

# Plano de capacitação da Prefeitura Municipal de Niterói

2022-2023

Conclusão



Metodologia



Eixos, perfis e formações

Introdução



## EXPEDIENTE

### **Prefeito**

Axel Schmidt Grael

### **Vice-Prefeito**

Paulo Roberto Mattos Bagueira Leal

### **Secretário Executivo**

Ubirajara Bento Marques

### **Secretária de Planejamento, Orçamento e Modernização da Gestão**

Ellen Cristine Bonadio Benedetti

### **Subsecretária de Articulação Institucional e Gestão do Conhecimento**

Isadora de Souza Modesto Pereira

### **Subsecretária de Articulação Institucional e Gestão do Conhecimento interina e Diretora da Escola de Governo e Gestão**

Isabela de Jesus da Silva

## EDITORIAL

### **Elaboração**

Ana Caroline Gomes Vargas

Beatriz Gabrielli Guimarães

Isabela de Jesus da Silva

### **Revisão**

Beatriz Gabrielli Guimarães

Iana Maria Oliveira da Costa

Isabela de Jesus da Silva

Karyak Uzukê

Marina Castilho Ramos

Thayna Barbosa Cruz dos Santos

### **Diagramação**

Marina Castilho Ramos

Thayna Basrbosa Cruz dos Santos

### **Colaboração**

Gabriel Martins dos Santos

Iana Maria Oliveira da Costa

Igor Fernandes Oliveira Ventura de Almeida

Karyak Uzukê

Marina Castilho Ramos

Matheus Oliveira Ataliba César

*Niterói, 2022.*



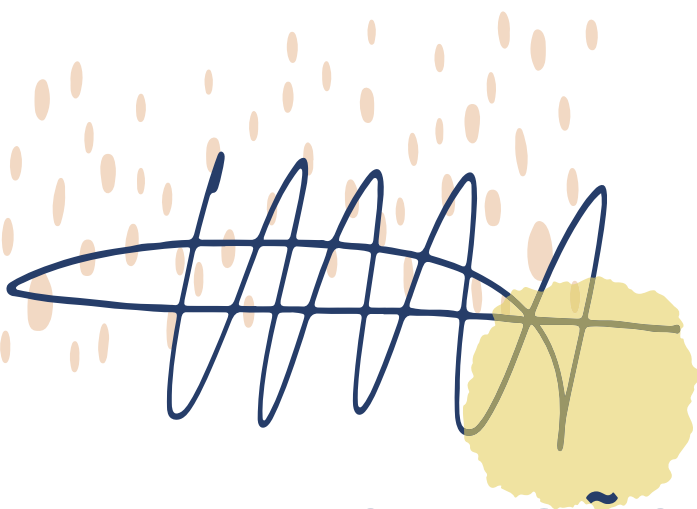
**NITERÓI**  
SEMPRE À FRENTE

Secretaria de Planejamento,  
Orçamento e Modernização  
da Gestão - SEPLAG



**ESCOLA DE GOVERNO  
E GESTÃO DE NITERÓI**





# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 APRESENTAÇÃO

A Escola de Governo e Gestão - EGG, vinculada à Secretaria Municipal de Planejamento, Orçamento e Modernização da Gestão de Niterói - SEPLAG, apresenta o Plano de Capacitação 2022 - 2023, elaborado pela sua equipe para orientar as ações de desenvolvimento dos agentes municipais nos próximos dois anos.

O desenvolvimento dos agentes é uma das prioridades da gestão municipal, prevista no planejamento estratégico Niterói Que Queremos 2013 - 2033, e no do Programa Niterói mais Resiliente, lançado em 2017. Dentre as 47 medidas do programa, é institucionalizada a Política de Desenvolvimento dos Servidores de Niterói e a Escola de Governo e Gestão da Prefeitura, por meio do Decreto 12.519/2017. A EGG atua no planejamento, execução e avaliação de atividades relacionadas à formação, ao aperfeiçoamento, à atualização e ao desenvolvimento dos servidores municipais e de representantes da sociedade civil.

Em 2019, a equipe da Escola de Governo e Gestão elaborou o primeiro Plano de Capacitação para o desenvolvimento dos agentes municipais, colhendo as demandas de formação dos servidores para o biênio 2019 - 2020. A iniciativa representou um importante passo para consolidar a legitimidade da EGG na liderança do planejamento e da execução das iniciativas relacionadas à formação, à atualização e ao desenvolvimento dos agentes públicos de Niterói.

Para o Plano de Capacitação 2022 - 2023, a EGG apostou numa construção ainda mais participativa, a partir da realização de ampla consulta pela Prefeitura de Niterói, a fim de captar quais conhecimentos, habilidades e comportamentos são necessários para o alto desempenho da administração municipal.

A partir dos Inventários das Competências Transversais e das Redes da Prefeitura, produtos da primeira fase de consulta, foi elaborado um questionário com o objetivo de identificar as lacunas de competências existentes na gestão municipal, isto é, as competências essenciais que precisam ser desenvolvidas. A partir dessas lacunas, foram definidos os eixos norteadores do Plano de Capacitação 2022 - 2023, que balizará as ações de desenvolvimento de pessoas na Prefeitura de Niterói pelos próximos dois anos.

Utilizando como referência a Gestão por Competências, modelo adotado por muitas organizações públicas e privadas, o Plano também é uma importante ferramenta para a valorização do servidor público, promovendo uma cultura de colaboração e pensamento estratégico, além de contribuir para uma atuação motivada e engajada dos servidores, sempre com foco no cidadão.

O Plano de Capacitação 2022 - 2023 culmina na definição de trilhas de aprendizagem para todos os profissionais que trabalham na Prefeitura, formações que contribuirão para o fortalecimento da capacidade de entrega da gestão municipal e para o alcance dos objetivos estratégicos do município durante o biênio e futuramente.

## 1.2 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

### Plano de Capacitação 2022 - 2023

Se alinha aos seguintes instrumentos de planejamento centrais para o alcance das metas pactuadas com a população niteroiense:

#### Como se alinha:

**Área:** Niterói Eficiente e Comprometida

**Meta:** 4

**Propõe:** dotar a prefeitura de um quadro técnico adequado, além de ter como metas até 2033: 79,2% dos funcionários municipais com ensino superior completo, investimento per capita de R\$ 420,92 por servidor e 80% de funcionários públicos municipais efetivos na administração direta qualificados.

### Plano Niterói Que Queremos 2013 - 2033

#### O que é:

A principal ferramenta para orientar e balizar a atuação da Prefeitura em curto, médio e longo prazo. O NQQ rompe com a cultura do improviso, traçando objetivos prioritários e projetos para direcionar a gestão com foco em transformar Niterói numa das melhores cidades para se viver e ser feliz até 2030.

#### Como foi feito:

A partir de amplo processo de escuta da população e entidades representativas.

### Plano Plurianual 2022 - 2025

#### O que é:

Apresentação das metas, diretrizes e objetivos estabelecidos pela gestão municipal em conjunto com a sociedade para os quatro próximos anos, que confere transparência e organização à ação do governo.

#### Como foi feito:

É definido por lei e explicita a priorização das políticas públicas para o alcance dos resultados, no caso de Niterói, estabelecidos com a participação popular por meio de consulta pública.

### ODS\* da Agenda 2030 - ONU

O município vincula o seu planejamento estratégico aos 17 ODS e suas 169 metas, para erradicar a pobreza e promover vida digna para todos.

Desenvolver no servidor práticas de desenvolvimento sustentável e a noção de responsabilidade pública permitem ampliar o diálogo com a sociedade civil, contribuindo para modificar a realidade, com trabalho digno e profissionais capacitados.

\*Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

## 1.3 HISTÓRICO

O Plano de Capacitação 2019 - 2020 foi formulado pela equipe da Escola de Governo e Gestão entre fevereiro e abril de 2019, alinhado aos objetivos estratégicos do município, definidos no Plano Niterói Que Queremos 2013 - 2033, e resultado das ações estabelecidas pela da Política de Desenvolvimento dos Servidores - uma das medidas de modernização da gestão estabelecidas pelo Plano Niterói Mais Resiliente, que objetivou fortalecer a gestão municipal diante da crise econômica que impactou o país e estado do Rio de Janeiro a partir de 2016.

### MEMORIZANDO

#### HARD SKILLS

Habilidades tangíveis, aptidões técnicas, certificações e qualificações que podem ser aprendidas a partir de formações ou experiências, como por exemplo o conhecimento avançado em excel e fluência em língua estrangeira.

#### SOFT SKILLS

habilidades comportamentais, competências subjetivas muitas vezes denominadas "interpessoais", pois em sua maioria se referem às interações sociais. São atitudes, formas de se comunicar e se expressar, pensamento crítico, empatia, ética, liderança, entre muitas outras.

A Gestão por Competências foi o referencial teórico que embasou o Plano de Capacitação 2019, visando articular as competências individuais dos agentes municipais com a estratégia de longo prazo da Prefeitura e seus desafios futuros. Dessa forma, para além da elaboração de um plano de capacitação direcionado ao gap atual de competências na Prefeitura, o desafio foi pensar em um plano conectado com a visão de futuro da cidade: Niterói como a melhor cidade para se viver e ser feliz em 2033.

Neste contexto, de planejamento do desenvolvimento da cidade e tonificação da administração do município, a partir do Plano de Capacitação 2019 - 2020, a Escola de Governo e Gestão se estabelece como referência na Prefeitura de Niterói no que tange ao desenvolvimento dos servidores, ao aumento da eficiência na execução das tarefas administrativas e na prestação dos serviços públicos.

Em 2019, o mapeamento de competências se deu a partir das entrevistas com dirigentes de 17 órgãos da Prefeitura, e a partir das 340 respostas ao questionário de mapeamento de competências. O questionário apresentava 47

questões objetivas, divididas em 11 categorias, e duas questões abertas.

A partir do mapeamento de competências foi identificada a lacuna existente nos órgãos da Prefeitura, a fim de reduzir ao máximo a discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização. A análise das respostas, ao questionário e às entrevistas,

permitiu que fosse observada uma divergência entre as visões dos servidores, que enfatizaram a necessidade de desenvolvimento de hard skills, e a visão dos dirigentes, que enfatizaram a necessidade de desenvolvimento das soft skills. Para um balanceamento das demandas

dos servidores com a dos dirigentes, foram criadas linhas de desenvolvimento, visando conjugar tanto os resultados dos questionários (consolidados na trilha de aprendizagem), quanto os resultados das entrevistas.

Por meio do processo de elaboração do Plano de Capacitação 2019 - 2020, a Escola pôde mensurar os principais desafios de desenvolvimento das equipes dos órgãos e secretarias da Prefeitura de Niterói, se aprofundando sobre os

**FOI OBSERVADA UMA DIVERGÊNCIA ENTRE AS VISÕES DOS SERVIDORES, QUE ENFATIZARAM A NECESSIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE HARD SKILLS, E A VISÃO DOS DIRIGENTES, QUE ENFATIZARAM A NECESSIDADE DE DESENVOLVIMENTO DAS SOFT SKILLS.**

limites e as possibilidades de ação a partir da gestão de pessoas por competências. Assim, a partir do processo de priorização de temas e demandas, foram estabelecidos eixos de desenvolvimento, que foram base para a especificação do objeto de contratação da organização selecionada para realizar formações com a EGG.

Para implementar as estratégias educacionais presentes no Plano de Capacitação 2019 - 2020 a EGG celebrou parceria com a Universidade Federal Fluminense (UFF), por meio do contrato nº 09/2019, assinado em agosto de 2019 e formalizado por inexigibilidade de licitação. Foram previstas 788 horas de cursos de capacitação, divididas em 44 turmas e com diversas ementas definidas pela equipe da Escola, a partir dos eixos de desenvolvimento definidos no Plano de Capacitação. Para alcançar o maior número de servidores, todos os cursos são oferecidos na modalidade presencial ou virtual de forma síncrona, e em videoaulas. A modalidade EAD possibilita que servidores com dificuldades de participar de aulas síncronas também possam se capacitar.

Os cursos realizados pela EGG em parceria com a UFF oferecem 50 vagas por turma, e a carga horária de cada curso varia de 16h a 24h. Os temas dos cursos são diversificados, como, por exemplo, Liderança e Gestão de Pessoas no setor público, *Smart Cities*, Avaliação de Políticas Públicas, Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos, Gestão



Ambiental e Energias Renováveis, Inteligência Artificial para a análise de dados, acelerando a Transformação Digital, Facilitando a Inovação, Monitoramento e Indicadores de Programas Públicos, Desenho de Serviços Centrados no Cidadão e Comunicação Centrada no Cidadão. Foram previstas duas turmas para os cursos com maior expectativa de adesão, totalizando as 44 turmas previstas em contato, das quais foram realizadas 39 até janeiro de 2022; as últimas cinco turmas acontecerão até julho de 2022.

O planejamento de cada curso parte de um alinhamento entre a EGG, o professor ou professora e pessoas-referência da Prefeitura de

Niterói que atuam com o tema do curso, alinhando os conteúdos da ementa às questões relativas ao tema de acordo com o contexto municipal, e orientando as atividades das aulas com vistas a privilegiar uma aprendizagem prática a partir do uso de metodologias ativas. Dessa forma, alguns cursos contaram com aulas extras para que fossem abordados os regramentos, boas práticas envolvidas, especificidades da gestão municipal relativas à temática abordada. Essas aulas são facilitadas por pessoas do quadro da Prefeitura e por parcerias.

Além dos referidos cursos, tal contratação previu a realização do primeiro programa de pós-graduação da EGG, o *Master Business Administration (MBA)* em Gestão Pública Municipal, desenvolvido conjuntamente com a UFF e exclusivo para 50 servidores selecionados por meio de edital, publicado no Diário Oficial de 3 de setembro de 2019. Seu principal objetivo é potencializar a qualificação de lideranças da Prefeitura de Niterói e fomentar o debate, a formulação e a implementação de políticas públicas que atendam de forma mais efetiva às demandas da população niteroiense.

O MBA possui carga horária total de 372 horas, e foi composto por uma etapa geral, a todos da turma, que depois foi dividida em dois eixos, com 25 participantes cada: Políticas Sociais e Desenvolvimento Urbano. O curso teve início em novembro de 2019, e passou por uma breve interrupção a partir de março de 2020, para se readequar às medidas restritivas da pandemia.

Por se tratar do primeiro programa deste tipo desenvolvido pela Escola, alguns desafios tiveram que ser superados, como formar uma turma representativa e diversa, por exemplo. Para tanto, foi implementada uma política de ação afirmativa, visando estabelecer reserva de vagas para negros, indígenas e pessoas com deficiência em seu programa de pós-graduação, uma vez que a EGG compreende que a diversificação dos tomadores de decisão é medida fundamental para a melhoria da eficiência e da efetividade da gestão pública municipal.



**2018**

Total de capacitados:  
+400 agentes municipais  
(14 cursos)

O supracitado curso de MBA é reconhecido como uma iniciativa de sucesso partindo da Secretaria Municipal de Planejamento, Orçamento e Modernização da Gestão, pela parceria positiva com a renomada Universidade, pelo comprometimento e a competência de seu corpo técnico e pela excelência de seus professores, e foi amplamente procurado por servidores do município. É, também, reconhecido pelos participantes do curso como um divisor de águas em suas trajetórias da administração municipal. A Escola de Governo e Gestão, em diversas ocasiões, é procurada por servidores perguntando sobre uma segunda turma.

A partir de março de 2020, em razão da pandemia COVID-19, as aulas presenciais para os cursos de extensão previstos e as do MBA em Gestão Pública Municipal foram suspensas por recomendação de autoridades sanitárias. A EGG paralisou suas atividades presenciais para planejar a realização de suas ações de



**2019**

Total de capacitados:  
1000 agentes municipais  
(15 cursos + 16 EAD)

+

**NOV.** Início do curso MBA e  
5ª Semana de Inovação

+

**Plano de Capacitação**

Apontamentos:

Ampliar o conhecimento  
sobre procedimentos  
jurídicos e administrativos.

+

**Participação**

no 13º CONGESP



**2020**

Total de capacitados:  
+1000 agentes municipais  
(16 cursos e oficinas + 20  
EAD + 5 webinários)

+

**Participação**  
no II Seminário Virtual de  
Escolas de Governo

+

**AGO.** Retorno das aulas  
MBA no modelo remoto

+

**SET.** Retorno das aulas do  
curso de extensão

+

**Curso de Gestão de  
Pessoas em Saúde**



**2021**

Total de capacitados:  
+2.500 agentes municipais  
(55 cursos e oficinas + 48  
EAD + 42 webinários)

+

**JAN.** Participação da EGG  
no I Labthon, consolidando  
o LabNit (institucionaliza-  
do a partir do Decreto nº  
13.969/2021)

+

**Tutoria em Liderança  
para mulheres**

forma remota. Em junho de 2020, a Prefeitura Municipal de Niterói e a Universidade Federal Fluminense assinaram o Termo Aditivo ao Contrato 009/2019, que permitiu adequar o formato dos cursos de extensão e o MBA em Gestão Pública Municipal para a modalidade virtual, em Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), enquanto forem pertinentes as determinações de distanciamento social no enfrentamento à pandemia de COVID-19 em Niterói.

Assim, as aulas do MBA reiniciaram a partir de agosto de 2020, e os cursos de extensão a partir de setembro de 2020, de forma virtual. As aulas passaram a ser realizadas por meio de videoconferências, no mesmo horário que seriam realizadas de forma presencial (para os cursos de extensão, das 9h às 13h, para o MBA em Gestão Pública, das 18h às 22h).

O Ambiente Virtual de Aprendizagem oferece uma experiência de formação o mais próxima possível da presencial. As videoconferências viabilizam os encontros síncronos entre os participantes, mantendo o contato em tempo real e a dinâmica das aulas: os docentes instigam a participação, utilizam slides para exposição visual, inserem atividades individuais ou em grupo e materiais diversos, e a presença é obrigatória.

As aulas, tanto dos cursos de extensão, como do MBA em Gestão Pública Municipal, são transmitidas ao vivo, além de gravadas e disponibilizadas na Plataforma EGG, acessada através do site da Escola de Governo e Gestão (<http://egg.seplag.niteroi.rj.gov.br/>). Além dos vídeos, inseridos materiais complementares na plataforma EGG: conteúdos produzidos pelos professores (apostilas e slides), questionários avaliativos, sugestões de leitura, indicações de filmes e podcasts, entre outros.

O Plano de Capacitação de 2019 apontou, também, outros desafios, como a necessidade de ampliar o conhecimento dos servidores acerca





dos procedimentos jurídicos e administrativos internos da Prefeitura. Como resposta a essa demanda, a EGG realizou parcerias para capacitações com órgãos da Prefeitura de Niterói, como a Procuradoria Geral do Município (PGM) e a Controladoria Geral do Município (CGM). Ainda que os cursos contratados sejam bem avaliados pelos servidores, a Prefeitura possui regulamentos, normas e fluxos próprios, que podem gerar obstáculos e gargalos conhecidos pelos servidores da Prefeitura.

Também foram detectados, durante as entrevistas com dirigentes, cursos e oficinas que poderiam ser facilitados por sua equipe. A Escola criou um banco de dados contendo 55 temas, nome e contato de quem poderia facilitar palestra ou curso sobre o assunto. Esse banco é constantemente utilizado pela equipe da EGG nas formações, para trazer pessoas para compartilhar seus conhecimentos sobre as especificidades da Administração de Niterói, funcionando como uma ferramenta de multiplicação do conhecimento interno já existente.

Merece destaque, também, uma iniciativa desenvolvida durante o segundo semestre de 2020, em parceria com a EloGroup e a República.ORG: o curso Gestão de Pessoas em Saúde. De formato inovador, por meio de aprendizagem integrada à prática, a formação oportunizou o desenvolvimento de soluções e projetos aplicados à rotina das equipes para resolver um problema trazido por elas, tendo como norte o aumento da qualidade dos serviços e das en-

tregas de sua unidade de saúde. Participaram 41 servidores da área, divididos em seis equipes, que representaram sua unidade da Saúde municipal. Essa experiência explicitou como formatos mais práticos e colaborativos estimulam o aprendizado e o engajamento.

Durante janeiro de 2021, a equipe da Escola de Governo e Gestão participou do evento iLabthon, a primeira maratona do mundo para a criação de laboratórios de inovação no setor público, uma realização da Rede Conexão Inovação Pública RJ, em parceria com outras 30 organizações. Foram três dias de evento, em formato virtual, nos quais participaram 1,3 mil pessoas, divididas em 259 equipes de 22 estados brasileiros e quatro países. As equipes submeteram os seus projetos de habitats de inovação em governos e imergiram em todas as etapas da maratona, que contou com mentorias, palestras, experimentações e muita prática.

Durante a maratona, a equipe da EGG/SEPLAG desenvolveu o projeto do LabNit, o Laboratório de Inovação da Prefeitura de Niterói, que foi institucionalizado a partir do Decreto nº 13.969/2021.. O LabNit conquistou o segundo lugar na maratona, apresentando um modelo de governança descentralizada em núcleos de inovação nos órgãos públicos municipais. Os núcleos compõem

a Rede de Inovação da Prefeitura de Niterói, uma rede voltada para pensar soluções, melhorias de processos e políticas públicas e redesenho de serviços.

De lá pra cá, o LabNit tem se consolidado como um espaço para acolher problemas, inspirar novas ideias e testar soluções em colaboração com equipes da Administração municipal, com o objetivo de promover um ambiente de aprendizagem criativo, colaborativo e



reflexivo, destinado a reverberar a cultura da inovação na Prefeitura de Niterói, a partir das pessoas que trabalham nos órgãos públicos, perpassando barreiras organizacionais. Atualmente, o laboratório de inovação tem a sua própria plataforma, que pode ser acessada a partir do site da EGG. Em novembro de 2021, o LabNit lançou o Kit de Ferramentas para a Inovação, em formato aberto, para a contribuição e utilização de todos os interessados, que já trabalham ou desejam implementar metodologias inovadoras no serviço público. Também realizou oficinas com mais de 35 órgãos e já ouviu 32 cidadãos sobre os serviços da Prefeitura, em pesquisa de campo. Além disso, o laboratório colabora diretamente com os processos de transformação digital na Prefeitura de Niterói, sob liderança da Subsecretaria de Modernização da Gestão da SEPLAG.

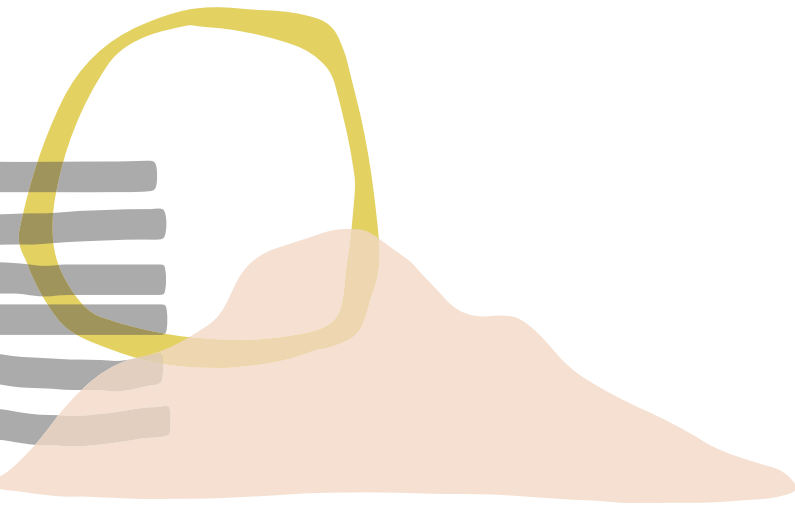
Em 2021, a Escola de Governo e Gestão desenvolveu a Tutoria em Liderança para Mulheres como premiação especial às cinco vencedoras da Campanha ELAS da SMF, iniciativa da Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional da Secretaria Municipal de Fazenda de Niterói que objetivou valorizar a história das diferentes mulheres que trabalham na Secretaria.

A Tutoria se deu por meio de encontros mensais de maio à dezembro, facilitados por lideranças femininas da Prefeitura e de instituições parceiras, promovendo um potente espaço de troca e reflexões essenciais para

o combate à desigualdade de gênero no ambiente de trabalho. A Tutoria em Liderança representou um marco importante para a Escola, que confirmou a importância de impulsionar e fortalecer reflexões e futuras iniciativas sobre o desenvolvimento e a valorização das lideranças femininas da Prefeitura, rumo a um ambiente de trabalho cada vez mais equitativo e diverso.

Entre esses anos, a Escola de Governo e Gestão ofertou mais de 90 cursos, realizados em parcerias internas e externas, e promoveu mais de 35 oficinas de capacitação.





## 2. METODOLOGIA

### 2.1 O QUE SÃO COMPETÊNCIAS?

Competência é a qualidade de se estar adequado e bem qualificado em determinado contexto. Um conjunto de capacidades envolvendo os conhecimentos (ter o saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer), assume a condição de competência quando são mobilizadas em uma situação específica. É importante ressaltar que o conceito de com-

petências pode ser aplicado tanto a indivíduos quanto a organizações.

O aspecto do conhecimento remete às informações que são assimiladas e estruturadas pelos indivíduos, possibilitando que entendam a realidade que os cerca. A habilidade remete à capacidade de agir com base em técnica e aptidão. Já as atitudes envolvem questões comportamentais e sociais, como o comprometimento e a motivação. Estes aspectos se configuram de forma interdependente, agregando valor a pessoas e organizações.

Para a maioria dos pesquisadores da área, os objetivos estratégicos da organização são definidos a partir do que precisa ser feito, o que precisa ser atingido e onde se espera chegar. Para tal, os CHAs (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes), são considerados o “como fazê-lo” do ponto de vista pessoal, envolvendo três dimensões: técnica, comportamental e gerencial. Na dimensão técnica, os CHAs es-

tão relacionados aos conhecimentos e habilidades específicas e essenciais para execução do trabalho; na dimensão comportamental, são identificados os comportamentos e atitudes necessárias para a interação entre pessoas; e na dimensão gerencial os CHAs estão relacionados à gestão e liderança.

No ambiente profissional, para lidar com os desafios do trabalho no cotidiano atravessado por questões sociais, econômicas e políticas, faz-se necessário mobilizar e aplicar os conhecimentos, as habilidades e as atitudes para se atingir o resultado esperado. Esse conjunto resulta num desempenho profissional que possui valor para a instituição e para o profissional, o que evidencia a importância do desenvolvimento de competências individuais aliadas à estratégia organizacional. Assim, cria-se um processo articulado, onde a organização transfere o seu patrimônio às pessoas, que, por sua vez, colaboram com a organização por meio de suas experiências.

#### CHAs : Comportamentos, Habilidades e Atitudes

Técnica	Comportamental	Gerencial
conhecimentos/ habilidades específicas e essenciais para execução do trabalho	comportamentos e atitudes necessárias para a interação entre pessoas	gestão e liderança



A Gestão por Competências é adotada por diversas organizações do setor público e privado, principalmente a partir dos anos 90, num processo contínuo que se inicia no planejamento estratégico, alcançando o mapeamento das competências necessárias para alcançar resultados e desempenhos esperados. Esse mapeamento possibilita a definição do inventário de competências, que elenca as competências existentes e/ou necessárias para a organização. Assim, é possível delinear as estratégias de desenvolvimento para os servidores com mais assertividade, acompanhar sua evolução e como impacta nos resultados organizacionais.

Diante das crescentes demandas sociais e a complexidade necessária às políticas públicas atuais, gerenciar pessoas a partir de competências individuais alinhadas a um visão estratégica na administração pública é fator crítico de sucesso para o setor. A Gestão por Competências contribui para o desenvolvimento orientado aos objetivos estratégicos da or-

ganização, garantindo o alto desempenho das equipes.

Cabe reforçar que o Plano de Capacitação 2022 - 2023 parte da inspiração de casos de sucesso e estudos pautados em reconhecidas fontes nacionais e internacionais de conhecimento teórico-prático sobre o tema, como a ENAP (Escola Nacional de Administração Pública) que publicou um documento definindo as competências transversais essenciais para os servidores públicos no início de 2021, e no Instituto PUBLIX, que elaborou a Matriz Geral de Competências técnicas, comportamentais e gerenciais, para a definição de trilhas e programas de capacitação e desenvolvimento para as Secretarias de Fazenda, em todos os Estados brasileiros em parceria com o Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID.

Caso queira saber mais [CLIQUE AQUI](#) e acesse o processo de elaboração da Matriz Geral de Competências feita pelo Instituto Publix, e o documento "Competências transversais de um setor público de alto desempenho" da ENAP.

## 2.2 BENCHMARK

O modelo de Gestão por Competências tem a relação com as instituições governamentais do Brasil de forma expressiva em 2005, principalmente a partir do evento organizado pela ENAP, entre novembro de 2004 e março de 2005, intitulado "Gestão por Competências em Organizações de Governo", que possibilitou o debate de novas ideias e os desafios de implementação deste modelo no Brasil. Como marco legal, em 2006 foi criada a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal, que compreende a Gestão por Competências como "gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição". A seguir, apresentamos exemplos e estudos de implementação da Gestão por Competências no serviço público nacional.

A Fundação João Goulart, da cidade do Rio de Janeiro, tem como uma de suas missões capacitar os servidores do município. A Fundação, através de uma gama de ferramentas e metodologias como podcasts, livros, filmes, debates e aulas online, impulsiona habilidades, competências e atitudes em gestores públicos, em níveis estratégicos e táticos, com a

premissa de impactar positivamente o cidadão carioca.

Na Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento, a Fundação proporciona a aprendizagem e o aperfeiçoamento aos gestores da Prefeitura do Rio, tornando-os líderes mais capazes de conduzir suas equipes, com foco na criatividade e na inovação do serviço público. Para tanto, a Fundação desenvolveu a Política Carioca de Desenvolvimento dos Gestores, que culminou na Matriz de Competências do Gestor Carioca. Na matriz são definidas cinco competências gerenciais essenciais (resiliência, visão estratégica, inovação, compromisso público e liderança inspiradora), que orientam os programas de formação, capacitação e desenvolvimento.

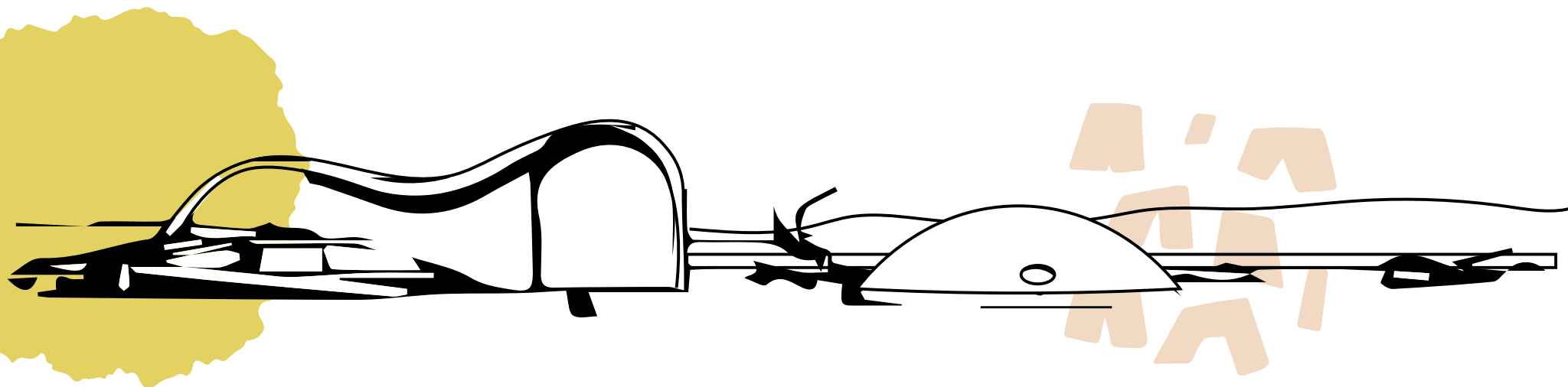
O segundo caso é o da Escola de Governo do Rio Grande do Sul (EGOV-RS), vinculada à Se-

cretaria Estadual de Planejamento, Governança e Gestão. Seguindo o modelo proposto, a Escola criou ações de qualificação por meio de trilhas de aprendizagem, com o objetivo de formar e capacitar os servidores estaduais a partir do desenvolvimento das suas competências. A proposta da escola se alinha aos projetos estratégicos do governo estadual do Rio Grande do Sul e às demandas de formação de seus órgãos, organizada em 8 trilhas que podem ser percorridas a partir de cursos, seminários, workshops, oficinas e ações customizadas.

O terceiro exemplo é o da Escola de Serviço Público do Espírito Santo (ESESP), vinculada à Secretaria Estadual de Gestão e Recursos Humanos, que tem como finalidade executar ações educativas para os servidores a fim de desenvolver competências que atendam aos desafios da gestão pública contemporânea.

A ESESP promove programas e cursos, como por exemplo o Programa Competências Gerenciais do Século XXI, formado por trilhas de aprendizagem direcionadas aos dirigentes do Estado, com foco em formar líderes mediadores, educadores de um ambiente inovador, ético e comprometido com resultados. A ESESP ainda realiza, em parceria com o Laboratório de Inovação da Gestão (Lab.Ges), uma trilha de inovação, proposta criativa construída de forma colaborativa com os servidores, docentes e parceiros da sociedade civil.

Por fim, a Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará (EGPCE), vinculada à Secretaria Estadual de Planejamento e Gestão, atua na capacitação de servidores, gestores e empregados públicos, com o objetivo de elevar o padrão de qualidade e agilidade do serviço público no governo estadual do Ceará. A Escola tem como missão aprimorar as competências



dos atores públicos a fim de otimizar a prestação de serviços ao cidadão, contribuindo para a formulação de políticas públicas. Um dos focos principais da Escola é o desenvolvimento de competências e o comprometimento profissional a partir de trilhas de formação de diversos eixos temáticos, além de dois programas específicos de formação e de qualidade de vida.

Os quatro casos de sucesso que inspiraram a elaboração do Plano de Capacitação 2022 – 2023 evidenciam a importância da gestão de pessoas orientada pelo modelo de competências, de forma alinhada às estratégias organizacionais, com vistas a garantir o desenvolvimento eficiente das funções administrativas, a prestação de serviços públicos com qualidade e o cumprimento das metas definidas pela gestão e pelos cidadãos de Niterói.



## 2.3 ENTREVISTAS E OFICINAS

Para ampliar a participação de servidores na construção do Plano de Capacitação 2022 – 2023, a primeira etapa da elaboração contou com a colaboração de dirigentes e pontos focais dos órgãos municipais por meio de entrevistas semiestruturadas e oficinas imersivas.

As entrevistas semiestruturadas, em que há um roteiro de perguntas previsto, porém com abertura para que sejam feitas perguntas fora do planejado, foram realizadas com nove dirigentes do Município, com o objetivo de identificar competências técnicas, comportamentais e gerenciais transversais necessárias e prioritárias neste biênio (2022 – 2023) para o alcance dos objetivos estratégicos da Prefeitura.

As perguntas da entrevista foram divididas em etapas: na primeira etapa, foram perguntas acerca da atuação do órgão e suas especificidades no contexto municipal; na segunda e na terceira etapa, as perguntas foram sobre competências individuais e organizacionais, externas (de toda a Prefeitura) e internas (referentes ao órgão), respectivamente.

Durante as entrevistas, a equipe da Escola mergulhou com maior profundidade nas atribuições e nas características do órgão do dirigente entrevistado, e conheceu as ex-

pectativas dos dirigentes em relação ao desenvolvimento de pessoas em seus órgãos e na Prefeitura como um todo.

As respostas dos dirigentes jogaram luz sobre quais competências deveriam ser prioritárias no novo Plano de Capacitação para que a Prefeitura atinja os resultados esperados em seu plano estratégico para os próximos anos. Um destaque foi a necessidade de oferecer aos servidores um amplo treinamento sobre instrução de processos administrativos, tanto sobre redação oficial quanto sobre gestão de processos, além de competências comportamentais, como responsabilidade e proatividade, com vistas a garantir um melhor fluxo de processos administrativos, sobretudo com a atual implantação do sistema eletrônico de tramitação de processos.

Nas entrevistas também foi possível identificar a importância da agenda de ética no serviço público, integridade e *compliance*, para que os agentes públicos estejam mais seguros na execução de suas atividades, sobretudo na utilização dos recursos do município. Foi reiterada a necessidade ampliar a cultura de gestão de riscos e fortalecer as capacidades dos agentes municipais de mitigá-los, atuando em um ambiente complexo e com recursos limitados.

A maioria das lideranças mencionou a necessidade de a EGG investir em formações voltadas para o desenvolvimento de “soft skills”, como empatia, liderança, engajamento e diversidade. Também foi apontado como necessário in-

vestir em estratégias para fortalecer uma cultura organizacional de gestão orientada para resultados, para que os servidores desenvolvessem uma visão mais sistêmica da Prefeitura e a relação das metas transformadoras com suas rotinas de trabalho.

As Oficinas de Imersão foram realizadas com o LabNit em três edições virtuais. A equipe articulou grupos de, em média, 20 pessoas por oficina, formados por representantes de 36 órgãos da Prefeitura de Niterói. Também foram realizadas oficinas com representantes de dez redes da gestão municipal, que foram bastante ativos nas etapas seguintes na construção do Plano de Capacitação. As dinâmicas práticas foram norteadas pelo protagonismo do servidor no processo, fundamentadas na metodologia do Design Thinking, com instrumentos e ferramentas comuns aos processos de inovação social.



**Para impulsionar a mudança de cultura iniciada em 2013, precisamos oferecer aos servidores capacitações com foco no fortalecimento institucional da Prefeitura. O planejamento é imprescindível para a execução de políticas públicas. A SEPLAG está à disposição dos órgãos municipais para apoiar as equipes em seus planejamentos de médio e longo prazo, de forma alinhada aos objetivos estratégicos que pactuamos com a sociedade niteroiense.**

Os pontos focais (dois de cada órgão) receberam previamente um guia para a participação nas oficinas. O guia explicava, em linguagem simples e objetiva, os conceitos norteadores do processo, como as dinâmicas da oficina aconteceriam e como o que seria construído nas atividades da oficina estava relacionado com os próximos passos da construção do Plano de Capacitação. Assim, os participantes puderam se preparar para o momento de imersão e aproveitar as dinâmicas ao máximo.

Além disso, o guia para as Oficinas de Imersão foi também um convite à análise documental, técnica importante para iniciar mapeamentos de competências. A partir das reflexões sobre os documentos organizacionais, estratégicos e normativos indicados, a equipe da EGG e LabNit utilizou perguntas norteadoras dinâmicas para estimular trocas e acolher as respostas dos participantes em um ambiente receptivo e aberto para captar informações, aspectos

e características a serem interpretados na construção do inventário de competências.

Os participantes conversaram com as facilitadoras sobre as principais atividades do órgão, que foram descritas em quadros virtuais de sistematização. A partir da escrita de atividades exercidas no órgão ou rede, foram detalhados produtos (a entrega daquela atividade inicial), resultados (o que aquele produto gerou e para quem), competências (para isso acontecer, o que foi preciso?) e impactos (se retirássemos essa competência, tal ação ou resultado continuaria acontecendo de forma satisfatória?). Assim, foram desvendados quais insumos, ou competências, são essenciais para a realização desses serviços na Prefeitura. Em seguida, a equipe da EGG reuniu os quadros e sistematizou os achados, apontando os que mais precisam ser desenvolvidos.

Nas oficinas com as redes, foram identificadas capacidades específicas a serem fortalecidas ou desenvolvidas por todos os integrantes de cada uma delas. Em todas as oficinas os participantes eram provocados a trazerem as competências técnicas e as comportamentais que eram necessárias para realizar a atividade com êxito. Assim, foram desvendados de forma crítica e reflexiva quais insumos, no sentido de competências, são essenciais para a realização dessas rotinas na Prefeitura.

A partir do compartilhamento das falas dos participantes, e da metodologia da dinâmi-

ca de imersão, foi percebido que muitos dos trabalhos desenvolvidos entre os órgãos se assemelhavam, no sentido de necessitar de mesmas bases de competências, conectando representantes de órgãos diferentes na identificação de competências transversais.

A realização das entrevistas e oficinas explícita como a EGG valoriza os servidores municipais, suas experiências e visões, e conecta seu desenvolvimento ao desenvolvimento institucional da Prefeitura, ao construir Inventários de Competências da Prefeitura e das Redes de forma colaborativa.

## 2.4 QUESTIONÁRIO

Na primeira etapa colaborativa da elaboração do Plano de Capacitação 2022 - 2023, ou seja, nas oficinas com os pontos focais e nas entrevistas com os dirigentes dos órgãos da Prefeitura, a equipe da EGG e do LabNit mergulhou junto com os servidores municipais nas atividades, produtos, públicos e insumos apontados pelos pontos focais dos órgãos e pelas lideranças das redes para identificar competências transversais, comuns a todos os agentes do município, e competências específicas, necessárias às atividades e objetivos das redes da gestão municipal.

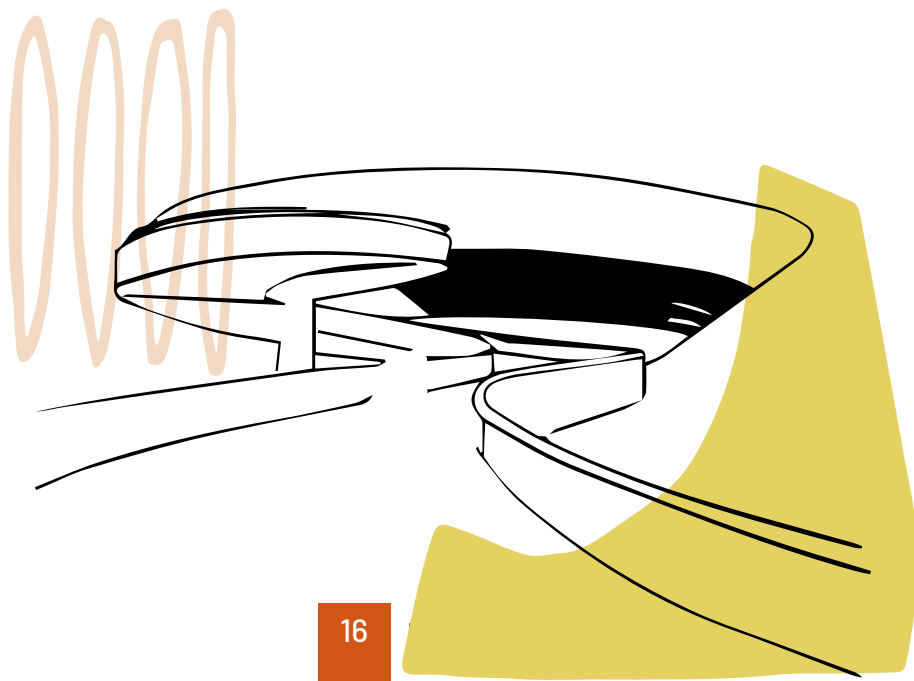
O processo produziu um grande volume de insumos a serem analisados: as oficinas de imersão produziram, ao todo, 605 itens para análise, que foram somados aos insumos qualitativos das nove entrevistas, cada uma com 12 questões. A partir da análise desses insumos, foram elencados os temas, seis grandes eixos de competências: Gestão Governamental; Ética e Direito Administrativo; Gestão Participativa, Transpa-

rência e Foco no Cidadão; Trabalho em Equipe; Liderança e Empatia; e Comunicação.

O trabalho de análise levou em consideração o fato de que é comum que as respostas dos participantes e entrevistados não esteja no padrão de descrição de competência, demandando a interpretação dos insumos. Depois de interpretar as respostas, itens repetidos foram subtraídos, mas destacados, pois a repetição nas respostas pode representar o grau de importância daquela competência para a organização.

Com base na análise das oficinas e entrevistas, cada insumo foi direcionado a um dos seis eixos norteadores e iniciou-se o processo de priorização, considerando, principalmente, as metas e objetivos estratégicos do município para os próximos dois anos e os graus de importância/urgência de cada competência. Os insumos, a partir de análise semântica, foram descritos como competências, no modelo de descrição da ENAP. Desta forma, as competências elencadas constituíram os Inventários de Competências Governamentais Transversais e os Inventários de Competências Específicas (referentes às redes da Prefeitura de Niterói).

Os Inventários de Competências reúnem os conhecimentos, habilidades e atitudes existentes e/ou necessárias para um bom desempenho dos servidores, e são a base para a elaboração do Questionário, que tem como





objetivo identificar as lacunas de competências a partir da resposta dos servidores sobre seu nível de domínio referente a cada competência elencada. A partir desse mapeamento e comparação, é possível definir estratégias de desenvolvimento de servidores com mais assertividade.

A equipe da Escola, então, estabeleceu uma campanha de sensibilização para respostas ao questionário, e contou com o apoio dos pontos focais indicados pelos órgãos no início do processo de elaboração do Plano. A articulação com os pontos focais garantiu que tivessem pessoas no órgão que poderiam engajar os colegas a responderem o questionário, reforçando o caráter participativo da construção.

O lançamento do Questionário de Mapeamento de Competências aconteceu durante o 6º Encontro de Gestores da Prefeitura de Niterói (2021) pela Secretária Municipal de Planejamento, Orçamento e Modernização da Gestão, Ellen Benedetti, e foi amplamente divulgado pelos canais da EGG, site, redes do Facebook e do Instagram, e mailing da Escola, que conta com mais de treze mil endereços eletrônicos de agentes do município.

Além disso, a equipe da Escola produziu e disseminou cartazes pelos prédios da Prefeitura oportunizando o acesso direto ao Questionário de Mapeamento de Competências a partir de código QR. Os pontos focais foram essenciais, também, para que os cartazes fossem expos-

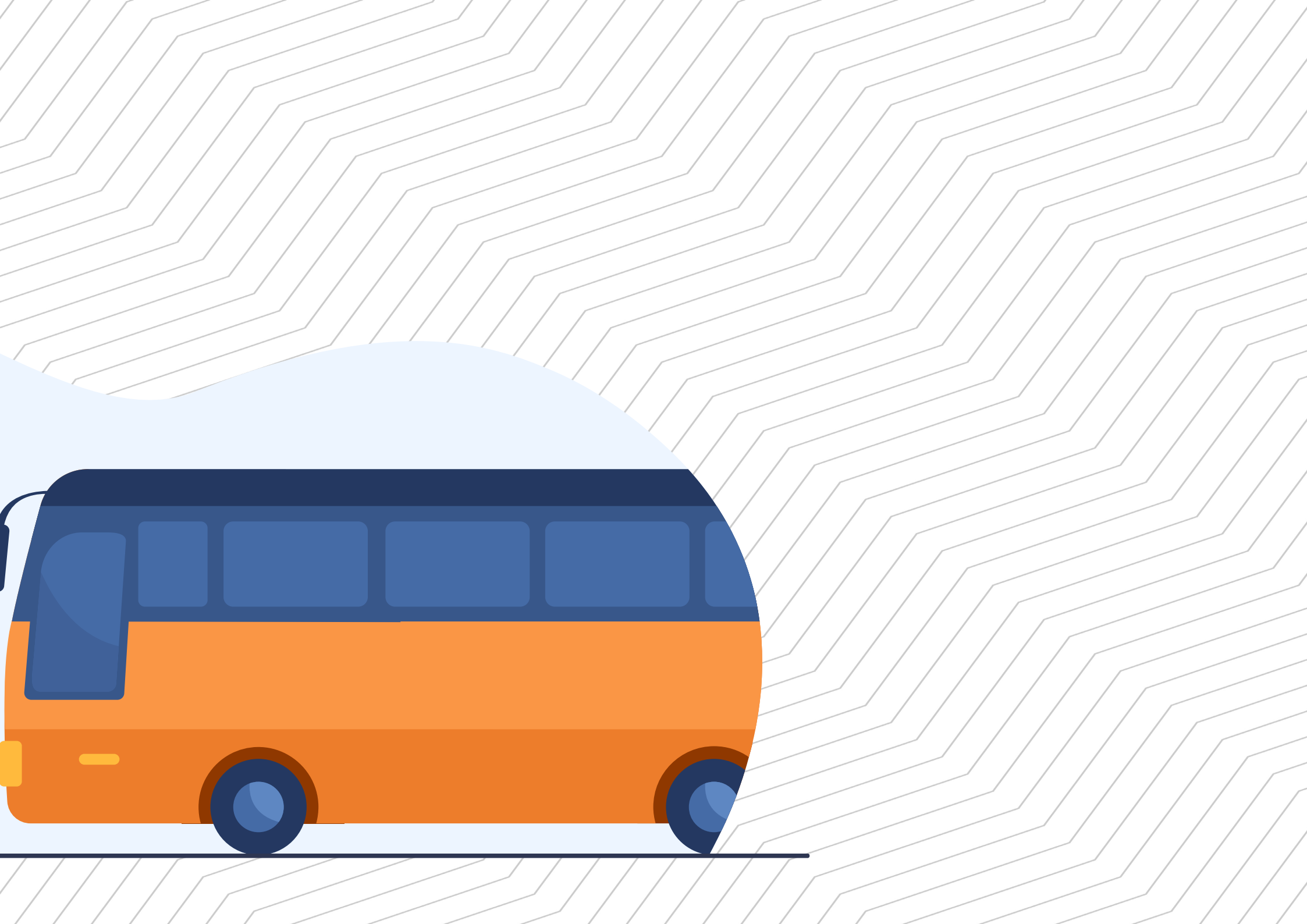
tos em diversos ambientes com grande circulação de servidores municipais.

O Questionário foi disseminado por toda a Prefeitura por um mês, colhendo, ao todo, 596 respostas, superando o número de respostas ao questionário do Plano anterior, que chegou a 337 respostas. Dividido em seis principais seções de acordo com eixos temáticos pré-estabelecidos, e dez seções eletivas referentes às redes da Prefeitura (somente para os servidores que assinalaram integrar à rede), as questões investigavam o domínio do respondente em cada competência apresentada, oferecendo uma escala de cinco opções de resposta: “Nunca ouvi falar”, “Sei um pouco sobre”, “Mando bem”, “Sou fera” e “Excelente, posso até compartilhar meus conhecimentos”.

Além das seções sobre as competências, a primeira seção fazia uma breve apresentação do instrumento no contexto da elaboração do Plano de Capacitação, reiterando a importância da participação dos agentes municipais, e colhia informações gerais do servidor, como nome, contato, órgão em que trabalha, nível de escolaridade, tipo de vínculo com a Prefeitura de Niterói, entre outras informações pessoais como gênero e raça, importantes para recortes nas análises e elaboração de diagnósticos. A última questão dessa etapa pedia ao servidor para assinalar entre as redes elencadas da Prefeitura de qual fazia parte. O tempo médio de resposta do questionário foi de vinte minutos.



ÔNIBUS



## 2.5 DIAGNÓSTICO

Para analisar os insumos do questionário, a equipe da Escola utilizou o cálculo do Ranking Médio (RM), técnica para pesquisa em Administração proposta por Oliveira (2005, p. 1-2). Neste modelo, atribui-se valores de 1 a 5 para cada resposta, a partir da qual é calculada a média ponderada para todos os itens, baseando-se na frequência das respostas.

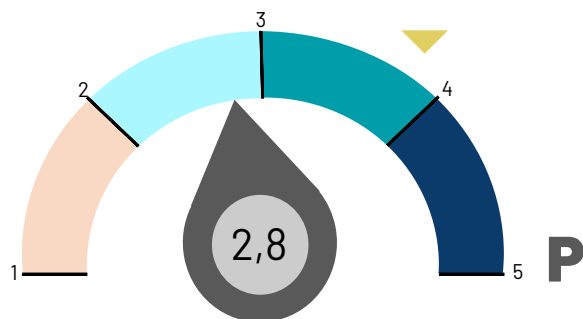
$$RM = \frac{\sum_{i=1}^5 f_i v_i}{NR}$$

Sendo:

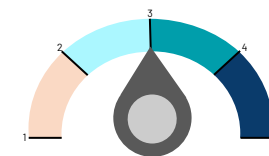
$f_i$  - frequência de respostas para cada item  $i$

$v_i$  - valor do item  $i$

$NR$  - Número de respostas



Além disso, foram definidas duas categorias de competências: padrão e estratégica. Para as competências padrão, a média a ser buscada pela Prefeitura é 3,1, no mínimo. Para as competências estratégicas, a visão da equipe da Escola é chegar, ao menos, na média 3,6. Esta metodologia, além de materializar em números as lacunas de competências que irão subsidiar a construção das ementas das iniciativas educacionais a serem oferecidas pela Escola de Governo, será importante no monitoramento dos resultados das trilhas de aprendizagem e certificações das redes.



O velocímetro facilita a visualização das médias obtidas na seção de Diagnóstico. Esta poderá ser classificada como “Padrão” = **P**, ou “Estratégica” = **E** e os valores variam de 1 a 5.

## INVENTÁRIO DE COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS

Composto pelas competências identificadas como comuns a todas as pessoas que trabalham na Prefeitura de Niterói durante o processo de consulta aos representantes e dirigentes dos órgãos.

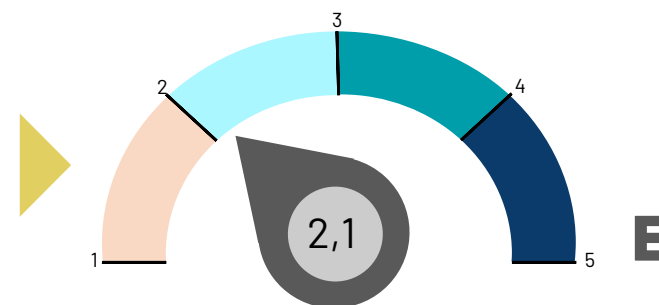
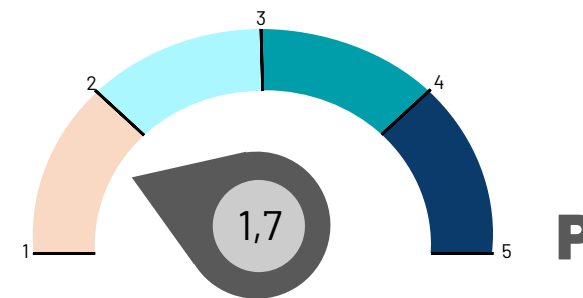
### Sistemas

#### PACOTE OFFICE

COMPETÊNCIA	TIPO	PONTUAÇÃO
MICROSOFT EXCEL	PADRÃO	2,7
MICROSOFT WORD	PADRÃO	3,1
MICROSOFT POWER POINT	PADRÃO	2,7
MICROSOFT TEAMS	PADRÃO	2,5

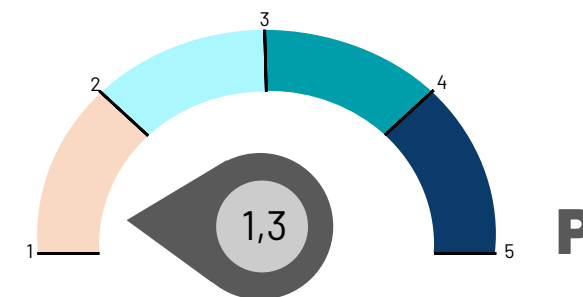
## SISTEMAS E PLATAFORMAS

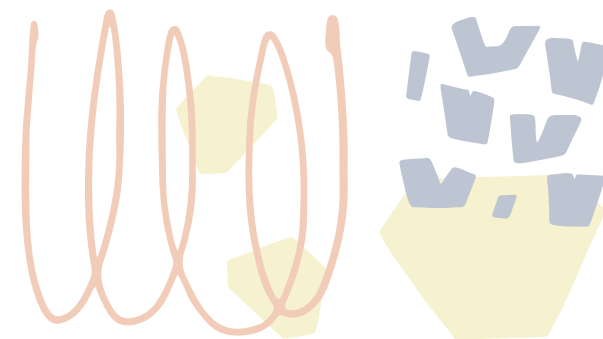
COMPETÊNCIA	TIPO	PONTUAÇÃO
E-CIDADE	ESTRATÉGICA	2,4
SIGFIS	PADRÃO	1,6
PLATAFORMA + BRASIL	PADRÃO	1,6
E-SIC	PADRÃO	1,8
E-SOCIAL	PADRÃO	1,8
E-CIGA	ESTRATÉGICA	1,7
PORTAL DE SERVIÇOS	ESTRATÉGICA	2,3



## PROGRAMAS DIVERSOS

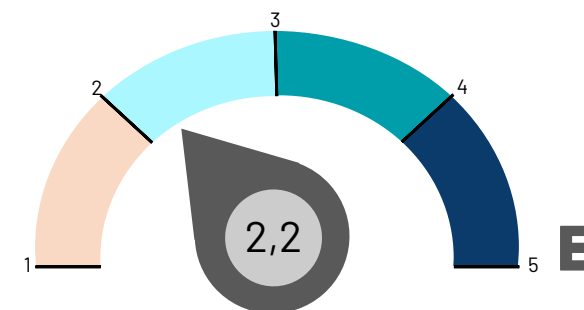
COMPETÊNCIA	TIPO	PONTUAÇÃO
MIRO	PADRÃO	1,3
MSPROJECT	PADRÃO	1,4
BIZAGI	PADRÃO	1,3
POWERBI	PADRÃO	1,4





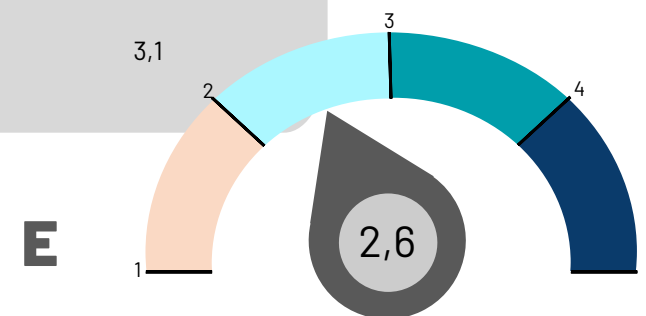
## INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO

COMPETÊNCIA	TIPO	PONTUAÇÃO
NITERÓI QUE QUEREMOS	ESTRATÉGICA	2,3
PLANO PLURIANUAL	ESTRATÉGICA	2,2
PLANO DIRETOR	ESTRATÉGICA	2,1
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO SEU ORGÃO	ESTRATÉGICA	2,2
GOVERNANÇA INTERNA: ORGANOGRAMA, LIDERANÇAS E FUNÇÕES	ESTRATÉGICA	2,4
GOVERNANÇA EXTERNA: ARTICULAÇÃO POLÍTICA E PARCERIA INSTITUCIONAIS	ESTRATÉGICA	2,2



## GESTÃO DE PROJETOS PÚBLICOS

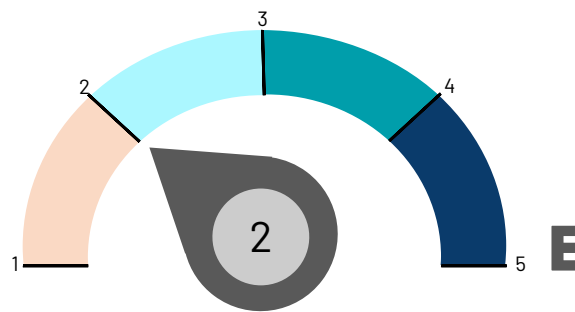
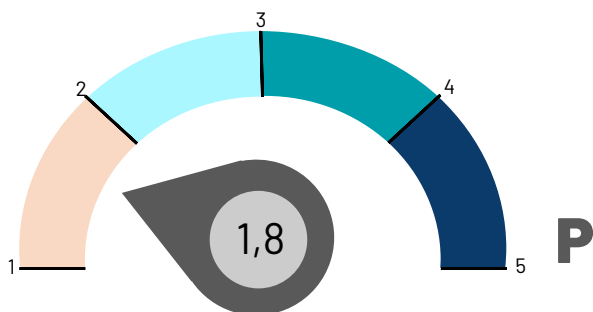
COMPETÊNCIA	TIPO	PONTUAÇÃO
APLICAR METODOLOGIAS, CONHECIMENTOS E HABILIDADES PARA QUE UM PROJETO OBTENHA SUCESSO	ESTRATÉGICA	2,6
ORGANIZAR O FLUXO DE INFORMAÇÕES (ROTINAS DE PROCESSAMENTO, CLASSIFICAÇÃO, IDENTIFICAÇÃO E COMPARTILHAMENTO DE REGISTROS) A FIM DE FAZER O MELHOR USO DELAS	ESTRATÉGICA	2,6
UTILIZAR A ANÁLISE DE RISCOS PARA MONITORAMENTO E TOMADA DE DECISÃO EM PROJETOS ESTRATÉGICAS	ESTRATÉGICA	2,3
TÉCNICAS PARA IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS E ELABORAÇÃO DE PROJETOS	ESTRATÉGICA	2,4
ANALISAR RECURSOS, PROCESSOS, PRODUTOS, RESULTADOS E IMPACTOS DAS POLÍTICAS PÚBLICAS E PROJETOS POR MEIO DE INDICADORES	ESTRATÉGICA	2,3
USAR DE DADOS PARA TOMADA DE DECISÃO EM RELAÇÃO A PROJETOS E PROCESSOS DO ÓRGÃO	ESTRATÉGICA	2,4
COMPREENDER CONCEITOS BÁSICOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (PATRIMONIALISMO, HISTÓRIA E FORMAÇÃO DO ESTADO)	ESTRATÉGICA	2,5
APLICAÇÃO DO CICLO BÁSICO DE GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS (IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMA, FORMAÇÃO DE AGENDA, ETC)	ESTRATÉGICA	2,3
OTIMIZAR PROCESSOS E ROTINAS DENTRO DO SEU DIA A DIA DE TRABALHO	ESTRATÉGICA	3,2
ANALISAR PROCESSOS DE TRABALHO COM O OBJETIVO DE DETERMINAR SE AS ATIVIDADES PROPOSTAS FORAM IMPLEMENTADAS E GERARAM RESULTADOS CONFORME O ESPERADO	ESTRATÉGICA	3,0
ORGANIZAR E SISTEMATIZAR OS CONHECIMENTOS PRODUZIDOS DENTRO DO SEU ÓRGÃO, GARANTINDO FÁCIL IDENTIFICAÇÃO E A CONTINUIDADE DO CONHECIMENTO PRODUZIDO (GESTÃO DO CONHECIMENTO)	ESTRATÉGICA	3,1



**E**

## PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO

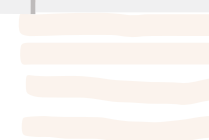
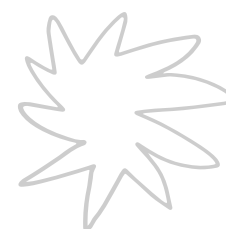
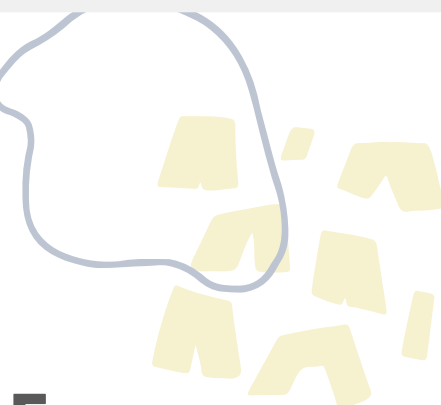
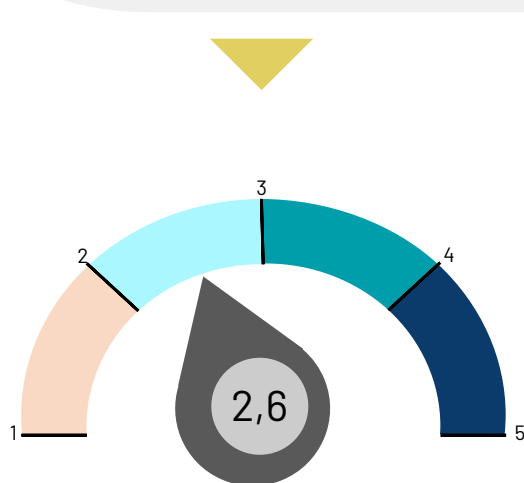
COMPETÊNCIA	TIPO	PONTUAÇÃO
CONHECER SOBRE A LEI DE DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS (LDO)	ESTRATÉGICA	2,2
DESEMPENHAR AS AÇÕES PERTINENTES AO CONTROLE DA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA	PADRÃO	2,0
CONHECER SOBRE A LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL (LRF)	ESTRATÉGICA	2,1
CONHECER OS CONCEITOS ASSOCIADOS À ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA (EMPENHO ORÇAMENTÁRIO, RESTOS A PAGAR [RP], DESPESAS DE EXERCÍCIOS ANTERIORES [DEA], DÍVIDAS PÚBLICAS)	PADRÃO	2,0
CONHECER SOBRE O MANUAL TÉCNICO ORÇAMENTÁRIO (MTO)	PADRÃO	1,7
CONHECER SOBRE O MANUAL DE CONTABILIDADE APLICADA AO SETOR PÚBLICO (MCASP)	PADRÃO	1,6
CONHECER CONCEITOS SOBRE DÍVIDAS PÚBLICAS (IMPACTOS NEGATIVOS NO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO DOS RPE DEAS)	PADRÃO	1,7
ELABORAR PEÇAS ORÇAMENTÁRIAS (PLANO PLURIANUAL - PPA, LEI DE DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS- LDO E LEI ORÇAMENTÁRIA ANUAL - LOA)	ESTRATÉGICA	1,8
NOVA LEI DE FINANÇAS PÚBLICAS (PLP 295/16)	PADRÃO	1,5
ANALISAR PRESTAÇÃO DE CONTAS DE PARCERIAS E CONVÊNIOS	ESTRATÉGICA	1,8
ARTICULAR CAPTAÇÃO DE RECURSOS PARA PROJETOS	PADRÃO	2,3
CONHECER SOBRE A TRIBUTAÇÃO PÚBLICA E SUAS PRÁTICAS DE FISCALIZAÇÃO, AUTUAÇÃO E PENALIZAÇÃO	PADRÃO	1,7

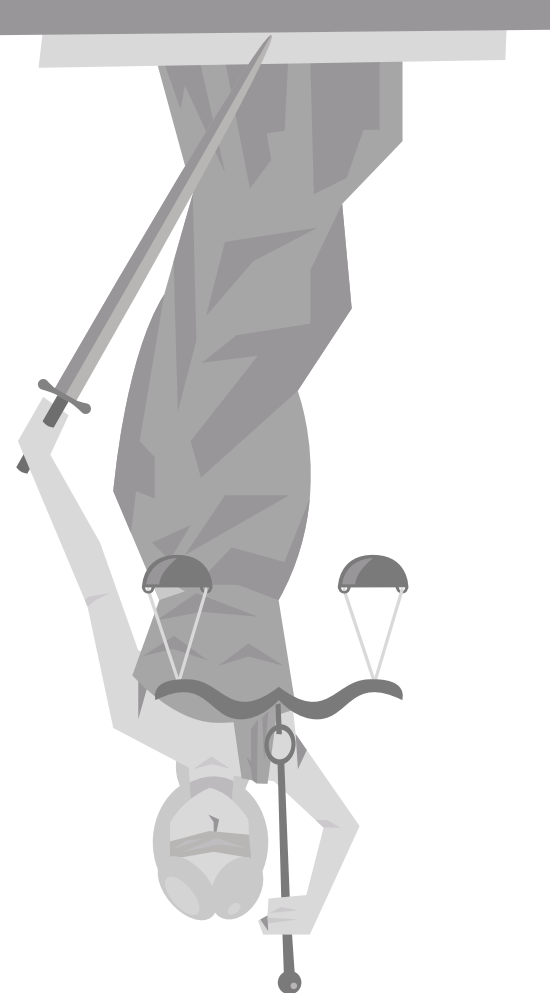




## ÉTICA E OUVIDORIA

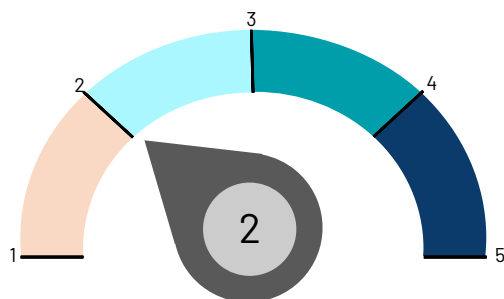
COMPETÊNCIA	TIPO	PONTUAÇÃO
CÓDIGO DE ÉTICA DO SERVIDOR	ESTRATÉGICA	2,5
CANAIS DE OUVIDORIA DA PREFEITURA DE NITERÓI	ESTRATÉGICA	2,4
PROCESSO ADMINISTRATIVO DISCIPLINAR	ESTRATÉGICA	2,2
COMPREENDER SOBRE OS ÓRGÃOS DE CONTROLE (CONTROLADORIA GERAL DO MUNICÍPIO, TRIBUNAL DE CONTAS)	ESTRATÉGICA	2,2
UTILIZAR DOS VALORES DO CÓDIGO DE ÉTICA DO SERVIDOR PÚBLICO DENTRO DO SEU DIA A DIA	ESTRATÉGICA	3,0
UTILIZAR DE ZELO, ORGANIZAÇÃO E MANUTENÇÃO DOS RECURSOS MATERIAIS DO SEU TRABALHO	ESTRATÉGICA	3,3



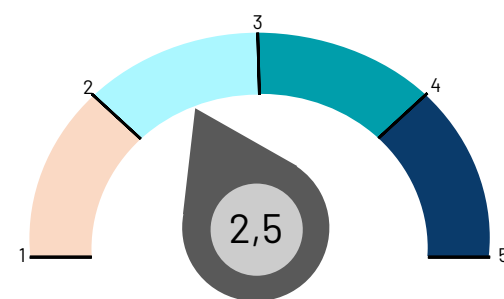


## DIREITO ADMINISTRATIVO

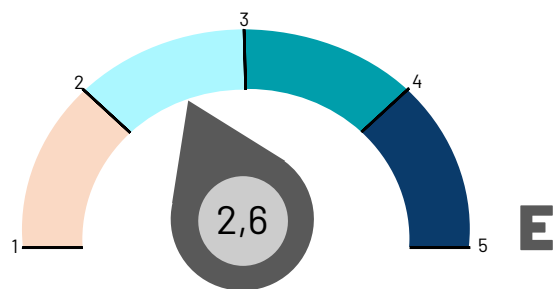
COMPETÊNCIA	TIPO	PONTUAÇÃO
COMPREENDER SOBRE DIREITO ADMINISTRATIVO	ESTRATÉGICA	2,3
INSTRUIR PROCESSOS ADMINISTRATIVOS, DE ACORDO COM A LEGISLAÇÃO MUNICIPAL EM VIGOR, COMPREENDENDO SEU FLUXO PROCESSUAL NA PREFEITURA DO INÍCIO AO FIM	ESTRATÉGICA	2,3
UTILIZAR A LEGISLAÇÃO (8.666/93) NO QUE SE REFERE A LICITAÇÕES E CONTRATOS, BEM COMO SUAS ALTERAÇÕES E ENTENDIMENTOS DOS TRIBUNAIS DE CONTAS	PADRÃO	2,1
COMPREENDER A NOVA LEGISLAÇÃO DE LICITAÇÃO (LEI 14.133)	PADRÃO	1,9
COMPREENDER DOS DIREITOS DO SERVIDOR PÚBLICO E SEUS DEVERES (ESTATUTO DO SERVIDOR)	ESTRATÉGICA	2,4
ELABORAR TERMO DE REFERÊNCIA, PROJETO BÁSICO E ESTUDOS TÉCNICOS PRELIMINARES REFERENTES A SUA ÁREA DE ATUAÇÃO	PADRÃO	2,2
ACOMPANHAR E FISCALIZAR CONTRATOS ADMINISTRATIVOS REFERENTES A SUA ÁREA DE ATUAÇÃO	PADRÃO	2,2
REALIZAR CONTRATAÇÕES E FISCALIZAÇÃO DE TIC NO SETOR PÚBLICO	PADRÃO	1,7
ARTICULAR E PLANEJAR CONVÊNIOS	PADRÃO	1,8
ARTICULAR E PLANEJAR PARCERIAS PÚBLICO PRIVADAS (PPP)	PADRÃO	1,8
REDIGIR DOCUMENTOS OFICIAIS, OBSERVANDO AS NORMAS, BOAS PRÁTICAS E MANUAIS DE REDAÇÃO MUNICIPAIS (OFÍCIOS; DESPACHOS)	ESTRATÉGICA	3,0
GERIR E ACOMPANHAR PROCESSOS ADMINISTRATIVOS DA PREFEITURA	ESTRATÉGICA	2,8



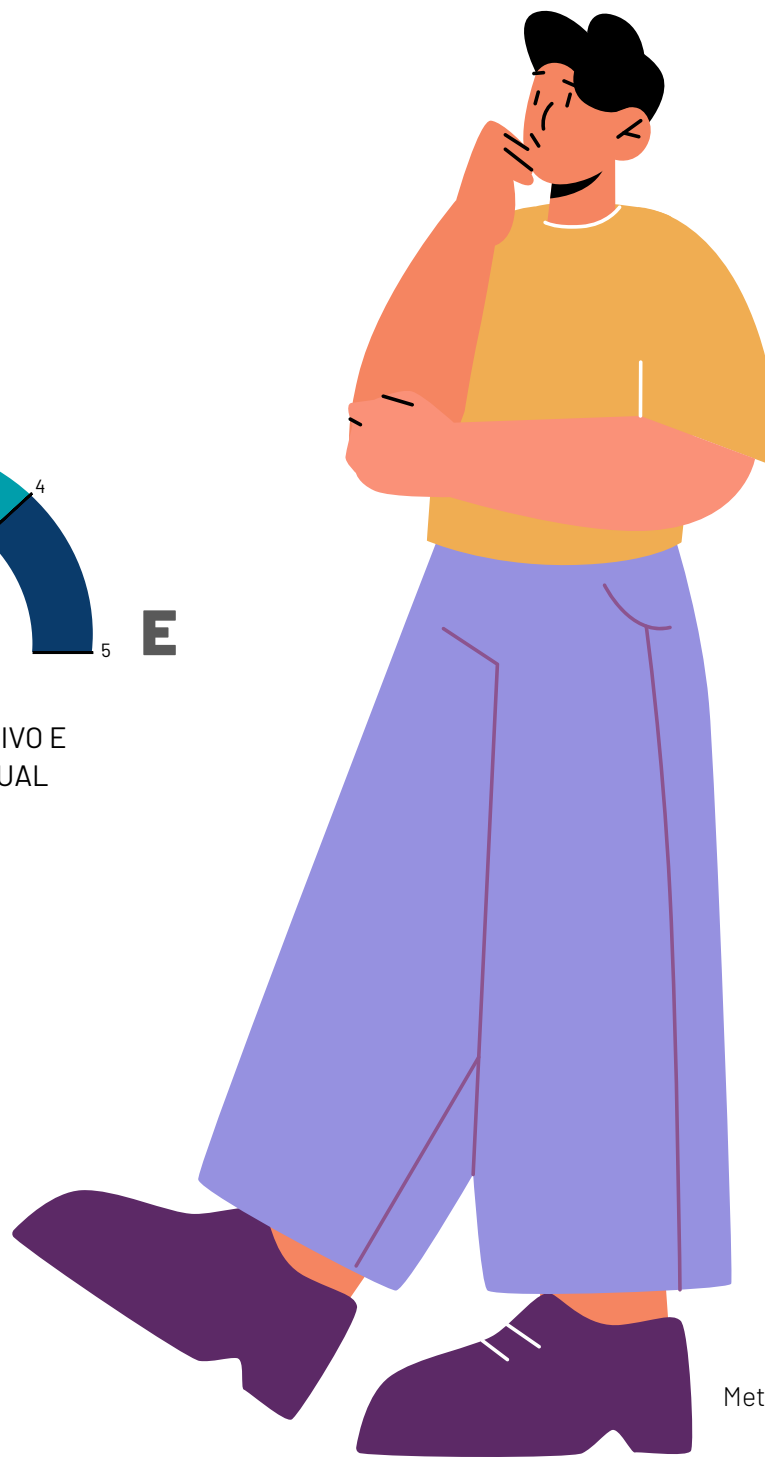
P



E



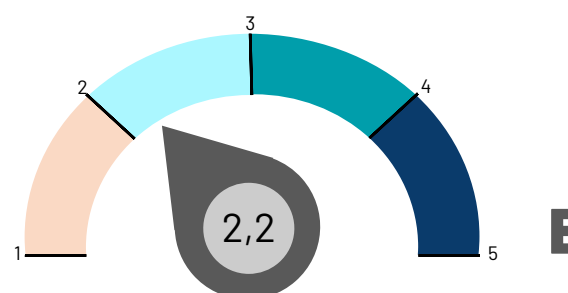
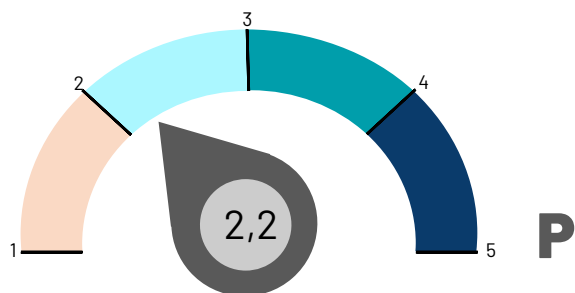
DIREITO ADMINISTRATIVO E  
INSTRUÇÃO PROCESSUAL



## Gestão Participativa, Transparência e Foco no Cidadão

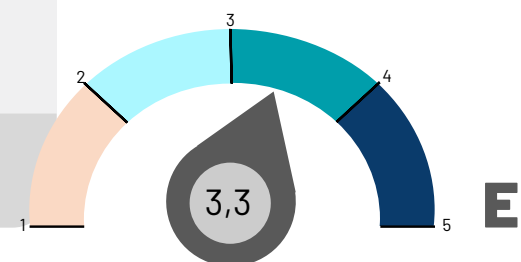
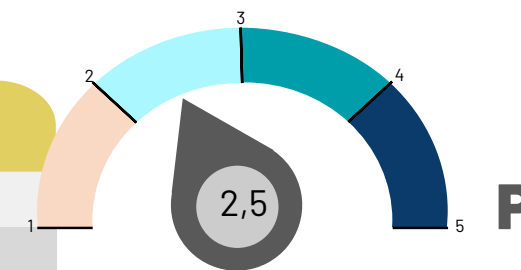
### GESTÃO PARTICIPATIVA E TRANSPARÊNCIA

COMPETÊNCIA	TIPO	PONTUAÇÃO
LEI DE ACESSO À INFORMAÇÃO (12.527/2011)	PADRÃO	2,2
LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS (13.709/2018)	ESTRATÉGICA	2,1
CANAIS DE OUVIDORIA DA PREFEITURA DE NITERÓI	PADRÃO	2,3
PARTICIPAÇÃO POPULAR: ASSOCIAÇÃO DE BAIROS; REDES LOCAIS; CONSELHOS GESTORES	PADRÃO	2,2
CONSELHOS MUNICIPAIS	PADRÃO	2,2
EMPREGAR OS CONCEITOS DE GOVERNO ABERTO, POR MEIO DE METODOLOGIAS/ESTRATÉGIAS PARA DAR TRANSPARÊNCIA AOS GASTOS PÚBLICOS, À FISCALIZAÇÃO DOS ATOS MUNICIPAIS E OPORTUNIZAR A PARTICIPAÇÃO ATIVA DA SOCIEDADE NOS PROCESSOS DE DECISÃO	ESTRATÉGICA	2,0
UTILIZAR OS CONCEITOS DE GESTÃO ABERTA DISPONIBILIZANDO DADOS PÚBLICOS AOS ÓRGÃOS DE TRANSPARÊNCIA DA PREFEITURA QUANDO NECESSÁRIO	ESTRATÉGICA	2,1
UTILIZAR DE CONSULTAS PÚBLICAS, PESQUISAS DE OPINIÃO OU OFICINAS PARA INCLUIR A SOCIEDADE DENTRO DO PROCESSO DE DEFINIÇÃO DAS METAS E OBJETIVOS DO SEU ÓRGÃO	PADRÃO	2,2
TRABALHAR DENTRO DOS PRINCÍPIOS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL, ISTO É, CONSIDERANDO A TEMÁTICAS COMO O ANTIRRACISMO, O DIREITO DA MULHER E O MACHISMO	ESTRATÉGICA	2,8



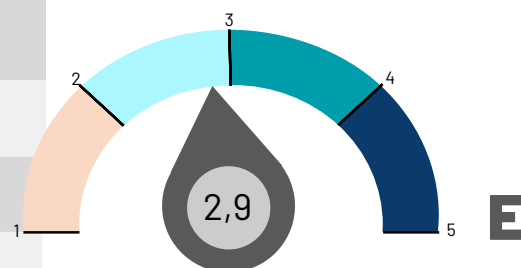
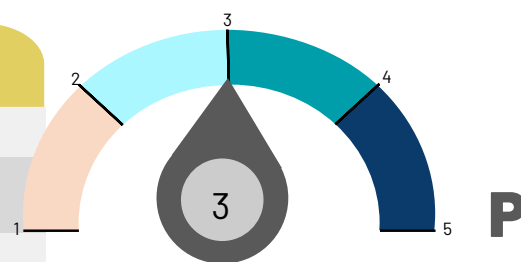
## FOCO NO CIDADÃO

COMPETÊNCIA	TIPO	PONTUAÇÃO
ATENDER AO CIDADÃO OU OUTROS SERVIDORES DA MELHOR MANEIRA POSSÍVEL USANDO DE ESCUTA ATIVA E EMPATIA	ESTRATÉGICA	3,4
APLICAR A LINGUAGEM SIMPLES COM O OBJETIVO DE TORNAR A COMUNICAÇÃO VISUAL, ORAL E ESCRITA MAIS COMPREENSÍVEL E OBJETIVA	ESTRATÉGICA	3,2
APLICAR TÉCNICAS E METODOLOGIAS DE INOVAÇÃO DENTRO DE SUAS ROTINAS DE TRABALHO (GESTÃO ÁGIL; DESIGN THINKING, ETC)	PADRÃO	2,5



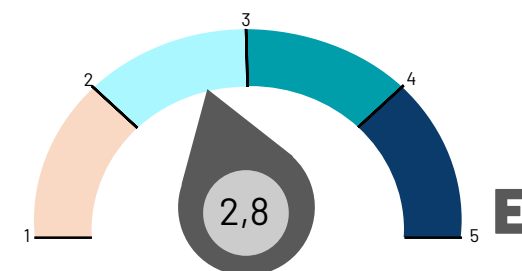
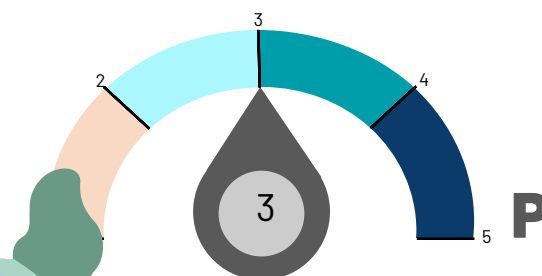
## TRABALHO EM EQUIPE

COMPETÊNCIA	TIPO	PONTUAÇÃO
PROMOVER A DINÂMICA DO TRABALHO EM GRUPO NO CUMPRIMENTO DE METAS EM COMUM E MANUTENÇÃO DA SINERGIA ENTRE A EQUIPE	ESTRATÉGICA	3,0
USAR TÉCNICAS DE COMUNICAÇÃO ASSERTIVA E ATIVA	PADRÃO	3,0
TRABALHAR DENTRO DAS BOAS PRÁTICAS DISSEMINADAS DENTRO DO SEU ÓRGÃO E PROMOVER ESSA CULTURA ORGANIZACIONAL	ESTRATÉGICA	3,1
TRABALHAR TÉCNICAS DE GESTÃO FOCANDO EM COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS	PADRÃO	2,8
USAR TÉCNICAS DE GESTÃO PARA PROMOVER UM TRABALHO INTEGRADO (REUNIÕES PERIÓDICAS; PRIORIZAÇÃO DE TAREFAS)	ESTRATÉGICA	2,9
USAR TÉCNICAS DE GESTÃO PARA SISTEMATIZAÇÃO E PRIORIZAÇÃO DE ENTREGAS	ESTRATÉGICA	2,8



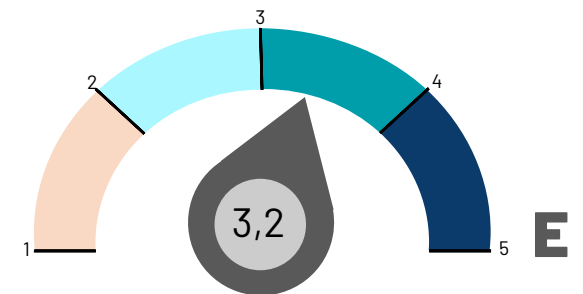
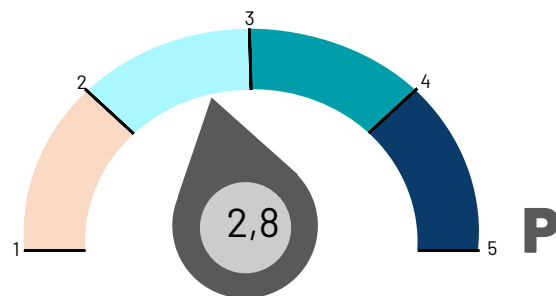
# LIDERANÇA E EMPATIA

COMPETÊNCIA	TIPO	PONTUAÇÃO
UTILIZAR ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE DESEMPENHO COM FOCO EM MELHORAR O DESEMPENHO DO ÓRGÃO, ALINHANDO O PROPÓSITO DO MESMO ÀS EXPECTATIVAS DOS SERVIDORES	ESTRATÉGICA	2,6
UTILIZAR PRÁTICAS DE ENGAJAMENTO DE PESSOAS PARA CRIAREM VÍNCULO COM AS TAREFAS DESEMPENHADAS NO DIA A DIA E SENTIDO PARA A REALIZAÇÃO DO TRABALHO	ESTRATÉGICA	2,7
PROMOVER CONVERSAS DE VALIDAÇÃO E ENGAJAMENTO SOBRE O TRABALHO COM O PROPÓSITO DE MELHORAR AS ROTINAS E A INTERAÇÃO ENTRE SERVIDORES (CULTURA DO FEEDBACK)	ESTRATÉGICA	2,8
ESCUTAR ATIVAMENTE OS DEMAIS COLEGAS DA EQUIPE	ESTRATÉGICA	3,2
UTILIZAR TÉCNICAS OU ESTRATÉGIAS PARA RESOLUÇÃO E MEDIAÇÃO DE CONFLITO	PADRÃO	2,9
COMPREENDER AS EMOÇÕES E O PONTO DE VISTA DO OUTRO	PADRÃO	3,2



# COMUNICAÇÃO

COMPETÊNCIA	TIPO	PONTUAÇÃO
EXPRESSAR-SE NA FORMA ORAL E ESCRITA COM COERÊNCIA E ASSERTIVIDADE	ESTRATÉGICA	3,2
REDIGIR DOCUMENTOS CONSIDERANDO A LINGUAGEM ORGANIZACIONAL E A NORMA CULTA	ESTRATÉGICA	3,1
APRESENTAR DE FORMA CLARA, OBJETIVA E ORGANIZADA SEU TRABALHO	ESTRATÉGICA	3,2
UTILIZAR TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO E ARTICULAÇÃO DE FORMA EFETIVA PARA AVANÇAR OS OBJETIVOS DO SEU PROJETO OU EQUIPE	PADRÃO	2,9
APRESENTAR IDEIAS DE FORMA ILUSTRATIVA E ASSERTIVA UTILIZANDO TÉCNICAS DE NARRATIVA (STORYTELLING)	PADRÃO	2,7
UTILIZAR ESTRATÉGIAS DE DIVULGAÇÃO E MOBILIZAÇÃO PARA AVANÇAR OS PROJETOS QUE FAZ PARTE	PADRÃO	2,7
ARTICULAR SOLUÇÕES E PONTES COM OUTROS AGENTES DA PREFEITURA OU AGENTES EXTERNOS	PADRÃO	2,8



Ao lado, são apresentadas as pontuações médias de cada categoria das competências transversais, calculadas com base na frequência de resposta para cada item.

Esses dados são importantes para visualizar o nível de domínio dos servidores em cada categoria de competências transversais com mais clareza. A Escola de Governo construirá as jornadas de desenvolvimento priorizando competências a partir desses resultados.

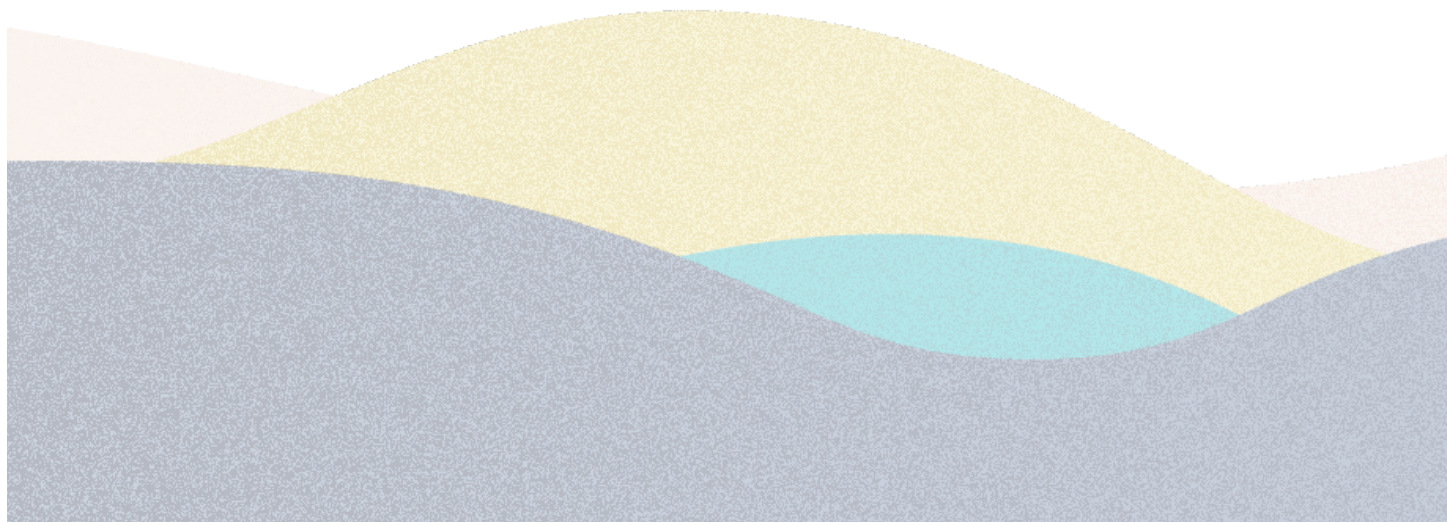
A médias esperadas para competências padrão é acima de 3,0, e 3,6 para as competências estratégicas. A expectativa da Escola de Governo não é que todos os servidores sejam especialistas em todos os temas, mas sim que os conhecimentos básicos mais importantes para a gestão municipal alcancem todas as pessoas que trabalham na Prefeitura.

## INVENTÁRIO DE COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS DAS REDES

Composto pelas competências específicas a serem fortalecidas ou desenvolvidas por todos os integrantes de cada uma das 10 redes da Prefeitura que participaram da elaboração do Plano de Capacitação. As competências foram identificadas durante as oficinas de imersão, e validadas diretamente com as lideranças de cada rede.

### MÉDIA DAS COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS

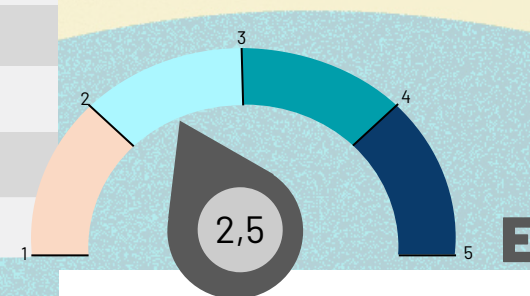
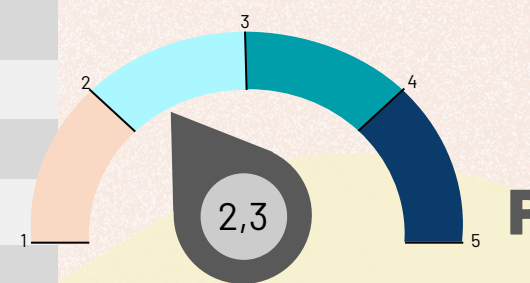
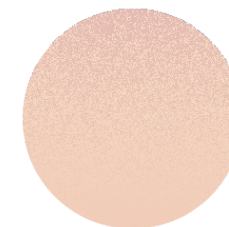
CATEGORIA	COMPETÊNCIA PADRÃO	COMPETÊNCIA ESTRATÉGICA
SISTEMAS: PACOTE OFFICE	2,8	-
SISTEMAS: SISTEMAS E PLATAFORMAS	1,7	2,1
SISTEMAS: PROGRAMAS DIVERSOS	1,3	-
GESTÃO GOVERNAMENTAL: INSTRUMENTO DE PLANEJAMENTO	-	2,2
GESTÃO GOVERNAMENTAL: GESTÃO DE PROJETOS PÚBLICOS	-	2,6
GESTÃO GOVERNAMENTAL: PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO	1,8	2
ÉTICA E DIREITO ADMINISTRATIVO: ÉTICA E OUVIDORIA	-	2,6
ÉTICA E DIREITO ADMINISTRATIVO: DIREITO ADMINISTRATIVO	2	2,5
ÉTICA E DIREITO ADMINISTRATIVO: DIREITO ADMINISTRATIVO E INSTRUÇÃO PROCESSUAL	-	2,6
GESTÃO PARTICIPATIVA, TRANSPARÊNCIA E FOCO NO CIDADÃO: GESTÃO PARTICIPATIVA E TRANSPARÊNCIA	2,2	2,2
GESTÃO PARTICIPATIVA, TRANSPARÊNCIA E FOCO NO CIDADÃO: FOCO NO CIDADÃO	2,5	3,3
TRABALHO EM EQUIPE	3	2,9
LIDERANÇA E EMPATIA	3	2,8
COMUNICAÇÃO	2,8	3,2





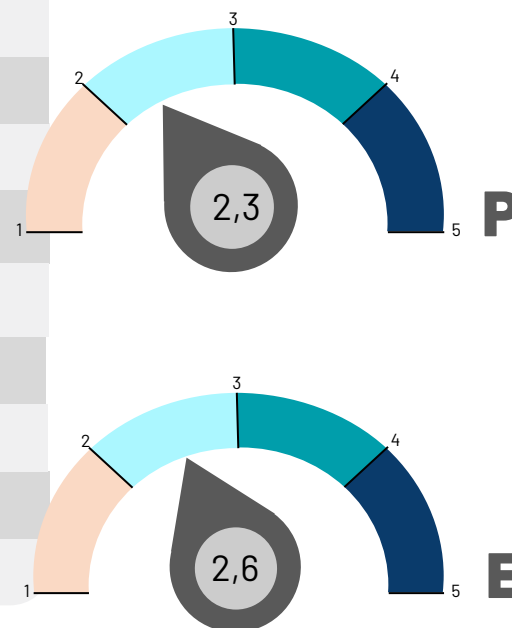
## REDE DE PLANEJAMENTO

COMPETÊNCIA	TIPO	PONTUAÇÃO
PLANO DE METAS DA PREFEITURA DE NITERÓI	ESTRATÉGICA	3,0
CARTEIRA DE PROJETOS ESTRATÉGICAS DA PREFEITURA DE NITERÓI	ESTRATÉGICA	2,7
PORTAIS DE ACESSO DA PMN	PADRÃO	2,5
SISTEMA DE ORÇAMENTO BRASILEIRO	ESTRATÉGICA	2,0
DIRETRIZES BÁSICAS DA SUBSECRETARIA DE ORÇAMENTO (SSO)	ESTRATÉGICA	1,9
MANUAL DE CONTABILIDADE APLICADA AO SETOR PÚBLICO	PADRÃO	1,7
APLICAR METODOLOGIAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA E GERENCIAMENTO DE PROJETOS APLICÁVEIS AO SETOR PÚBLICO	ESTRATÉGICA	2,6
UTILIZAR TÉCNICAS DE COMUNICAÇÃO ATIVA ENTRE SECRETARIAS E EM SEU SETOR	ESTRATÉGICA	2,7
UTILIZAR TÉCNICAS DE GESTÃO DE CONFLITOS PARA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS	PADRÃO	2,7
CONHECER FERRAMENTAS DE BUSINESS INTELLIGENCE	PADRÃO	2,2
UTILIZAR FERRAMENTAS DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS INTERNOS E EXTERNOS AO SEU ÓRGÃO	ESTRATÉGICA	2,5
DEFINIR PLANOS DE AÇÃO PARA SEUS PROJETOS	ESTRATÉGICA	2,7
APLICAR MATRIZES DE GESTÃO E MITIGAÇÃO DE RISCOS	PADRÃO	2,5
UTILIZAR LINGUAGEM SIMPLES PARA ORÇAMENTO, APROXIMANDO OUTROS SETORES À PAUTA	ESTRATÉGICA	2,4
UTILIZAR FERRAMENTAS E TÉCNICAS DE PARTICIPAÇÃO SOCIAL NAS POLÍTICAS PÚBLICAS	PADRÃO	2,3
APLICAR MÉTRICAS SMART DE ACOMPANHAMENTO DE PROJETOS	PADRÃO	2,3
ELABORAR INDICADORES E MÉTRICAS DE ACOMPANHAMENTO DE PROJETOS	ESTRATÉGICA	2,4
UTILIZAR PRÁTICAS DE DESIGN THINKING EM SUA ROTINA DE TRABALHO	PADRÃO	2,1
APLICAR METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS EM POLÍTICAS PÚBLICAS	PADRÃO	2,3
TRABALHAR COM METODOLOGIAS ÁGEIS DE GESTÃO	PADRÃO	2,3



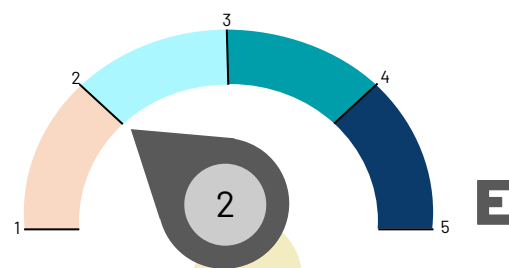
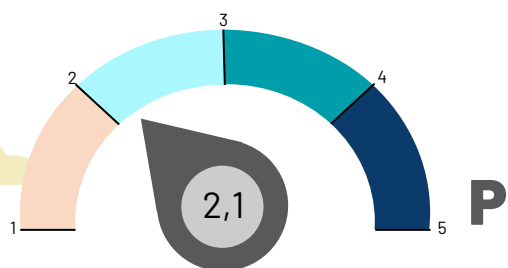
## REDE DE ORÇAMENTO

COMPETÊNCIA	TIPO	PONTUAÇÃO
LEGISLAÇÃO ORÇAMENTÁRIA (MANUAL TÉCNICO DO ORÇAMENTO, PLANO DE CONTAS APLICADO AO SERVIÇO PÚBLICO, LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL, 4320/64, 8666/93, 14133/2021)	ESTRATÉGICA	2,4
PLANO ORÇAMENTÁRIO MUNICIPAL	ESTRATÉGICA	2,5
PLANO PLURIANUAL DE NITERÓI (PPA)	ESTRATÉGICA	2,7
LEI ORÇAMENTÁRIA ANUAL (LOA)	ESTRATÉGICA	2,7
PACTO FISCAL DE NITERÓI	ESTRATÉGICA	2,7
SUBSECRETARIA DE ORÇAMENTO (SSO) E SEUS PROCESSOS	PADRÃO	2,7
EXCEL AVANÇADO	PADRÃO	2,1
8 POWERBI INTERMEDIÁRIO	PADRÃO	1,4
TRABALHAR PELA MUDANÇA DE CULTURA ORÇAMENTÁRIA E BOAS PRÁTICAS DE ORÇAMENTO	PADRÃO	2,6
UTILIZAR FORMULÁRIOS E INSTRUMENTOS DE ROTINA DO ORÇAMENTO	ESTRATÉGICA	2,7
CONHECER O PROCESSO DE EXECUÇÃO DE DESPESA	ESTRATÉGICA	2,8
UTILIZAR INSTRUMENTOS DE ESTATÍSTICA	PADRÃO	2,4
ELABORAR PLANEJAMENTOS ORÇAMENTÁRIOS	PADRÃO	2,7
14 UTILIZAR CONCEITOS DE CONTABILIDADE	PADRÃO	2,2



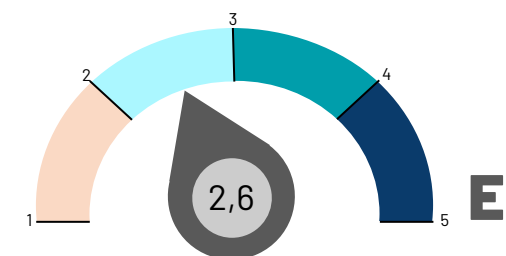
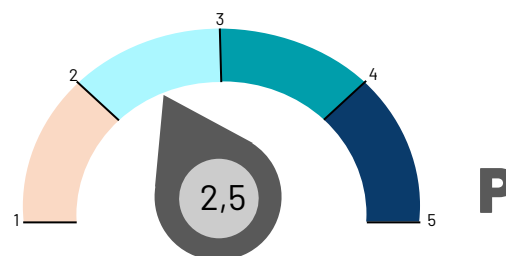
## REDE DOS ESCRITÓRIOS DE PROJETO SETORIAIS (EGP SETORIAL)

COMPETÊNCIA	TIPO	PONTUAÇÃO
UTILIZAR TÉCNICAS ESPECÍFICAS DE GESTÃO DE PROJETOS (ESPINHA DE PEIXE, MATRIZ DE PRIORIDADES, PDCA)	ESTRATÉGICA	1,9
UTILIZAR TÉCNICAS ESPECÍFICAS DE ELABORAÇÃO DE PROJETOS (TEORIA DE MUDANÇA, ANÁLISE DE CONTEXTO)	ESTRATÉGICA	1,8
UTILIZAR TÉCNICAS DE GESTÃO DE PROCESSOS (DESENHO DE FLUXOS, PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS E OTIMIZAÇÃO, MAPEAMENTO DE FRAGILIDADES)	ESTRATÉGICA	2,3
COMPREENDER E MAPEAR A CULTURA ORGANIZACIONAL	PADRÃO	2,2
ELABORAR COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E PLANO DE COMUNICAÇÃO DE PROJETOS	PADRÃO	2,1
REALIZAR MONITORAMENTO DE RECURSOS DA UNIÃO (TRANSFERÊNCIAS VOLUNTÁRIAS E EMENDAS PARLAMENTARES)	PADRÃO	2,0
REALIZAR MONITORAMENTO POLÍTICO DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS E ELABORAR ESTRATÉGIAS DE MITIGAÇÃO	PADRÃO	2,1



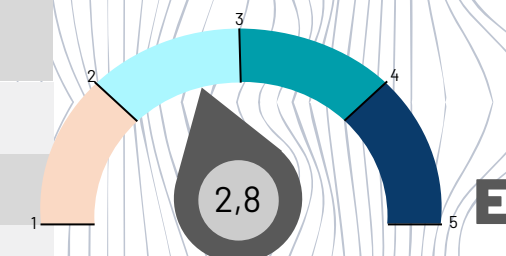
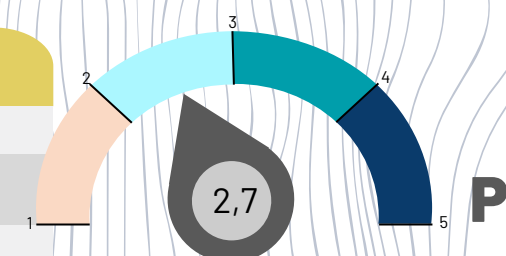
## REDE DE PROCESSO ELETRÔNICO

COMPETÊNCIA	TIPO	PONTUAÇÃO
CONHECER A POLÍTICA DE DIGITALIZAÇÃO DE PROCESSOS (DECRETO 14.177/21)	ESTRATÉGICA	2,3
FACILITAR O CADASTRAMENTO DE USUÁRIOS NO ÓRGÃO ONDE ATUA	PADRÃO	2,6
MAPEAR FLUXOS DE PROCESSOS	ESTRATÉGICA	2,5
OPERAR O SISTEMA ÚNICO DE PROCESSO ELETRÔNICO DE NITERÓI (E-CIGA)	ESTRATÉGICA	2,7
COMPREENDER EM DETALHES OS FLUXOS DE PROCESSO DA PREFEITURA	PADRÃO	2,4
ASSINAR DIGITALMENTE DOCUMENTOS ELETRÔNICOS	ESTRATÉGICA	2,8
UTILIZAR DA MELHOR FORMA O SISTEMA ELETRÔNICO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS	PADRÃO	2,6
COMPREENDER SOBRE CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO PARA A REDE DE PROCESSO ELETRÔNICO (PARA QUE OS PROCESSOS NÃO SEJAM CLASSIFICADOS COMO SIGILOSOS/RESTRITOS DE MANEIRA INCORRETA, O QUE PREJUDICARÁ O ACESSO À INFORMAÇÃO)	PADRÃO	2,4



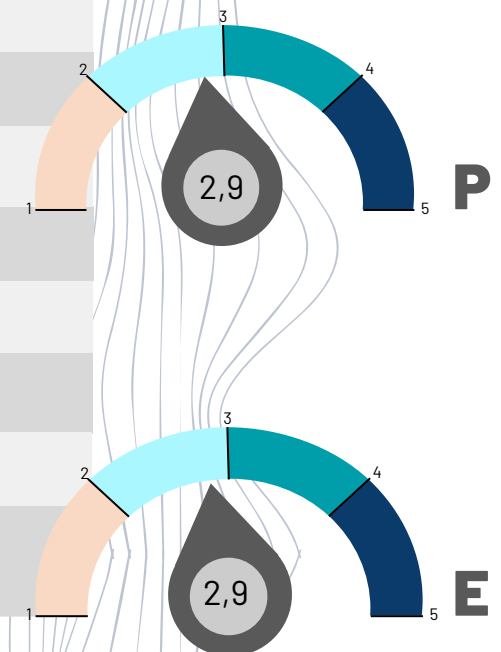
## REDE DE GOVERNO DIGITAL E ATENDIMENTO AO CIDADÃO

COMPETÊNCIA	TIPO	PONTUAÇÃO
COMPREENDER A CARTA DE SERVIÇOS E O PORTAL DE SERVIÇOS DE NITERÓI	ESTRATÉGICA	3,4
COMPREENDER O CÓDIGO DE DEFESA DOS USUÁRIOS DE SERVIÇOS PÚBLICOS (LEI FEDERAL 13.460/2017) E APOLÍTICA MUNICIPAL DE ATENDIMENTO, PROTEÇÃO E DEFESA DO USUÁRIO (DECRETO 14.201/2021)	ESTRATÉGICA	2,7
UTILIZAR ESTRATÉGIAS DE ENGAJAMENTO OS ATENDENTES E AGENTES PÚBLICOS NA ATUALIZAÇÃO DA CARTA E DO PORTAL DE SERVIÇOS	ESTRATÉGICA	2,7
COMPREENDER MISSÃO, ATRIBUIÇÕES, SERVIÇOS, EQUIPAMENTOS E ESTRUTURA DE ATENDIMENTO DO ÓRGÃO NDE ATUA	PADRÃO	3,1
COMPREENDER METODOLOGIAS E FERRAMENTAS DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DE SERVIÇOS USADAS EM NITERÓI	ESTRATÉGICA	2,8
COMPREENDER A LGPD PARA CRIAR FORMULÁRIOS DE SOLICITAÇÃO DE SERVIÇOS	ESTRATÉGICA	2,5
OPERAR A PLATAFORMA DO PORTAL DE SERVIÇOS PARA REALIZAR ATENDIMENTOS DIGITAIS	PADRÃO	3,0
ELABORAR E MONITORAR INDICADORES DE QUALIDADE DE SERVIÇOS E ATENDIMENTO	ESTRATÉGICA	3,0
USAR LINGUAGEM SIMPLES NA REDAÇÃO DE SERVIÇOS E NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO	ESTRATÉGICA	3,1
COMPREENDER SOBRE DESIGN DE SERVIÇOS E JORNADAS DE USUÁRIOS	PADRÃO	2,6
UTILIZAR TÉCNICAS DE ENTREVISTA DE USUÁRIOS, ETNOGRAFIA, OBSERVAÇÃO	PADRÃO	2,5
USAR ESTRATÉGIAS PARA ENGAJAR DIFERENTES EQUIPES E SETORES NO REDESENHO DE SERVIÇOS	PADRÃO	2,5
USAR ESTRATÉGIAS PARA ESTIMULAR A TROCA DE EXPERIÊNCIAS ENTRE ATENDENTES DA PREFEITURA	PADRÃO	2,7
COMPREENDER A LEI FEDERAL DE GOVERNO DIGITAL (LEI 14.129/2021)	PADRÃO	2,4
PROMOVER INCLUSÃO E ACESSIBILIDADE DIGITAL	ESTRATÉGICA	2,5
PROMOVER UMA CULTURA DE QUALIDADE E EXCELÊNCIA EM ATENDIMENTO	PADRÃO	2,8



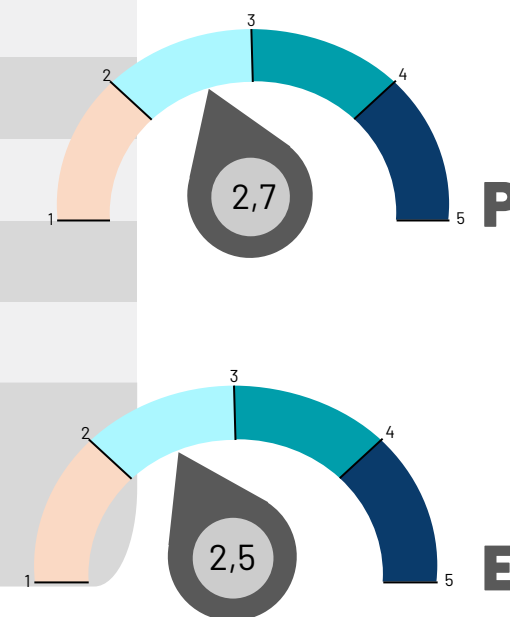
## REDE DE TIC

COMPETÊNCIA	TIPO	PONTUAÇÃO
MAPEAR RISCOS E INCIDENTES NOS PROCESSOS DE NEGÓCIO DA ORGANIZAÇÃO	ESTRATÉGICA	2,8
COMPREENDER CONCEITOS DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO (INCLUINDO LEGISLAÇÕES. EX.: LGPD)	PADRÃO	3,1
DEFINIR DE POLÍTICAS DE ACESSO/RESTRIÇÃO DE CONTEÚDOS PROTEGIDOS	PADRÃO	2,9
ELABORAR ESTUDOS TÉCNICOS PRELIMINARES COM REQUISITOS PRECISOS E ESPECIFICAÇÕES TÉCNICAS	ESTRATÉGICA	3,1
ELABORAR TERMOS DE REFERÊNCIA PARA CONTRATAÇÃO DE TECNOLOGIA	ESTRATÉGICA	3,2
COMPREENDER A LEI DAS STARTUPS E ENCOMENDA TECNOLÓGICA	PADRÃO	2,5
UTILIZAR BOAS PRÁTICAS E FERRAMENTAS DE FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS (PONTOS DE FUNÇÃO, USN, UST, MEDIDAS DE DESEMPENHO E DA QUALIDADE DA ENTREGA, AUDITORIA, ETC.)	ESTRATÉGICA	2,6
UTILIZAR METODOLOGIAS ÁGEIS PARA GERIR CONTRATOS DE TI	PADRÃO	2,8
COMPREENDER FRAMEWORKS DE GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS (EX.: COBIT E ITIL)	ESTRATÉGICA	2,6
COMPREENDER CONCEITOS DE COMPUTAÇÃO EM NUVEM (PRINCÍPIOS BÁSICOS, PLANEJAMENTO, SEGURANÇA E OPERAÇÕES)	PADRÃO	3,1
COMPREENDER TERMOS E CONCEITOS DE INGLÊS PARA TI	PADRÃO	3,3
COMPREENDER PROVEDORES (AWS, AZURE, HUAWAI, GOOGLE)	PADRÃO	2,8
COMPREENDER INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE TI (PETIC, PDTIC, ETC.)	ESTRATÉGICA	2,6
COMPREENDER CONCEITOS DE GOVERNANÇA EM T.I	ESTRATÉGICA	3,0
CONHECER O FLUXO DE PROCESSOS DE CONTRATAÇÃO DE TECNOLOGIA DE NITERÓI (LEGISLAÇÃO DO CETI, DECRETO 11.372/2013, DECRETO 14.012/2021)	ESTRATÉGICA	2,9



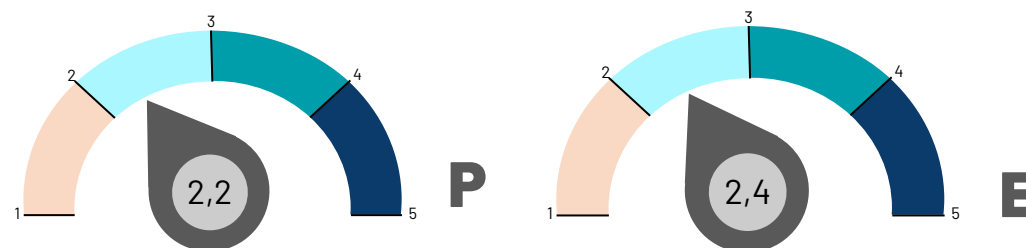
## REDE DE TRANSPARÊNCIA

COMPETÊNCIA	TIPO	PONTUAÇÃO
TER CONHECIMENTO LEGISLATIVO (LEI DE ACESSO À INFORMAÇÃO, LEI MUNICIPAL 3.084/2014 E DECRETO MUNICIPAL 11.742/2014)	ESTRATÉGICA	2,4
CONHECER O PORTAL DA TRANSPARÊNCIA DE NITERÓI	ESTRATÉGICA	2,9
USAR O E-CIDADE	PADRÃO	2,8
COMPREENDER SOBRE CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO PARA A REDE DE PROCESSO ELETRÔNICO (PARA QUE OS PROCESSOS NÃO SEJAM CLASSIFICADOS COMO SIGILOSOS/RESTRITOS DE MANEIRA INCORRETA, O QUE PREJUDICARÁ O ACESSO À INFORMAÇÃO)	ESTRATÉGICA	2,1
CONHECER OS CANAIS DE OUVIDORIA DA PREFEITURA	ESTRATÉGICA	2,8
ESTABELECEER CANAIS DE COMUNICAÇÃO ENTRE OS ÓRGÃOS E A TRANSPARÊNCIA	PADRÃO	2,8
ELABORAR AS RESPOSTAS AOS PEDIDOS DE ACESSO À INFORMAÇÃO EM LINGUAGEM SIMPLES	PADRÃO	2,9
CONHECER SOBRE A LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS (LEI FEDERAL 13.709/2018)	ESTRATÉGICA	2,2
CONHECER O CÓDIGO DE ÉTICA DO AGENTE PÚBLICO MUNICIPAL (DECRETO 12.524/2017)	PADRÃO	2,4
COMPREENDER CONCEITOS DE PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS E ÉTICA	ESTRATÉGICA	2,4
ENTENDER SOBRE O PRINCÍPIO DA LEGALIDADE; PRINCÍPIO DA IMPESSOALIDADE; PRINCÍPIO DA MORALIDADE; PRINCÍPIO DA PUBLICIDADE; PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA; PODERES ADMINISTRATIVOS; ATOS NORMATIVOS; ORGANIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	ESTRATÉGICA	2,8



## REDE DE AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

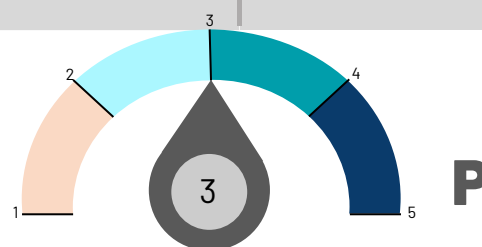
COMPETÊNCIA	TIPO	PONTUAÇÃO
UTILIZAR METODOLOGIAS E FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO	ESTRATÉGICA	2,5
UTILIZAR METODOLOGIAS E FERRAMENTAS DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO	ESTRATÉGICA	2,3
COMPREENDER TODO CICLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS	ESTRATÉGICA	2,4
USAR O MAPEAMENTO DE PROCESSOS E RESULTADOS	PADRÃO	2,4
APLICAR TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	PADRÃO	2,2
ELABORAR DIAGNÓSTICOS SOCIOECONÔMICOS COM CONTEXTO REGIONAL	PADRÃO	2,1
UTILIZAR CONCEITOS DE ESTATÍSTICA E ELABORAÇÃO DE INDICADORES	PADRÃO	2,1



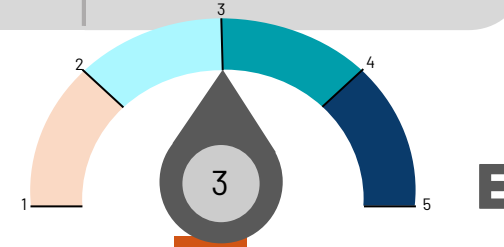


## REDE DE AGENTES DE CONTRATAÇÃO

COMPETÊNCIA	TIPO	PONTUAÇÃO
COMPREENDER EM DETALHE AS LEGISLAÇÕES VIGENTES LEI DE LICITAÇÕES (8.666) E JURISPRUDÊNCIAS	ESTRATÉGICA	3,0
COMPREENDER A NOVA LEI DE LICITAÇÃO	ESTRATÉGICA	3,0
COMPREENDER E APLICAR CONCEITOS DE COMPLIANCE E INTEGRIDADE	PADRÃO	3,0
COMPREENDER E APLICAR CONCEITOS DE DIREITO ADMINISTRATIVO	ESTRATÉGICA	3,0
COMPREENDER OS REGRAMENTOS E ELABORAR PESQUISAS DE PREÇO	ESTRATÉGICA	3,0
UTILIZAR DE METODOLOGIAS DE PESQUISA DE PREÇOS	PADRÃO	3,0
ELABORAR ESTUDOS TÉCNICOS PRELIMINARES	ESTRATÉGICA	3,0
ELABORAR TERMOS DE REFERÊNCIA	PADRÃO	3,0
UTILIZAR O SISTEMA COMPRASNET	PADRÃO	3,0
COMPREENDER E ELABORAR ACORDO DE NÍVEL DE SERVIÇO	PADRÃO	3,0
COMPREENDER E APLICAR NORMAS SOBRE GESTÃO DE	PADRÃO	3,0



**P**



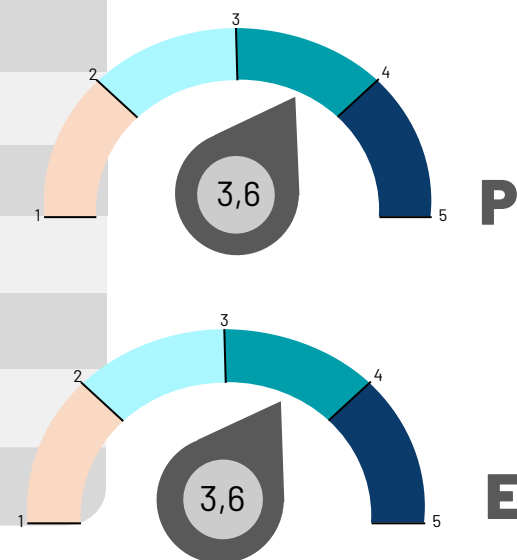
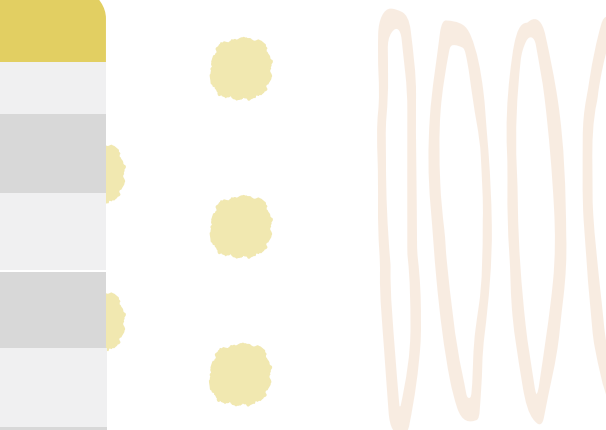
**E**

Metodologia

41

## REDE DE CONTROLE INTERNO

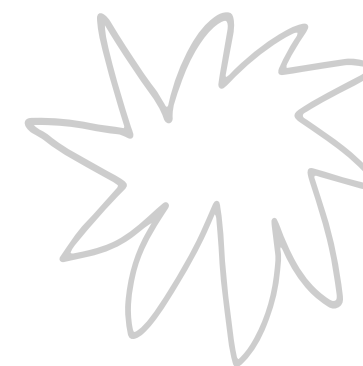
COMPETÊNCIA	TIPO	PONTUAÇÃO
COMPREENDER O CONJUNTO DE NORMAS E PADRÕES ESTABELECIDOS PELA CGM	ESTRATÉGICA	3,7
COMPREENDER O CONJUNTO DE NORMAS E PADRÕES ESTABELECIDOS PELA CGM	ESTRATÉGICA	3,7
COMPREENDER EM DETALHE O FLUXO PROCESSUAL DA PREFEITURA DE NITERÓI	ESTRATÉGICA	3,7
COMPREENDER OS TRÂMITES INTERNOS DO ÓRGÃO DE CONTROLE CENTRAL	ESTRATÉGICA	3,7
DOMINAR O DECRETO Nº 13.369/26/10/2019 E A PORTARIA Nº 004/CGM/2019 DE 16/04/19	ESTRATÉGICA	3,7
ORGANIZAR SUAS DEMANDAS PROCESSUAIS COM O OBJETIVO DE PLANEJAR E EXECUTAR AS ATIVIDADES DE CONTROLE	PADRÃO	3,7
COMPREENDER EM DETALHE OS CANAIS DE CONTROLE DA PREFEITURA DE NITERÓI	PADRÃO	3,7
COMPREENDER EM DETALHES O PROCESSO DE PRESTAÇÃO DE CONTAS	ESTRATÉGICA	3,3
TRAZER SUGESTÕES DE MELHORAMENTO DOS PROCESSOS E NORMAS VIGENTES NA PREFEITURA	PADRÃO	3,3
CONHECER O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO SEU ÓRGÃO	ESTRATÉGICA	3,3
CONHECER O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA PREFEITURA	ESTRATÉGICA	3,3
TRABALHAR DENTRO DAS DETERMINAÇÕES ÉTICAS DA PREFEITURA E DO CÓDIGO DE ÉTICA E INTEGRIDADE DO SERVIDOR	ESTRATÉGICA	3,3
PROMOVER TRANSPARÊNCIA E IDONEIDADE DENTRO DOS PROCESSOS INTERNOS DO SEU ÓRGÃO	PADRÃO	3,7
COMPREENDER EM DETALHES OS SISTEMAS DE GESTÃO INTEGRADA DO MUNICÍPIO E DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE	ESTRATÉGICA	3,7
TRABALHAR DENTRO DOS PRAZOS ESTABELECIDOS NOS DIVERSOS PONTOS DE CONTROLE INTERNO DA CGM	ESTRATÉGICA	3,7



Ao lado, são apresentadas as pontuações médias de cada rede, em competências padrão e competências estratégicas, calculadas com base na frequência de respostas para cada item. A EGG, em parceria com as lideranças das redes, construirá as trilhas de certificação priorizando competências a partir desses resultados.

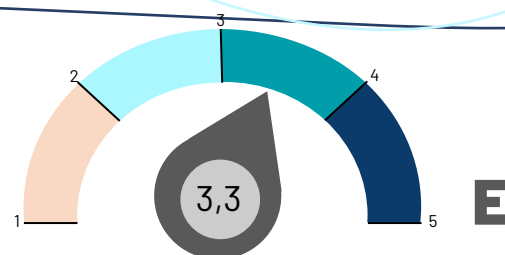
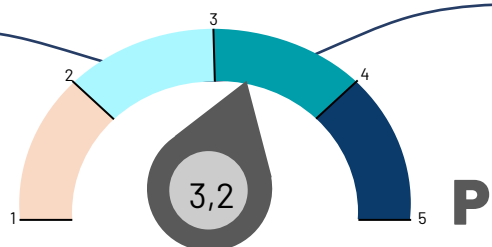
Na primeira seção do Questionário de Mapeamento de Competências, composta por questões referentes ao servidor, era necessário informar se a pessoa gerenciava equipes na Prefeitura ou não. Abaixo, é apresentada a pontuação média das respostas somente dos servidores que afirmaram gerenciar equipes, referentes às competências das categorias Trabalho em Equipe, Liderança e Empatia e Comunicação. Em seguida, é apresentada a pontuação média deste grupo em cada uma das três categorias.

REDE	PONTUAÇÃO MÉDIA	
	COMPETÊNCIAS PADRÃO	COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS
PLANEJAMENTO	2,3	2,5
ORÇAMENTO	2,3	2,6
ESCRITÓRIOS DE PROJETOS SETORIAIS (EGP SETORIAL)	2,1	2
PROCESSO ELETRÔNICO	2,5	2,6
GOVERNO DIGITAL E ATENDIMENTO AO CIDADÃO	2,7	2,8
TIC	2,9	2,9
TRANSPARÊNCIA	2,7	2,5
AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS	2,2	2,4
AGENTES DE CONTRATAÇÃO	3	3
CONTROLE INTERNO	3,6	3,6



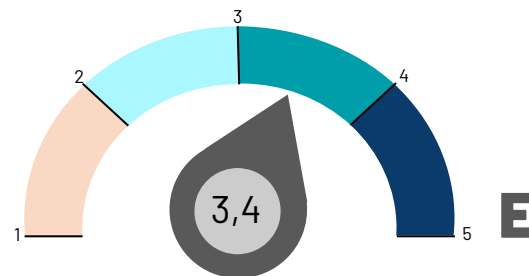
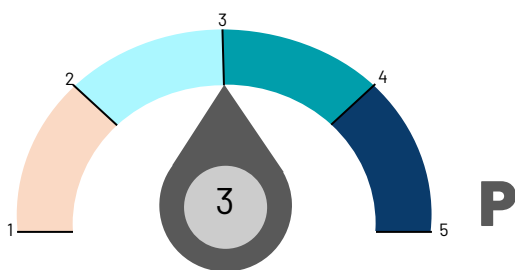
## TRABALHO EM EQUIPE

COMPETÊNCIA	TIPO	PONTUAÇÃO
PROMOVER A DINÂMICA DO TRABALHO EM GRUPO NO CUMPRIMENTO DE METAS EM COMUM E MANUTENÇÃO DA SINERGIA ENTRE A EQUIPE	ESTRATÉGICA	3,3
USAR TÉCNICAS DE COMUNICAÇÃO ASSERTIVA E ATIVA	PADRÃO	3,2
TRABALHAR DENTRO DAS BOAS PRÁTICAS DISSEMINADAS DENTRO DO SEU ÓRGÃO E PROMOVER ESSA CULTURA ORGANIZACIONAL	PADRÃO	3,3
TRABALHAR TÉCNICAS DE GESTÃO FOCANDO EM COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS	PADRÃO	3,0
USAR TÉCNICAS DE GESTÃO PARA PROMOVER UM TRABALHO INTEGRADO (REUNIÕES PERIÓDICAS; PRIORIZAÇÃO DE TAREFAS)	ESTRATÉGICA	3,2
USAR TÉCNICAS DE GESTÃO PARA SISTEMATIZAÇÃO E PRIORIZAÇÃO DE ENTREGAS	PADRÃO	3,1



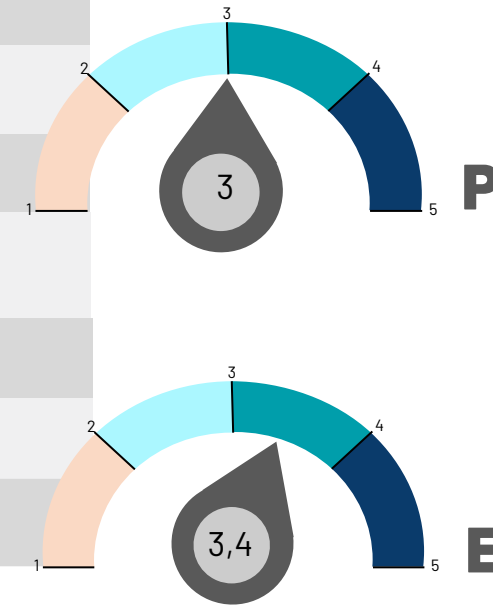
# LIDERANÇA E EMPATIA

COMPETÊNCIA	TIPO	PONTUAÇÃO
UTILIZAR ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE DESEMPENHO COM FOCO EM MELHORAR O DESEMPENHO DO ÓRGÃO, ALINHANDO O PROPÓSITO DO MESMO ÀS EXPECTATIVAS DOS SERVIDORES	PADRÃO	2,9
UTILIZAR PRÁTICAS DE ENGAJAMENTO DE PESSOAS PARA CRIAREM VÍNCULO COM AS TAREFAS DESEMPENHADAS NO DIA A DIA E SENTIDO PARA A REALIZAÇÃO DO TRABALHO	PADRÃO	3,0
PROMOVER CONVERSAS DE VALIDAÇÃO E ENGAJAMENTO SOBRE O TRABALHO COM O PROPÓSITO DE MELHORAR AS ROTINAS E A INTERAÇÃO ENTRE SERVIDORES (CULTURA DO FEEDBACK)	PADRÃO	3,1
ESCUTAR ATIVAMENTE OS DEMAIS COLEGAS DA EQUIPE	ESTRATÉGICA	3,4
UTILIZAR TÉCNICAS OU ESTRATÉGIAS PARA RESOLUÇÃO E MEDIAÇÃO DE CONFLITO	PADRÃO	3,1
COMPREENDER AS EMOÇÕES E O PONTO DE VISTA DO OUTRO	ESTRATÉGICA	3,3



## COMUNICAÇÃO

COMPETÊNCIA	TIPO	PONTUAÇÃO
EXPRESSAR-SE NA FORMA ORAL E ESCRITA COM COERÊNCIA E ASSERTIVIDADE	ESTRATÉGICA	3,4
REDIGIR DOCUMENTOS CONSIDERANDO A LINGUAGEM ORGANIZACIONAL E A NORMA CULTA	ESTRATÉGICA	3,4
APRESENTAR DE FORMA CLARA, OBJETIVA E ORGANIZADA SEU TRABALHO	ESTRATÉGICA	3,4
UTILIZAR TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO E ARTICULAÇÃO DE FORMA EFETIVA PARA AVANÇAR OS OBJETIVOS DO SEU PROJETO OU EQUIPE	PADRÃO	3,1
APRESENTAR IDEIAS DE FORMA ILUSTRATIVA E ASSERTIVA UTILIZANDO TÉCNICAS DE NARRATIVA (STORYTELLING)	PADRÃO	2,9
UTILIZAR ESTRATÉGIAS DE DIVULGAÇÃO E MOBILIZAÇÃO PARA AVANÇAR OS PROJETOS QUE FAZ PARTE	PADRÃO	3,0
ARTICULAR SOLUÇÕES E PONTES COM OUTROS AGENTES DA PREFEITURA OU AGENTES EXTERNOS	PADRÃO	3,1



CATEGORIAS	PONTUAÇÃO MÉDIA	
	COMPETÊNCIAS PADRÃO	COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS
TRABALHO EM EQUIPE	3,2	3,3
LIDERANÇA E EMPATIA	3	3,4
COMUNICAÇÃO	3	3,4



## 3. EIXOS, PERFIS E FORMAÇÕES

### 3.1 OS EIXOS PRINCIPAIS DE FORMAÇÃO

Os eixos de formação para o biênio 2022 - 2023 foram definidos com base nos seis temas mapeados no Inventário de Competências da Prefeitura. São eles:



#### ÉTICA E DIREITO ADMINISTRATIVO

No eixo de Ética e Direito Administrativo foi feita a união das competências que compõem uma gestão pública fundamentada nas legislações vigentes, a fim de promover uma atitude ética e íntegra da administração municipal. Objetiva o desenvolvimento de conhecimentos do servidor de Niterói no ambiente normativo a sua volta de acordo com os fluxos da administração municipal e seu processo decisório em qualquer ação que tome na sua rotina de trabalho.



#### GESTÃO GOVERNAMENTAL

Este eixo é fundamentado na cultura de gestão orientada a resultados no município, que desenvolve planejamento de curto, médio e longo prazo, como o Plano Niterói Que Queremos, o Plano Plurianual (PPA), o Plano de Metas, planos estratégicos setoriais, entre outros. É importante que os agentes municipais sejam capazes de trabalhar em um círculo virtuoso de implementação de políticas públicas, planejando, dispondo de capacidade de realizar o planejado, monitorando ações e avaliando resultados.



#### GESTÃO PARTICIPATIVA, TRANSPARÊNCIA E FOCO NO CIDADÃO

Esse eixo trata do compromisso com a sociedade niteroiense, que tem pautado a elaboração de políticas públicas nos últimos nove anos. Visa desenvolver o conhecimento dos agentes do município sobre as legislações vigentes, boas práticas sobre Transparência e promover uma compreensão ampla do que é uma gestão onde todos podem e devem participar. A participação cidadã é estimulada inclusive no redesenho de serviços públicos.





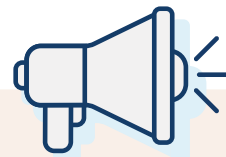
### TRABALHO EM EQUIPE

Nesse eixo serão desenvolvidas competências relacionais, uma vez que grandes transformações envolvem muita articulação e trabalho em equipe. É necessário que as dinâmicas das diversas equipes dentro da Prefeitura avancem em uma lógica de empatia, compreensão do espaço do outro e escuta ativa, para um corpo de agentes municipais mais integrado e inclusivo.



### LIDERANÇA E EMPATIA

Esse eixo foi definido com o objetivo de desenvolver lideranças acolhedoras e inspiradoras. Foi uma necessidade apontada diversas vezes no processo de investigação sobre o que é necessário para uma gestão de alto desempenho. Importante desenvolver capacidade de compreender quem integra a equipe e unir a necessidade de alcançar resultados com o acolhimento das diversas personalidades, objetivos e necessidades de cada liderado, motivando-os e direcionando-os para os resultados organizacionais.



### COMUNICAÇÃO

O eixo tem foco no desenvolvimento de competências relacionadas a assertividade em posicionamentos, apresentação de ideias e projetos de forma acessível e articulação em diferentes níveis da Prefeitura, escrita e verbal.

## 3.2 PERFIS E NÍVEIS

O participante das formações escolherá suas jornadas conforme o **tipo de trabalho (Perfil)** que atua na Prefeitura e em **nível de especialização (Nível)** que deseja ter na trilha que vai participar.

Os tipos de **Perfil** elencados para a construção das trilhas de aprendizagem são: *Técnico, Gerencial e Estratégico*.

#### ► Técnico

quem faz trabalhos mais técnicos na administração municipal e operacionaliza rotinas de seus órgãos. Se trata de servidores que não lideram equipes, mas podem liderar processos e fluxos específicos dentro de sua área. É responsável por decisões acerca dos fluxos que apoia, por isso a necessidade de ter conhecimento das rotinas, processos e estratégias da Prefeitura, para apoiar e aprimorar seus fluxos de trabalho.

#### ► Gerencial

quem ocupa cargos de liderança. Gerenciar equipes e projetos e alcançar resultados coerentes com as metas estratégicas do seu órgão e da Prefeitura é o escopo de trabalho do servidor no nível gerencial. É necessário, nesse nível, aprimorar com-

petências socioemocionais para construir equipes motivadas e alinhadas com os valores da Prefeitura. Também é importante, nesse perfil, desenvolver uma visão de todo o processo de gestão de entregas estratégicas e avaliação de seus impactos, assim como monitorar seus desenvolvimentos tendo clareza dos objetivos.

### ► **Estratégico**

no perfil estratégico, o foco são agentes municipais que tomam decisões por toda uma área ou por todo um órgão. Direcionar as ações de sua área e estipular objetivos de médio e longo prazo, tendo uma visão sistêmica de toda Prefeitura e da Cidade, são competências relacionadas ao nível estratégico. Nesse perfil é importante desenvolver a articulação com os diferentes atores envolvidos na construção de políticas públicas e uma capacidade de análise e visão de impacto para conseguir medir e direcionar os esforços de sua área, assim como potencializar o impacto de seus projetos e das forças dos servidores que trabalham em seu setor.

Já os **Níveis** estabelecidos de formação são *Básico e Especialista*.

### **Básico**

O investimento de tempo da formação é menor; o suficiente para construir as bases para trabalhar com o tema tendo em vista a prática do dia a dia e tarefas relacionadas,

com segurança sobre qual caminho fazer caso seja necessário se aprofundar.

### **Especialista**

Parte de uma visão de trazer temas mais complexos dentro das formações, incentivar debates, compartilhamento de boas práticas, ou seja, envolve uma maior disseminação de conhecimento do tema para que o participante da trilha seja também uma fonte de conteúdo dentro de sua área.

As Trilhas Embarcando na Prefeitura e as Certificação das Redes não serão divididas em nível por exigirem um nível de especialização homogêneo para todos.

## **3.3 FORMATOS DAS FORMAÇÕES**

As formações da Escola acontecem de forma síncrona e assíncrona, em diferentes tempos de dedicação, de forma presencial ou virtual, intermediadas pela Plataforma EGG. As formações se dão em três formatos: Cursos, Oficinas e Seminários.



### **CURSO**

Os cursos são ministrados por professores e compostos por conteúdo teórico, que pode ser complementado por momentos de prática. Apresentam temas, abordagens e reflexões a partir da exposição de conteúdo e conceitos, e há espaço para debates e discussões durante a aprendizagem.

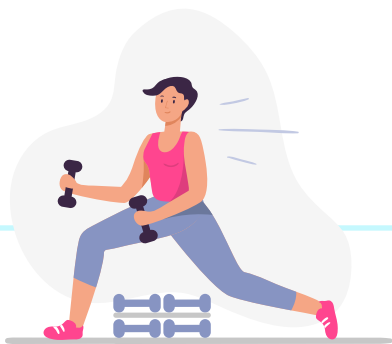
### **FORMATO**

Podem acontecer de forma síncrona, presencial ou remotamente; assíncrona (EaD), por videoaulas; e de forma híbrida, mesclando os dois formatos.

### **DEDICAÇÃO**

Cursos que se dão sincronamente costumam ter duração a partir de 12h, até 30h, em média. Na modalidade EaD, é contabilizado o tempo de cada videoaula e somado ao tempo estimado para cada atividade proposta ao módulo. No caso de cursos híbridos, a dedicação se refere aos momentos de encontros síncronos, somados ao tempo das videoaulas e o tempo estimado para cada atividade assíncrona.





### **OFICINAS**

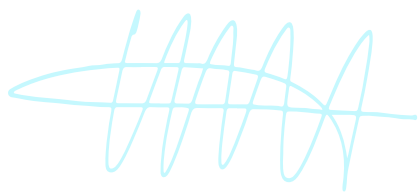
Propõem uma aprendizagem sistemática e são predominantemente práticas. Ministrada por facilitador que domina certo método, procedimentos ou uso de ferramenta, que será ensinado a um grupo de pessoas.

### **FORMATO**

Acontecem de forma síncrona ou assíncrona, presencial ou virtualmente.

### **DEDICAÇÃO**

Dependendo do que será treinado, podem ser bem curtos e acontecer em um só momento, com duração de uma hora, ou mais longos, com a possibilidade de ser dividido em mais de um dia.



### **SEMINÁRIOS**

Seminários são eventos presenciais ou virtuais (webnários, transmitidos ao vivo) em que uma ou mais pessoas fazem uma exposição ou diálogo sobre certo tema. Os eventos se dão por meio de videoconferência ou plenária, aberta ao público para interação com os palestrantes por meio de comentários. Geralmente, há o tempo de fala dos palestrantes e, no final, um tempo para perguntas e respostas.

### **FORMATO**

Ao vivo e virtual ou presencial, com a possibilidade de disponibilização da gravação para serem vistos em formato assíncrono.

### **DEDICAÇÃO**

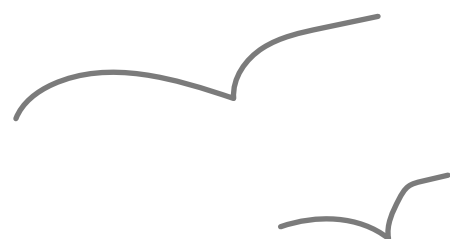
Entre 1h e 3h, a depender do formato.

Os três formatos estarão presentes em todas as trilhas de aprendizagem a serem ofertadas, e partem dos eixos descritos acima em uma ordem de construção de competências complementares entre si no contexto de aprendizagem. Assim, será possível desenvolver as competências identificadas de forma progressiva e por diferentes abordagens.



### 3.4 AS JORNADAS DE APRENDIZAGEM

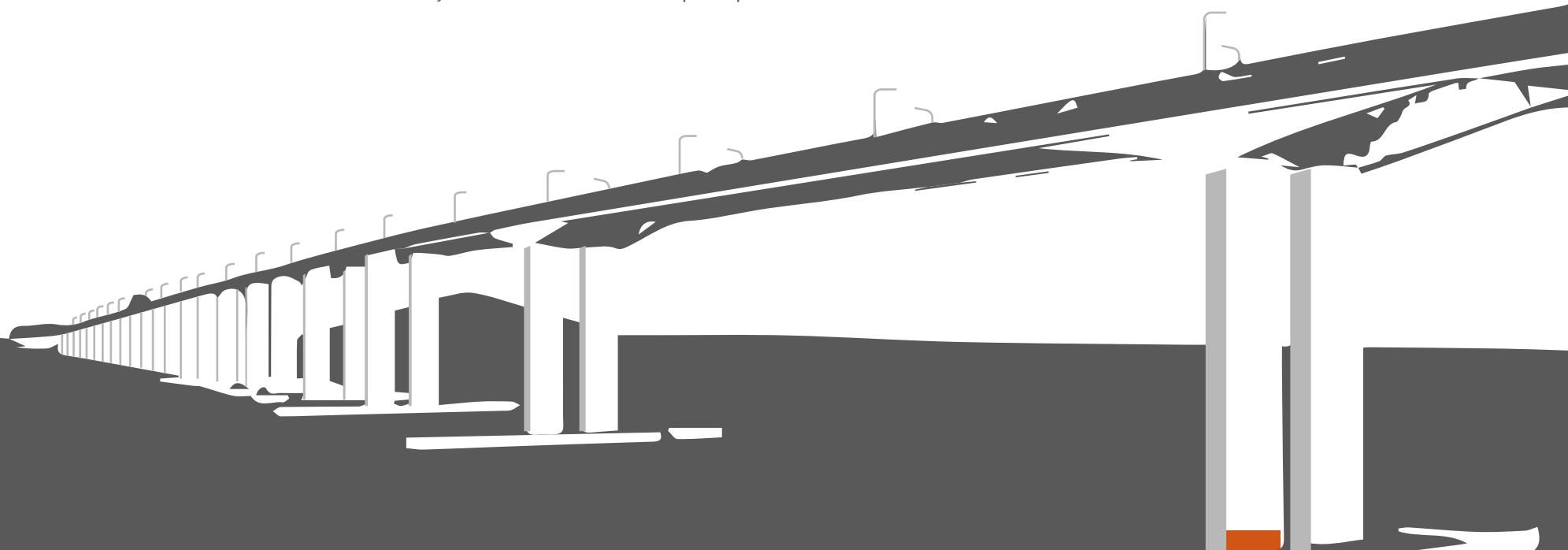
Além das jornadas organizadas por eixos de formação, a Escola de Governo desenvolverá as trilhas e certificações especiais descritas a seguir:



## TRILHA CERTIFICAÇÃO DAS REDES

serão desenvolvidas as competências requeridas para o agente municipal cumprir o seu papel com excelência enquanto integrante de determinadas redes da Prefeitura. Serão idealizadas em parceria com as lideranças das redes e realizadas com parceiros internos e externos. Cada etapa formativa contará com exercícios práticos para trabalhar os conhecimentos de forma aplicada, e haverá avaliação ao término do ciclo para verificação da assimilação dos conhecimentos. As ementas serão atualizadas anualmente de forma conjunta com as lideranças das redes, que direcionarão a definição dos conteúdos.

Para iniciar a jornada de aprendizagem, o servidor deve ser indicado para a Escola de Governo como novo integrante da rede específica a qual será formado. Assim, terá seu ingresso ao espaço de educação da rede da Plataforma da EGG validado, será necessário finalizar a Trilha de Certificação em até três meses para permanecer na rede.



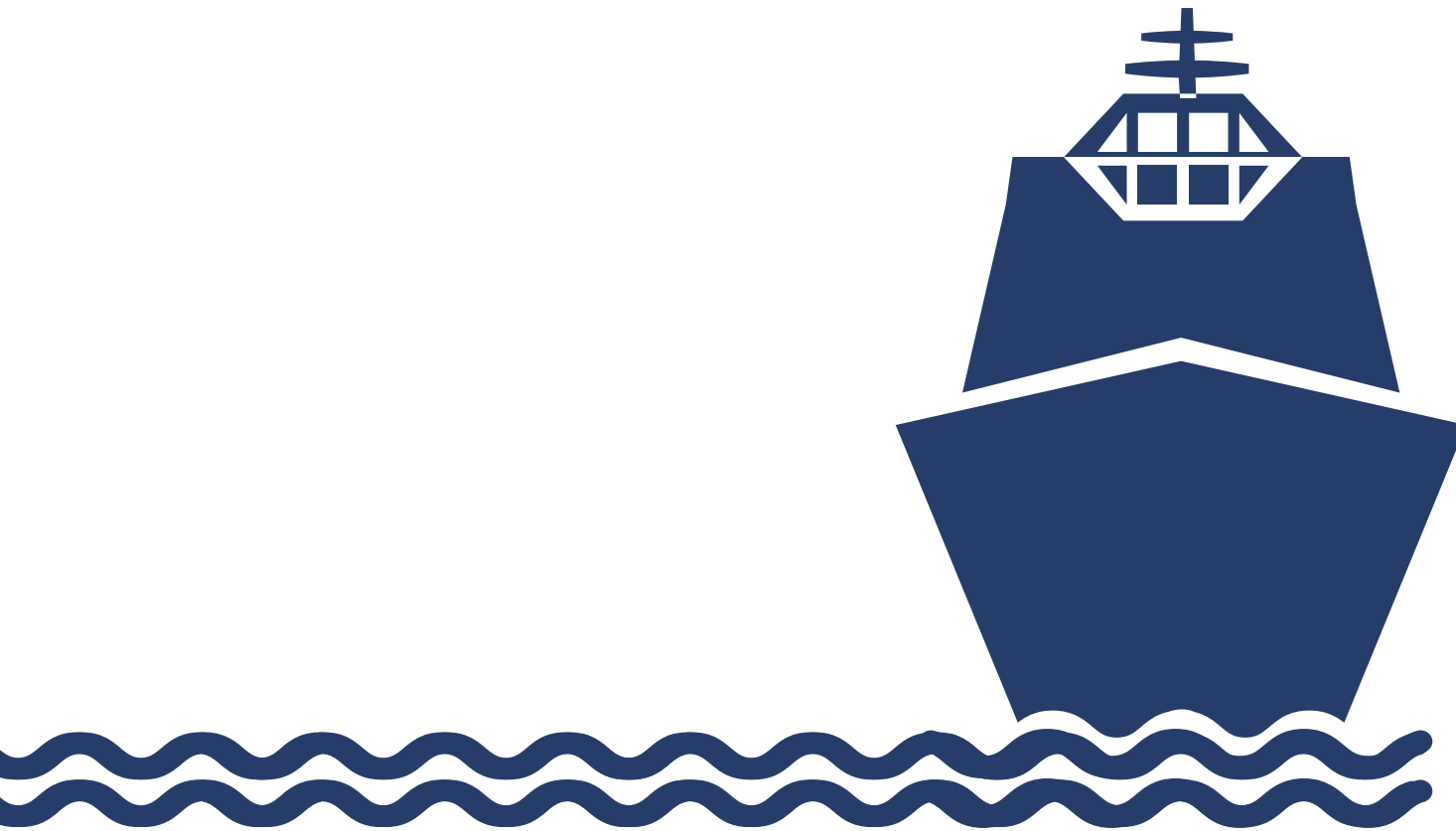
# TRILHA

# EMBARQUE NA

# PREFEITURA

Serão desenvolvidas as competências requeridas para o agente municipal cumprir o seu papel com excelência desde o início do exercício da sua função em Niterói.

A trilha se dará assincronamente, para garantir a disponibilidade dos conteúdos para o servidor no momento que ele ingressar na Prefeitura, terá uma duração de 60h e será destinada aos servidores comissionados obrigatoriamente.



TRILHA

# SISTEMAS DA PREFEITURA

Na análise das respostas ao questionário ficou evidente uma proficiência baixa em relação a grande parte dos sistemas específicos da Prefeitura de Niterói, e, portanto, a necessidade de uma formação geral, com módulos dedicados a cada um dos sistemas da Prefeitura a nível básico e especialista. O principal objetivo é capacitar o servidor para conhecer e saber utilizar os sistemas a partir de uma ampla compreensão da funcionalidade de cada um e a sua importância na gestão municipal. As formações serão práticas, com a possibilidade de especialização, caso o servidor tenha interesse se especializar em determinado sistema.



# TRILHA LIDERANÇA DO FUTURO

A trilha foi idealizada para fortalecer lideranças da Prefeitura, e trabalhar conceitos de engajamento, gestão e feedback para o mundo de trabalho atual. Essa trilha se dará de forma síncrona, por meio de oficinas (virtuais ou presenciais), nas quais cada encontro trabalhará uma das competências já mapeadas no Inventário de Competências.

Esse formato promove a troca de experiências e oferece vivências reais de situações desafiadoras, comumente enfrentadas na gestão de problemas complexos relacionados ao desenvolvimento e motivação de pessoas, além de permitir que diferentes parceiros possam facilitar as oficinas, trazendo experiências de fora, para que o tema sempre se renove sem perder seu fio lógico principal, baseado nas competências elencadas.





# TRILHA

# GESTÃO MÃO

# NA MASSA

A trilha “Gestão Mão na Massa” busca aprofundar competências de Gestão de Projetos, uma oportunidade de aprendizagem híbrida, com conteúdo teórico (assíncrono) combinado com oficinas em grupo, para o alinhamento dos conceitos aprendidos com a prática da Prefeitura. A primeira etapa da formação cobre os instrumentos de planejamento e orçamento do município (NQQ, PPA, LOA LDO, Plano de Metas). Em um segundo momento, o participante se aprofunda em Gestão de Projetos.



## TRILHA

# DIREITO ADMINISTRATIVO E PROCESSUAL

A trilha tem como objetivo desenvolver competências fundamentais para que o fluxo de processos administrativos seja célere e siga a legislação em vigor. Na trilha, serão apresentados conceitos de direito administrativo e instrução processual para que o servidor domine metodologias de redação oficial e o passo a passo dos tipos mais relevantes de processo administrativo com atenção a prazos, conceitos e boas práticas. Também serão abordados conceitos de gestão de processos para que nossos agentes possam propor melhorias no fluxo sempre que identificarem uma oportunidade.

## Paulo

### Rua Ator Paulo Gustavo

Ator, humorista, diretor, roteirista e apresentador.

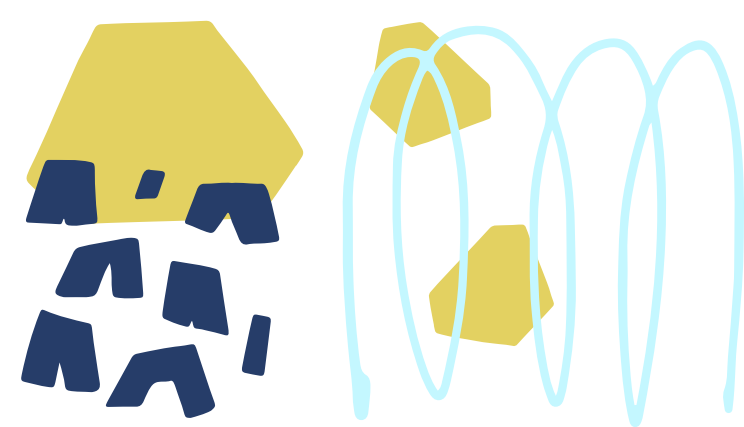
Nascido e criado em Niterói, Paulo Gustavo sempre exaltou a cidade e a usou como cenário em seus trabalhos



“RIR É UM ATO DE RESISTÊNCIA”



CEP: 24230-062



## 4. CONCLUSÃO

Durante a jornada, a equipe da Escola de Governo e Gestão demonstrou seu compromisso com o desenvolvimento de pessoas da Administração municipal Direta e Indireta, visando um quadro de servidores cada vez mais motivados e preparados para os desafios da contemporaneidade.

O Plano de Capacitação 2022 - 2023 foi inovador em sua concepção e processo de elaboração, sobretudo nas práticas que estimularam a participação e o engajamento dos agentes municipais e na expansão e organização das competências no Inventário de Competências Transversais da Prefeitura e nos Inventários de Competências Específicas de cada rede. .

O Plano é base para fortalecer a gestão e as políticas públicas municipais, e a prestação de serviços públicos com qualidade.

Os Inventários de Competências e o diagnóstico elaborado a partir das análises da lacuna de competências serão fundamentais para que a equipe da Escola monitore e avalie o desenvolvimento dos servidores ao longo desse biênio, e verifique a evolução nas médias das competências na organização a partir de novas pesquisas relacionadas às competências inventariadas. Assim, o Plano de Capacitação não consiste em um trabalho estático, mas em uma ferramenta orgânica, que acompanha as necessidades dos servidores da Prefeitura.

A visão da equipe é realizar novas pesquisas gerais ao menos anualmente, tanto de forma ampla, para todos os servidores, quanto de forma específica, para as redes da Prefeitura. E, também, quando as lideranças das redes apontarem a necessidade – por exemplo, quando identificarem muitas trocas de pontos focais dos órgãos, que fragilize a confiança na média anterior, ou quando forem encerrados os primeiros ciclos de certificações obrigatórias.

Medir a lacuna histórica só é possível por meio de ampla participação dos servidores, por isso a importância de incluí-los no processo desde o mapeamento das competências necessárias para a consecução dos objetivos da organização, para que entendam as motivações e as etapas em que sua colaboração é determinante.

Para o próximo plano, a EGG almeja aumentar ainda mais a colaboração dos servidores no processo de revisão dos Inventários, também

em parceria com o LabNit, realizando mais entrevistas com dirigentes e especialistas, e oficinas de imersão com servidores.

A equipe acredita, também, que é importante investir no engajamento dos servidores em diferentes formatos. Uma possibilidade é avançar no tema de gamificação dos conteúdos da Escola e construir ambientes de troca dentro de nossa plataforma para buscar um engajamento fluído, que contribua para a integração das redes e a motivação em temas de formação continuada.

Um grande passo na mobilização dos agentes nessa agenda seria desdobrar essas competências em Planos de Desenvolvimento Individuais, possibilitando impulsionar, acompanhar e avaliar a evolução individualizada e como um todo do capital humano da Prefeitura, com vistas aos desafios atuais e de médio-longo prazo da Administração de Niterói.

Como a Prefeitura de Niterói segue avançando na direção de uma gestão de pessoas mais estratégica, a equipe da Escola continuará atenta às melhores práticas e especialistas referências no tema, para desenvolver experiências educacionais inovadoras e direcionadas às necessidades de desenvolvimento dos servidores e às demandas da gestão municipal na consecução dos objetivos e resultados pactuados com a população.