os eixos propostos e destacamos que no processo seletivo será dada oportunidade de profissionais de área não correlatas ao SUAS poderem participar, desta forma, a fim de nivelar os estudantes em relação ao SUAS, propõe-se o Eixo 1 - Fundamentos teóricos e políticos da assistência social.

EIXO 1 – Fundamentos Teóricos e Políticos da Assistência Social (72h)

Ementa:

Estudo das bases conceituais, legais e históricas da Política de Assistência Social no Brasil, com ênfase na Constituição Federal de 1988, na LOAS, na PNAS e no SUAS. Discussão sobre a assistência social como direito de cidadania e dever do Estado. Abordagem dos princípios de universalidade, equidade, intersetorialidade e controle social. Análise crítica dos direitos humanos e das interseccionalidades presentes nas políticas públicas. Reflexão sobre o papel da participação cidadã e dos conselhos de políticas públicas como mecanismos de controle democrático e de fortalecimento da gestão participativa no SUAS.

Competências Desenvolvidas:



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



- Compreender os fundamentos legais, históricos e ético-políticos que estruturam o SUAS e a Política Nacional de Assistência Social.
- Analisar criticamente a assistência social como política pública de proteção social, considerando suas interfaces com outras políticas setoriais.
- Interpretar os princípios de cidadania, direitos humanos e diversidade na formulação e execução de políticas sociais.
- Valorizar o controle social e a participação cidadã como instrumentos de democratização da gestão pública.
- Argumentar e posicionar-se eticamente frente aos desafios e contradições da política de assistência social no contexto contemporâneo.

Evidências de aprendizagem: elaboração de análises críticas de marcos normativos; participação em debates sobre controle social e interseccionalidade; estudos de caso sobre violações de direitos.

Disciplinas associadas e carga horária:

- Fundamentos da Política de Assistência Social no Brasil - 24h
- Direitos Humanos, Diversidade e Interseccionalidade no SUAS - 24h
- Participação Cidadã e Controle Social - 24h

EIXO 2 – Gestão Estratégica e Governança no SUAS (88h)

Ementa:

Estudo das ferramentas de gestão estratégica aplicadas ao setor público, com foco na eficiência administrativa, no planejamento e na avaliação de políticas socioassistenciais. Análise dos processos de formulação, execução e monitoramento de programas sociais com base em indicadores de desempenho e impacto. Discussão sobre financiamento público, orçamento social e instrumentos de gestão fiscal. Introdução às técnicas de elaboração de projetos, captação de recursos e prestação de contas. Ênfase na governança pública, accountability e no uso de dados para a tomada de decisão.

Competências Desenvolvidas:



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



- Planejar e organizar ações e programas socioassistenciais com base em metodologias de gestão estratégica.
- Aplicar ferramentas de monitoramento, indicadores e avaliação de resultados em políticas públicas.
- Gerir recursos financeiros, materiais e humanos de forma eficiente, transparente e ética.
- Elaborar e gerenciar projetos de captação de recursos, prestação de contas e sustentabilidade institucional.
- Decidir e priorizar ações com base em evidências, dados e diagnósticos territoriais.

Evidências de aprendizagem: elaboração de planos de ação e projetos; simulações de planejamento orçamentário; estudos de indicadores e dashboards de monitoramento.

Disciplinas associadas e carga horária:

- Gestão Estratégica no Setor Público - 24h
- Planejamento, Monitoramento e Avaliação de Políticas Socioassistenciais por meio de Indicadores - 24h
- Financiamento e Orçamento - 20h
- Elaboração de Projetos e Captação de Recursos - 20h

EIXO 3 – Gestão do Trabalho, Educação Permanente e Liderança Pública (76h)

Ementa:

Discussão sobre a política de gestão do trabalho no SUAS e os princípios da NOB-RH/SUAS. Análise do papel da educação permanente como estratégia de valorização e qualificação dos trabalhadores. Abordagem das competências profissionais no campo socioassistencial e dos processos formativos baseados em metodologias ativas. Reflexão sobre modelos contemporâneos de liderança pública, como liderança adaptativa e 4.0, e suas aplicações na gestão transformadora e humanizada. Estudo de práticas de gestão participativa e desenvolvimento de equipes de alto desempenho no contexto das políticas públicas.

Competências Desenvolvidas:



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



- Identificar e desenvolver competências profissionais e organizacionais necessárias à efetividade do SUAS.
- Implementar práticas de educação permanente e formação continuada como estratégias de valorização e inovação no trabalho social.
- Promover o desenvolvimento de equipes de alto desempenho por meio de estilos de liderança colaborativa, adaptativa e transformadora.
- Mobilizar saberes diversos (técnicos, éticos, políticos e relacionais) na gestão cotidiana de pessoas e processos.
- Refletir criticamente sobre o papel do trabalhador do SUAS como agente público e sujeito político.

Evidências de aprendizagem: diagnóstico de competências organizacionais; elaboração de plano de capacitação; dinâmicas de liderança; autoavaliação de perfil profissional.

Disciplinas associadas e carga horária:

- Gestão do Trabalho e Educação Permanente no SUAS - 24h
- Liderança para Gestão Transformadora (Líder 4.0 e Liderança Adaptativa) - 28h
- Oficina de Estudos Avançados em SUAS - 24h

EIXO 4 – Inovação, Transformação Digital e Experiência do Usuário (120h)

Ementa:

Análise das tendências de inovação na gestão pública e no SUAS, com foco na transformação digital e na centralidade do cidadão. Estudo de metodologias ágeis (*Design Thinking, Scrum, Kanban*) aplicadas ao serviço público. Introdução aos conceitos de Experiência do Usuário (UX) e sua relação com o desenho de políticas públicas mais acessíveis e inclusivas. Exploração das potencialidades das Tecnologias Digitais e da Inteligência Artificial no aprimoramento da gestão e dos serviços socioassistenciais. Desenvolvimento de soluções inovadoras no Laboratório de Inovação em Políticas Socioassistenciais, articulando teoria e prática.

Competências Desenvolvidas:



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



- Compreender e aplicar conceitos de inovação pública, design de serviços e experiência do usuário (UX) no contexto do SUAS.
- Utilizar tecnologias digitais e ferramentas de inteligência artificial para aprimorar processos de gestão e atendimento.
- Adotar metodologias ágeis (*Scrum, Design Thinking, Kanban*) em equipes interdisciplinares e projetos sociais.
- Prototipar soluções inovadoras para desafios reais da gestão socioassistencial, considerando acessibilidade e inclusão digital.
- Atuar como agente de mudança, disseminando cultura de inovação e melhoria contínua na administração pública.

Evidências de aprendizagem: desenvolvimento de projetos piloto no Laboratório de Inovação; protótipos digitais ou fluxos de atendimento aprimorados; apresentação de *pitches*⁹ de inovação.

Disciplinas associadas e carga horária:

- Experiência do Usuário (UX) - 24h
- Tecnologias Digitais e Inteligência Artificial aplicadas ao SUAS - 24h
- Inovação e Metodologias Ágeis na Gestão Pública - 36h
- Laboratório de Inovação em Políticas Socioassistenciais - 36h

EIXO 5 – Pesquisa Aplicada, TCC e Jornada Científica (64h)

Ementa: Fomentar a produção de conhecimento aplicado à gestão e inovação no SUAS, desenvolvendo competências investigativas, analíticas e comunicacionais voltadas à elaboração de planos de ação, projetos de intervenção e trabalhos de conclusão de curso que contribuam para o aprimoramento das políticas socioassistenciais.

Competências Desenvolvidas

- Compreender os fundamentos epistemológicos e metodológicos da pesquisa científica, com ênfase na pesquisa aplicada em gestão pública e políticas sociais.

⁹ *Pitch* é “uma curta apresentação para vender uma ideia, projeto ou negócio, no intuito de despertar o interesse, muitas vezes de investimento, de quem está assistindo, é uma ideia de dialogar de forma rápida e direta com quem se pretende comunicar.” (Arrudas, 2020)



- Selecionar e aplicar métodos e técnicas de coleta, tratamento e análise de dados adequados ao campo do SUAS.
- Planejar e desenvolver projetos de intervenção ou estudos empíricos voltados à solução de problemas reais da gestão socioassistencial.
- Elaborar e redigir trabalhos acadêmicos de acordo com normas da ABNT e padrões de rigor científico.
- Integrar e socializar resultados de pesquisa em espaços acadêmicos e institucionais, por meio de apresentações, colóquios e eventos científicos.
- Refletir criticamente sobre o papel da pesquisa como instrumento de fortalecimento da gestão pública e da transformação social.

Disciplinas associadas e carga horária:

- Metodologia da Pesquisa Aplicada - 16h
- Colóquio de Gestão do SUAS - 8h
- Orientação para o trabalho de conclusão de curso ou proposta de intervenção - 30h
- Jornada Científica - 10h

13.3. AS DISCIPLINAS, CARGA HORÁRIA E EMENTA

A proposta de disciplinas está assim estruturada:

EIXO	DISCIPLINA	EMENTA	CARGA HORÁRIA
EIXO 1	Fundamentos da Política de Assistência Social no Brasil	Constituição de 1988 e LOAS: fundamentos da proteção social; Estrutura do SUAS e princípios da PNAS; modelos de proteção básica e especial; financiamento, descentralização e cofinanciamento federativo; papel dos entes federativos e da sociedade civil.	24h
	Direitos Humanos, Diversidade e Interseccionalidade no SUAS	Conceitos de direitos humanos e cidadania; diversidade cultural, gênero, raça, geração e deficiência; Interseccionalidade e vulnerabilidades múltiplas; políticas inclusivas e combate à discriminação institucional; Ética e justiça social no campo socioassistencial.	24h

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E RECURSOS HUMANOS - SEGER
ESCOLA DE SERVIÇO PÚBLICO DO ESPÍRITO SANTO – ESESP



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



	Participação Cidadã e Controle Social	Controle social e conselhos de políticas públicas; participação democrática e gestão participativa; mecanismos de transparência e <i>accountability</i> social; experiências exitosas de participação comunitária; papel do COMASV e dos demais instâncias colegiadas de controle social.	24h
CARGA HORÁRIA DO EIXO I			72h
EIXO 2	Gestão Estratégica no Setor Público	Planejamento estratégico aplicado ao setor público; ferramentas de gestão (SWOT, Canvas, 5W2H); cultura de resultados e inovação governamental; governança, governança digital e <i>accountability</i> .	24h
	Planejamento, Monitoramento e Avaliação de Políticas Socioassistenciais por meio de Indicadores	Ciclo das políticas públicas; definição de metas e indicadores de desempenho; monitoramento e avaliação de impacto; uso de dashboards e ferramentas de Business Intelligence no SUAS.	24h
	Financiamento e Orçamento	Estrutura orçamentária pública: PPA, LDO, LOA e QDD; fundos públicos e cofinanciamento no SUAS; gestão fiscal, transparência e prestação de contas; Inovação em financiamento e orçamento do SUAS.	20h
	Elaboração de Projetos e Captação de Recursos	Técnicas de elaboração de projetos e editais; captação de recursos públicos e privados; prestação de contas e sustentabilidade institucional; análise de viabilidade e gestão de resultados.	20h
CARGA HORÁRIA DO EIXO 2			88h
EIXO 3	Gestão do Trabalho e Educação Permanente no SUAS	Princípios da NOB-RH/SUAS; planejamento da força de trabalho e valorização profissional; educação permanente como política de gestão; diagnóstico de competências e trilhas de aprendizagem.	24h
	Liderança para Gestão Transformadora (Líder 4.0 e Liderança Adaptativa)	Modelos de liderança pública: colaborativa, adaptativa e 4.0; inteligência emocional e comunicação não violenta; gestão de equipes de alto desempenho; tomada de decisão ética e gestão de conflitos.	28h
	Oficina de Estudos Avançados em SUAS	Reflexão crítica sobre desafios contemporâneos do SUAS; estudo de casos e práticas inovadoras de gestão; intercâmbio de experiências e aprendizagem colaborativa.	24h
CARGA HORÁRIA DO EIXO 3			76h

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E RECURSOS HUMANOS - SEGER
ESCOLA DE SERVIÇO PÚBLICO DO ESPÍRITO SANTO – ESESP



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



EIXO 4	Laboratório de Inovação em Políticas Socioassistenciais	Desenvolvimento de projetos piloto e protótipos digitais; aplicação prática das metodologias ágeis; pitch de soluções inovadoras; construção colaborativa de políticas inclusivas.	36h
	Inovação e Metodologias Ágeis na Gestão Pública	Introdução ao Design Thinking, Scrum e Kanban; gestão de projetos ágeis no setor público; intraempreendedorismo e cultura de inovação; ferramentas colaborativas e experimentação rápida.	36h
	Tecnologias Digitais e Inteligência Artificial aplicadas ao SUAS	Inteligência artificial e automação em políticas públicas; Big Data, dados abertos e tomada de decisão baseada em evidências; segurança de dados e ética digital; plataformas de gestão e inovação social.	24h
	Experiência do Usuário (UX)	Conceitos de UX e design de serviços públicos; mapeamento da jornada do usuário e escuta ativa; ferramentas de pesquisa e prototipagem; acessibilidade e inclusão digital nos serviços do SUAS.	24h
CARGA HORÁRIA DO EIXO 4			120h
EIXO 5	Jornada Científica	Apresentação de resultados de pesquisa e práticas inovadoras; divulgação científica e troca de experiências; avaliação coletiva e socialização de boas práticas.	10h
	Orientação para o trabalho de conclusão	Elaboração de plano de ação e projeto de intervenção; revisão bibliográfica e estruturação do trabalho acadêmico; aplicação prática e análise de resultados; adequação às normas da ABNT.	30h
	Colóquio de Gestão do SUAS	Debate de práticas e estudos de caso em gestão pública; reflexões sobre inovação e pesquisa aplicada; integração entre gestores e pesquisadores.	8h
	Metodologia da Pesquisa Aplicada	Fundamentos epistemológicos e metodológicos; tipos de pesquisa: qualitativa, quantitativa e aplicada; coleta, análise e sistematização de dados; ética na pesquisa e uso de fontes públicas.	16h
CARGA HORÁRIA DO EIXO 5			64h
CARGA HORÁRIA TOTAL DO CURSO			420h

Tabela 4: Disciplinas do curso com ementa e carga horária (elaborado pela autora)

14. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente proposta de intervenção visa contribuir para o fortalecimento da política de formação continuada no âmbito da Secretaria Municipal de Assistência Social, por meio da



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



criação do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão do SUAS e Inovação. Fundamentada em princípios de valorização do servidor público, gestão por competências e inovação institucional, a proposta busca atender às diretrizes da Lei nº 8.211/2012, da PNAS (2004) e da NOB-RH/SUAS (2011), consolidando um modelo de formação articulado às necessidades reais dos trabalhadores da política de assistência social e à modernização da gestão pública municipal.

O curso estrutura-se em cinco eixos integrados: fundamentos teóricos e políticos da Assistência Social; gestão estratégica e governança no SUAS; gestão do trabalho, educação permanente e liderança pública; inovação, transformação digital e experiência do usuário; e pesquisa aplicada, TCC e jornada científica, que compõem um percurso formativo voltado à construção de competências técnicas, éticas e políticas. Essa arquitetura pedagógica dialoga com a perspectiva da Educação Permanente, entendida como processo reflexivo e contínuo de formação no próprio contexto de trabalho, reforçando o protagonismo dos profissionais do SUAS e a construção coletiva do conhecimento (Brasil, 2011).

Nesse sentido, o curso aqui proposto não se limita a uma ação pontual de capacitação, mas constitui-se como estratégia estruturante de gestão e desenvolvimento de pessoas, capaz de gerar impactos duradouros sobre a qualidade da prestação de serviços socioassistenciais. Ao fomentar a inovação, o pensamento crítico e o uso de tecnologias emergentes, o projeto promove uma mudança cultural na administração pública, aproximando-a dos princípios de agilidade, empatia e centralidade no cidadão.

Por fim, a efetiva implementação do curso requer articulação interinstitucional, diagnóstico participativo das necessidades formativas e mecanismos de avaliação contínua que garantam sua sustentabilidade. Assim, o projeto espera reafirmar o compromisso da gestão pública municipal e estadual com a formação de profissionais inovadores, críticos e éticos, servidores capazes de transformar conhecimento em ação e fortalecer, de forma concreta, o Sistema Único de Assistência Social e o papel do Estado capixaba como promotor do bem comum e da justiça social.



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



REFERÊNCIAS

ARRUDAS, Mariana. O que significa *pitch*? – **Agência USP de Inovação**, São Paulo, 03 abr. 2020. Disponível em: <https://www.inovacao.usp.br/o-que-significa-pitch/>. Acesso em: 11 nov. 2025.

BRITO, Karla Cristina Barros; FERREIRA, Leandro de Oliveira; MENDES, Elaine Lima de Andrade; COSTA, Lílían Tathiana Pereira da; VIEIRA, Augusto César Antunes. Análise das cinco forças competitivas de Porter: estudo de caso em uma empresa atacadista.

OBSERVATÓRIO DE LA ECONOMÍA LATINOAMERICANA, [S. l.], v. 22, n. 3, p. e3957, 2024. DOI: 10.55905/oelv22n3-208. Disponível em: <https://doi.org/10.55905/oelv22n3-208>. Acesso em: 3 nov. 2025.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências ou gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto.

Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 1, p. 8–15, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000100002>. Acesso em: 26 out. 2025.

BRASIL. Lei nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993. Dispõe sobre a organização da Assistência Social e dá outras providências. Atualizada até a Lei nº 14.705, de 15 de outubro de 2023.

Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 8 dez. 1993. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8742.htm. Acesso em: 2 out. 2025.

_____. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. Gestão do trabalho no âmbito do SUAS: uma contribuição necessária para ressignificar as ofertas e consolidar o direito socioassistencial. Brasília, DF: **MDS; Secretaria Nacional de Assistência Social**, 2011. ISBN 978-85-60700-56-1. Disponível em:

https://www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/assistencia_social/Livros/gestaodotrabalhosuas.pdf. Acesso em: 26 out. 2025.

_____. CapacitaSUAS Caderno 1 (2013) Assistência Social: Política de Direitos à Seguridade Social / **Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome**, Centro de Estudos e Desenvolvimento de Projetos Especiais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – 1 ed. – Brasília: MDS, 2013 (EBOOK) Disponível em:



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



https://www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/assistencia_social/cadernos/capacitasuas_caderno_1.pdf. Acesso em 2 out. 2025

_____. CapacitaSUAS – Programa Nacional de Capacitação do Sistema Único de Assistência Social. **Portal GOV.BR**, 16 dez. 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/mds/pt-br/acoes-e-programas/suas/gestao-do-suas/gestao-do-trabalho-1/capacitasuas>. Acesso em: 26 out. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FERREIRA, Stela da Silva. NOB-RH Anotada e Comentada. Brasília, DF: Ministério do Desenvolvimento Social; **Secretaria Nacional de Assistência Social**, 2011. Disponível em: https://www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/assistencia-social/Normativas/NOB-RH_SUAS_Anotada_Comentada.pdf. Acesso em: 2 out. 2025.

MEDEIROS, Juliana. A importância da educação permanente aos trabalhadores do SUAS. **Blog GESUAS**, 1 jul. 2022. Disponível em: <https://blog.gesuas.com.br/educacao-permanente/>. Acesso em: 26 out. 2025.

GOVERNO DO REINO UNIDO. *Chapter 26 — Stakeholder Engagement*, in: **The Teal Book: Part E — Planning and Control**. Publicado em 29 jul. 2024; última modificação em 02 abr. 2025. Disponível em: <https://projectdelivery.gov.uk/teal-book/home/glossary/?letter=S#jump-on-click>. Acesso em: 27 out. 2025

PAIVA, Kely César Martins de; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. **Revista de Administração de Empresas**, Curitiba, v. 12, n. 2, p. 339-368, abr./jun. 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552008000200004>. Acesso em: 26 out. 2025.

VITÓRIA (ES). **Lei nº 8.211, de 19 de junho de 2012**. Institui o Sistema Municipal de Assistência Social do Município de Vitória, e dá outras providências. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/es/v/vitoria/lei-ordinaria/2012/821/8211/lei-ordinaria-n-8211->

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E RECURSOS HUMANOS - SEGER
ESCOLA DE SERVIÇO PÚBLICO DO ESPÍRITO SANTO – ESESP



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



2012-institui-o-sistema-municipal-de-assistencia-social-do-municipio-de-vitoria-e-da-outras-providencias. Acesso em: 2 out. 2025.

_____. Secretaria Municipal de Assistência Social – **SEMAS: O que faz**. Vitória, 07 jun. 2024. Disponível em: <https://www.vitoria.es.gov.br/semas/o-que-faz>. Acesso em: 2 out. 2025.

_____. Regimento Interno – **Secretaria Municipal de Assistência Social**. Leis n. 6.529/2005, n. 6.551/2006 e n. 9.721/2021; Decretos n. 17.004/2017, n. 17.618/2019 e n. 19.180/2021. Vitória, [s.d.]. Disponível em: <https://sistemas.vitoria.es.gov.br/docOficial/operacoes/exibirDocumento.cfm?cod=1500>. Acesso em: 2 out. 2025.

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E RECURSOS HUMANOS - SEGER
ESCOLA DE SERVIÇO PÚBLICO DO ESPÍRITO SANTO – ESESP



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



APÊNDICE A – CALENDÁRIO

Calendário acadêmico – Pós-graduação Gestão do Suas e Inovação
 Prefeitura Municipal de Vitória

2026/2027

Data		Disciplina	Carga horária
Ano 2026			
Aula inaugural	10/09/26	Cerimônia de abertura e aula magna	4h
Eixo 1	11/09/26	Fundamentos da Política de Assistência Social no Brasil	8h
Eixo 1	24/09/26	Fundamentos da Política de Assistência Social no Brasil	4h
Eixo 1	25/09/26	Fundamentos da Política de Assistência Social no Brasil	8h
Eixo 1	08/10/26	Fundamentos da Política de Assistência Social no Brasil	4h
Eixo 1	09/10/26	Direitos Humanos, Diversidade e Interseccionalidade no SUAS	8h
Eixo 1	22/10/26	Direitos Humanos, Diversidade e Interseccionalidade no SUAS	4h
Eixo 1	23/10/26	Direitos Humanos, Diversidade e Interseccionalidade no SUAS	8h
Eixo 1	05/11/26	Direitos Humanos, Diversidade e Interseccionalidade no SUAS	4h
Eixo 1	06/11/26	Participação Cidadã e Controle Social	8h
Eixo 1	19/11/26	Participação Cidadã e Controle Social	8h
Eixo 5	03/12/26	Metodologia da Pesquisa Aplicada	4h
Eixo 1	04/12/26	Participação Cidadã e Controle Social	8h
Eixo 5	17/12/26	Metodologia da Pesquisa Aplicada	4h
Eixo 5	18/12/26	Metodologia da Pesquisa Aplicada	8h
Ano 2027			
Eixo 2	18/02/27	Gestão Estratégica no Setor Público	4h
Eixo 2	19/02/27	Gestão Estratégica no Setor Público	8h
Eixo 2	04/03/27	Gestão Estratégica no Setor Público	4h
Eixo 2	05/03/27	Gestão Estratégica no Setor Público	8h
Eixo 2	01/04/27	Planejamento, Monitoramento e Avaliação de Políticas Socioassistenciais	4h
Eixo 2	02/04/27	Planejamento, Monitoramento e Avaliação de Políticas Socioassistenciais	8h
Eixo 2	15/04/27	Planejamento, Monitoramento e Avaliação de Políticas Socioassistenciais	4h

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E RECURSOS HUMANOS - SEGER
ESCOLA DE SERVIÇO PÚBLICO DO ESPÍRITO SANTO – ESESP



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



Eixo 2	16/04/27	Planejamento, Monitoramento e Avaliação de Políticas Socioassistenciais	8h
Eixo 2	29/04/27	Financiamento e Orçamento	4h
Eixo 2	30/04/27	Financiamento e Orçamento	8h
Eixo 2	13/05/27	Elaboração de Projetos e Captação de Recursos	4h
Eixo 2	14/05/27	Financiamento e Orçamento	8h
Eixo 2	03/06/27	Elaboração de Projetos e Captação de Recursos	4h
Eixo 2	04/06/27	Elaboração de Projetos e Captação de Recursos	8h
Eixo 2	17/06/27	Elaboração de Projetos e Captação de Recursos	4h
Eixo 3	18/06/27	Gestão do Trabalho e Educação Permanente do SUAS	8h
Eixo 3	01/07/27	Gestão do Trabalho e Educação Permanente do SUAS	4h
Eixo 3	02/07/27	Gestão do Trabalho e Educação Permanente do SUAS	8h
Eixo 3	05/08/27	Gestão do Trabalho e Educação Permanente do SUAS	4h
Eixo 3	06/08/27	Colóquio de Gestão do SUAS	8h
Eixo 3	19/08/27	Liderança para Gestão Transformadora	4h
Eixo 3	20/08/27	Liderança para Gestão Transformadora	8h
Eixo 3	02/09	Liderança para Gestão Transformadora	4h
Eixo 3	03/09	Liderança para Gestão Transformadora	8h
Eixo 3	16/09	Liderança para Gestão Transformadora	4h
Eixo 3	17/09	Oficina de Estudos Avançados em SUAS	8h
Eixo 4	30/09	Oficina de Estudos Avançados em SUAS	4h
Eixo 3	01/10	Oficina de Estudos Avançados em SUAS	8h
Eixo 4	14/10	Oficina de Estudos Avançados em SUAS	4h
Eixo 4	15/10	Laboratório de Inovação em Políticas Socioassistenciais	8h
Eixo 4	28/10	Laboratório de Inovação em Políticas Socioassistenciais	4h
Eixo 4	29/10	Laboratório de Inovação em Políticas Socioassistenciais	8h
Eixo 4	11/11	Laboratório de Inovação em Políticas Socioassistenciais	4h
Eixo 4	12/11	Laboratório de Inovação em Políticas Socioassistenciais	8h
Eixo 4	25/11	Laboratório de Inovação em Políticas Socioassistenciais	4h
Eixo 4	26/11/27	Inovação e Metodologias Ágeis na Gestão Pública	8h
Eixo 4	02/12/27	Inovação e Metodologias Ágeis na Gestão Pública	4h
Eixo 4	03/12/27	Inovação e Metodologias Ágeis na Gestão Pública	8h
Eixo 4	16/12/27	Inovação e Metodologias Ágeis na Gestão Pública	4h
Eixo 4	17/12/27	Inovação e Metodologias Ágeis na Gestão Pública	8h
Ano 2028			
Eixo 4	03/02/28	Inovação e Metodologias Ágeis na Gestão Pública	4h
Eixo 4	04/02/28	Tecnologias Digitais e Inteligência Artificial aplicadas ao SUAS	4h

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E RECURSOS HUMANOS - SEGER
ESCOLA DE SERVIÇO PÚBLICO DO ESPÍRITO SANTO – ESESP



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



Eixo 4	17/02/28	Tecnologias Digitais e Inteligência Artificial aplicadas ao SUAS	8h
Eixo 4	18/02/28	Tecnologias Digitais e Inteligência Artificial aplicadas ao SUAS	4h
Eixo 4	09/03/28	Experiência do Usuário (UX)	8h
Eixo 4	10/03/28	Experiência do Usuário (UX)	4h
Eixo 4	23/03/28	Experiência do Usuário (UX)	8h
Eixo 4	24/03/28	Experiência do Usuário (UX)	4h
Eixo 5	---	Orientação para o Trabalho de Conclusão de Curso	30h
Eixo 5	08/06/28	Jornada Científica	5h
Eixo 5	09/06/28	Jornada Científica	5h
	30/06/28	Cerimônia de encerramento e colação de grau	