



GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL

**Análise da Elaboração do Plano de Capacitação
2019/2020 para os Servidores do Município de
Niterói (RJ)**

Marilia Sorrini Peres Ortiz¹

Rachel Gomes Barquette²

Daniel Caldas Gaspar³

Iana Maria Oliveira da Costa⁴

Ana Caroline Gomes Vargas⁵

RESUMO

O presente artigo tem como escopo apresentar o processo de criação do Plano de Capacitação 2019/2020, elaborado para os agentes públicos do município de Niterói (RJ), bem como os seus resultados. O Plano foi formulado entre fevereiro e abril de 2019 e representa um marco de consolidação da Escola de Governo e Gestão (EGG) como centro de excelência no planejamento, execução e avaliação de atividades relacionadas à formação, à atualização e ao desenvolvimento dos agentes públicos de Niterói. São apresentadas a metodologia de elaboração do Plano, que utilizou questionários e entrevistas, bem como o referencial teórico que norteou todo o processo – a Gestão por Competências. O balanço de seus resultados é analisado a partir de gráficos e tabelas e por meio da exposição da Trilha do Conhecimento da Prefeitura. Também são analisadas as visões dos servidores e dirigentes, bem como suas principais carências, demandas e áreas em que se sentem mais seguros. Por fim, são apresentadas as estratégias adotadas pela Escola a fim de desenvolver as competências da Prefeitura. Espera-se que o presente artigo

¹ Subsecretária de Planejamento da Prefeitura de Niterói. Mestre em Administração Pública e Governo pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo – FGV. (marilia@seplag.niteroi.rj.gov.br)

² Coordenadora de Gestão do Conhecimento da Prefeitura de Niterói. Possui Mestrado em Sociologia pelo Iesp/Uerj. (rachelb@seplag.niteroi.rj.gov.br)

³ Diretor da Escola de Governo da Prefeitura de Niterói. Doutor em Sociologia pelo PPGSA/UFRJ. (danielg@seplag.niteroi.rj.gov.br)

⁴ Diretora da Secretaria de Planejamento de Niterói. Pós-graduada em Gestão Pública com ênfase em Governo Local pela ENAP. (ianac@seplag.niteroi.rj.gov.br)

⁵ Analista de Políticas Públicas e Gestão Governamental - Gestão de TI. Graduada em Ciência da Computação pela UFF. (anav@seplag.niteroi.rj.gov.br)



funcione como um registro da memória dessa experiência, capaz de gerar reflexões futuras e inspirar outros entes federados.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas por Competências; Mapeamento de Competências; Desenvolvimento De Competências; Capacitação; Escola de Governo.

1. INTRODUÇÃO

Em 2013, com o objetivo de promover medidas para modernizar a gestão municipal e planejar o desenvolvimento da cidade com foco em resultados e visão de longo prazo, o governo cria a Secretaria de Planejamento, Orçamento e Modernização da Gestão (SEPLAG) por meio da Lei Municipal nº 3.022/2013 e Decreto Municipal nº 11.331/2013 e constrói o Plano Estratégico Niterói que Queremos – 2033⁶. O Plano, estruturado em sete áreas de resultado, possui um eixo com projetos dedicados exclusivamente à promoção da eficiência e transparência da gestão municipal. Nesse contexto, medidas como a implantação de um software unificado de gestão municipal, a instauração de auditorias, decretos para organizar a estrutura e cortar despesas, além de investimento em meios para promover a eficiência da arrecadação, foram a tônica das medidas de ajuste fiscal e modernização da gestão na primeira gestão.

Com a reeleição do governo Rodrigo Neves e a necessidade de promover um novo ciclo de ajuste fiscal e medidas de fortalecimento da gestão diante da grave crise política e econômica no país entre 2016 e 2017 – com efeitos ainda mais severos no estado do Rio de Janeiro – os órgãos técnicos do governo se reuniram e construíram o Plano Niterói mais Resiliente. Composto por 47 medidas subdivididas em diferentes eixos, o Plano estabeleceu como uma das medidas de modernização da gestão a Política de Desenvolvimento de Servidores e a Escola de Governo e Gestão (EGG) no âmbito da SEPLAG por meio do Decreto nº 12.519/2017.

Especificamente em relação à EGG, o Decreto estabeleceu que a Escola deve atuar no planejamento, execução e avaliação de atividades relacionadas à formação, ao aperfeiçoamento, à atualização e ao desenvolvimento dos servidores municipais. Entre os seus objetivos estão: i) melhorar o desempenho e eficiência dos servidores na execução das tarefas administrativas e prestação dos serviços públicos; ii) promover o desenvolvimento de habilidades, atitudes e competências dos servidores para aprimoramento profissional em sua área de formação de acordo com as melhores práticas de recursos humanos; iii) definir as melhores estratégias para a resolução de problemas coletivos por meio de políticas públicas; iv) desenvolver as estruturas organizacionais das unidades que compõem a Administração Pública Municipal; v) contribuir para o fortalecimento da participação e controle social por meio de atividades voltadas à sociedade civil,

⁶ O Plano Estratégico “Niterói que Queremos” pode ser acessado em: <http://www.niteroifeitaporvoce.com.br/>



principalmente aos conselheiros de políticas públicas e líderes comunitários; e vi) promover a racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Para estruturar a EGG, constituíram-se como referências importantes a Escola de Gestão do Paraná e a própria Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Como primeiras medidas implantadas destacam-se a criação de um website institucional e de uma plataforma virtual – o Moodle - que pudesse servir para o gerenciamento das inscrições, a disponibilização de materiais, o envio de tarefas, registro de notas e emissão de certificado automatizado.

Uma grade de cursos presenciais e a contratação de uma empresa para ministrá-los foram realizadas no âmbito de um projeto com financiamento do BID que previu no seu escopo um componente de fortalecimento institucional. No âmbito desse componente foi contratado um consultor que aplicou uma pesquisa para mapeamento de competências a serem desenvolvidas nos três níveis: estratégico, tático e operacional. A pesquisa subsidiou a elaboração do Termo de Referência com as ementas e as especificações de cada um dos cursos. A empresa vencedora da licitação foi o IBAM – Instituto Brasileiro de Administração Municipal – sendo obrigatória por contrato a realização de 16 cursos presenciais divididos em 26 turmas com um total de 1300 vagas para servidores, além da disponibilização de todo o conteúdo ministrado em formato EAD.

Ao longo de dois anos e meio de implantação a EGG disponibilizou 28 turmas de diferentes cursos para mais de mil e trezentos servidores inscritos. Nas avaliações, 96% dos servidores definem como boa (37%) ou ótima (59%) a qualidade dos cursos. O cadastro da escola conta atualmente com mais de 1,2 mil servidores que recebem informações semanais com a divulgação dos cursos e atividades da EGG. Entre as estratégias mais recentes de engajamento dos servidores estão: a criação de uma *fan page* no *facebook*, a criação de um boletim mensal intitulado “De Olho na Escola” com informações e divulgações de oportunidades de formação da própria EGG ou de instituições parceiras e o envio de mensagens de orientações/lembretes via *whatsapp*.

A EGG vem se fortalecendo e se consolidando no município como unidade responsável pelo desenvolvimento de servidores. A fim de planejar e organizar o novo calendário de cursos para os próximos dois anos, foi aplicado um questionário respondido por 337 servidores e realizadas entrevistas em 17 diferentes órgãos. A descrição desse processo será detalhada nas próximas seções.

Num primeiro momento, destacamos os objetivos do plano e a metodologia utilizada para sua elaboração: questionários e entrevistas. Como referencial teórico, utilizamos a Gestão por Competências, cujos argumentos estão cada vez mais em voga tanto no setor privado quanto no público. Em seguida, apresentamos os resultados a partir de gráficos e os analisamos, chegando a dados bastante interessantes, como o nível de escolaridade dos servidores alcançados pela Escola, bem como as divergências entre as visões dos dirigentes e dos servidores sobre



quais áreas seriam mais deficitárias e com maiores necessidades de capacitação. Por fim, concluímos o artigo apresentando quais estratégias serão adotadas pela Escola a fim de desenvolver as competências da Prefeitura de Niterói, como por exemplo, a contratação de novos cursos, a criação de um banco de talentos e a ideia ainda embrionária de criação de um Laboratório de Inovação no município.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Diferentemente dos modelos tradicionais que focavam na aquisição de conhecimentos para execução de uma atividade ou tarefa específica, a Gestão por Competências visa a articular as competências individuais com a estratégia de longo prazo da Prefeitura e seus desafios futuros (BRANDÃO e BRUNO-FARIA, 2003, p. 36; BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001, p.12). Dessa forma, o foco deixa de ser simplesmente a resolução de um problema atual e passa a ser a construção da visão de futuro: Niterói melhor cidade para se viver e ser feliz em 2033.

Por sua vez, a noção de competência pode ser entendida como uma tríade que envolve os conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer saber) técnicas, sociais e afetivas requeridas para o desenvolvimento no e do trabalho (DURAND, 1998 *apud* BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001, p. 10). Trata-se de uma combinação sinérgica entre esses elementos capaz de gerar e agregar valor tanto para os indivíduos, quanto para as organizações (CARBONE et al., 2005, p. 43-44).

Cada vez mais, a Gestão por Competências tem sido adotada como um modelo de gestão para muitas organizações, tanto do setor público quanto privado. Gerenciar uma organização tendo como referência a noção de competência trata-se de um processo contínuo que começa com o planejamento estratégico até a identificação das competências necessárias para alcançar as metas e os desempenhos esperados. Essa definição permite definir o gap (lacuna) de competências: o contraste entre as competências existentes na organização com as competências requeridas para alcançar seus objetivos (IENAGA, 1998 *apud* BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001, p 11).

Baseando-se no pressuposto de que o domínio de certos recursos é determinante do desempenho superior de pessoas e organizações, esse modelo propõe-se fundamentalmente a gerenciar o gap ou lacuna de competências, ou seja, a reduzir ao máximo a discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização. (BRANDÃO e BAHRY, 2005, p. 01)

A escolha pelo modelo da Gestão por Competências deveu-se principalmente à necessidade de mapeamento e gerenciamento do gap (lacuna) de competências existentes nos órgãos da Prefeitura de Niterói. Ao longo da



elaboração do Plano de Capacitação foi se tornando evidente quais eram as competências mais relevantes e dentre estas, quais eram os seus graus de domínio e de carência.

Além disso, o modelo de Gestão por Competências permite lidar com a vasta diversidade de órgãos e atividades na Prefeitura, sendo possível elaborar o Plano para diferentes frentes profissionais. Com ele, foi possível identificar a lacuna de competências não só na Prefeitura como um todo, mas também em cada órgão, tornando o Plano mais próximo à realidade de cada um deles.

A partir do Plano se tornou possível não só a identificação desta lacuna, mas também o planejamento das ações de captação, treinamento e desenvolvimento que serão necessárias para suprir as carências e atrasos encontrados. A ausência de medidas que corrijam esse gap tende a aumentá-lo e significa que o órgão estaria cada vez mais distante da realização de seu planejamento estratégico.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. Objetivos do Plano de capacitação

Entre os objetivos do Plano podemos citar:

- Alinhamento entre as competências individuais e os objetivos estratégicos dos órgãos e entidades da Prefeitura de Niterói;
- Definição de temas, critérios e metodologias que serão utilizados para o pleno desenvolvimento profissional dos agentes públicos;
- Desenvolvimento, capacitação e qualificação da força de trabalho da Prefeitura, em nível pessoal, gerencial e técnico;
- Mapeamento das competências presentes no município;
- Mapeamento das carências e demandas dos servidores;
- Identificação do GAP de competências;
- Fortalecimento da Gestão por Competências no município;
- Elaboração de uma Trilha do Conhecimento para a Prefeitura de Niterói;
- Elaboração de um banco de talentos;
- Transparência e clareza quanto às ações de capacitação;
- Aumento da eficiência e eficácia na prestação de serviços à população;
- Maior número de setores atendidos nas demandas de capacitações específicas; e
- Fazer um registro do processo.
- consolidação da Escola de Governo e Gestão (EGG) como um centro de excelência nas de atividades relacionadas à capacitação dos servidores



3.2. Questionário

De início, para produzir o mapeamento das competências existentes e das competências necessárias, a equipe utilizou como fontes prioritárias as entrevistas realizadas com dirigentes e os questionários respondidos pelos servidores. Optou-se por essa metodologia em função do número de pessoas envolvidas no trabalho, assim como pelo tempo disponível para realização do mapeamento. Os limites pessoal (atualmente a EGG é composta por 3 servidores) e temporal foram, portanto, circunstâncias que nos constrangeram a tomar a decisão de adotar essas e não outras técnicas de mapeamento de competências, como a realização de grupos focais, o estudo dos regimentos de órgãos e entidades etc. (VIANNA, 2015, p. 49-52). As cartilhas e manuais nem sempre podem ser seguidas à risca, o gestor deve considerar uma série de fatores como o contexto político-administrativo da organização, a composição e tamanho das equipes, o grau de institucionalização da organização, dentre outros fatores.

Para identificar o grau de domínio dos servidores em determinadas competências, elaboramos um questionário semiestruturado, formado por 47 questões objetivas e 2 questões abertas. O conjunto das questões objetivas foi dividido em 11 categorias, sendo elas:

- planejamento
- gestão fiscal e sistemas
- direito administrativo
- gestão de políticas públicas
- qualidade, excelência e foco no cidadão
- trabalho em equipe
- comunicação
- liderança
- criatividade, agente de mudanças e tomada de decisão
- gestão de projetos
- gestão de processos

O questionário esteve disponível no site da Escola de Governo de Niterói por 20 (vinte) dias e foi divulgado tanto por e-mail para o mailing da Escola, quanto por ofício enviado aos chefes das pastas explicando a importância de mobilizar as equipes dos órgãos para o seu preenchimento. Ao final desse processo, foram totalizados 337 questionários respondidos, o que permitiu identificar as prioridades e as áreas semelhantes que demandam maiores esforços de capacitação.

Foi utilizada uma escala de três pontos do tipo *Likert* nas questões objetivas, atribuindo-se a cada item as seguintes opções: não domino (1), domino medianamente (2) e domino completamente (3). Em seguida, para analisar os itens *Likert* foi utilizado o cálculo do Ranking Médio (RM) proposto por Oliveira (2005, p. 1-2). Neste modelo, atribui-se um valor de 1 a 3 para cada resposta a partir da



qual é calculada a média ponderada para cada item, baseando-se na frequência das respostas. Desta forma foi obtido o RM através da seguinte estratégia:

Média Ponderada $MP =$

$$\sum_{i=1}^3 (f_i v_i)$$

Ranking Médio

$$RM = MP/NS$$

Sendo:

f_i - frequência de respostas para cada item i

v_i - valor do item i

NS - número de sujeitos

Quanto mais próximo de 3 o RM estiver maior será o nível de domínio dos servidores e quanto mais próximo de 1 menor. Essa metodologia permitiu, como será demonstrado adiante, que fosse elaborada a Trilha de Aprendizagem da Prefeitura de Niterói.

3.3. Entrevistas

Também foram realizadas entrevistas presenciais conduzidas pela equipe da EGG aos dirigentes de órgãos e entidade considerados mais estratégicos. Ao todo, participaram dirigentes de 17 (dezesete) órgãos e entidades⁷. O roteiro de perguntas que direcionou as entrevistas foi elaborado com base no manual “Elaboração de planos de capacitação” da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, e apresentava a seguinte sequência:

1. Quais atitudes e comportamentos da sua equipe precisam ser aprimorados?
2. Quais conhecimentos são necessários para o bom desempenho de sua equipe?
3. É necessário treinamento em alguma legislação específica?
4. É necessário treinamento em algum sistema?
5. Quais cursos/oficinas poderiam ser fornecidos pela própria equipe?

Apesar do roteiro, havia também espaço para os entrevistados darem sugestões e fazerem solicitações sobre assuntos relativos a treinamentos em seu órgão/entidade. Ao final de todas as entrevistas, a equipe da Escola de Governo e Gestão mapeou as respostas para então instruir o plano de capacitação do biênio 2019/2020 em conjunto com os resultados do questionário online.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

⁷ Sendo: as Secretarias de Administração, Executiva, Assistência Social, Ordem Pública, Meio ambiente, Planejamento, Fazenda, Participação Social, Direito do Consumidor e Habitação, as Fundações de Saúde e Educação, a Procuradoria do Município, o Núcleo de Gestão Estratégica, a Companhia de Limpeza e a Empresa Pública Niterói Transporte e Trânsito.



4.1. Nível de escolaridade dos servidores alcançados pela EGG

Uma das primeiras questões que chamou atenção após a aplicação dos questionários foi o nível de escolaridade dos servidores que o responderam, como pode ser observado no gráfico ao lado:

A maioria que respondeu ao questionário (36%) possui nível superior completo, seguido pela pós-graduação lato sensu (25%). No outro extremo, a minoria diz possuir doutorado (2%), seguido de mestrado (7%) e ensino médio completo (10%).

Considerando que a Prefeitura de Niterói possui aproximadamente 15 mil servidores ativos, não é possível afirmar que essas estatísticas, obtidas a partir de uma amostra de 337 respostas, representem exatamente a realidade da Prefeitura. Por outro lado, pode-se afirmar que o alcance da Escola de Governo e Gestão se dá sobretudo entre os servidores mais escolarizados. Somando-se os de nível superior completo, com os de pós-graduação lato e stricto sensu atinge-se 70% das respostas frente aos 20% com superior incompleto e 10% com nível médio.

Muito embora tenhamos conseguido uma quantidade satisfatória de respostas em função do tempo de circulação do questionário, a pesquisa não alcançou 5% dos servidores da Prefeitura. Nossa hipótese é a de que a ausência de um mecanismo de comunicação centralizado da Prefeitura com seus servidores pode ter sido um limite organizacional que dificultou a difusão do questionário. A partir desse *insight*, a equipe da EGG vem desenvolvendo ações para tentar aumentar o seu alcance comunicacional, como a visita e contato constante com dirigentes dos órgãos; a organização de uma lista de pontos focais; e a fixação de cartazes nos prédios da Prefeitura.

4.2. Competências enfatizadas pelos servidores

Como abordado anteriormente, a metodologia de elaboração do Plano foi feita a partir de duas vias: os questionários distribuídos aos servidores e as entrevistas com os dirigentes. Essa divisão permitiu que coletássemos dados a partir de duas visões distintas: um nível mais técnico-operacional e um nível mais tático-estratégico. A partir das respostas, elaboramos alguns gráficos que serão analisados a seguir.

Gráfico 1- Escolaridade dos servidores que responderam à pesquisa

Fonte: Da pesquisa (2019)

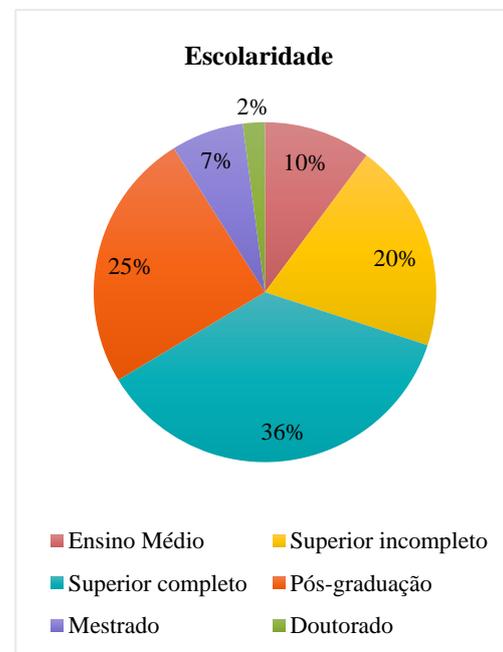
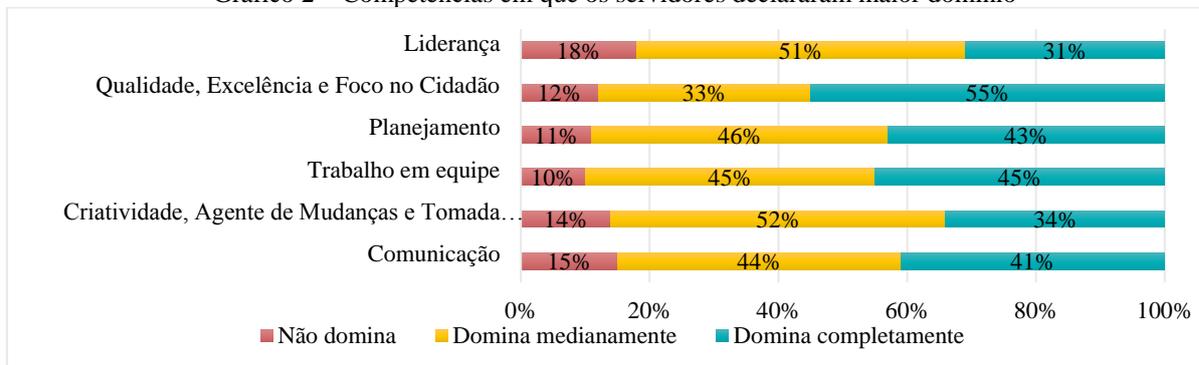




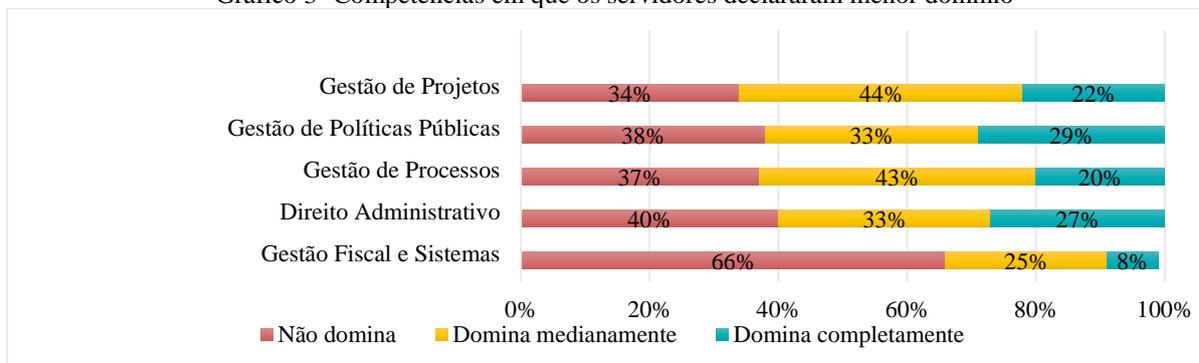
Gráfico 2 – Competências em que os servidores declararam maior domínio



Fonte: Da pesquisa (2019)

O gráfico acima representa as competências que os servidores declaram que mais dominam. Como pode ser observado, o grupo “Qualidade, excelência e foco no cidadão” representa o maior grau de domínio dos servidores (55%). Em seguida, são consideradas de maior domínio: Trabalho em equipe (45%); Planejamento (43%); Comunicação (41%); Criatividade, Agente de Mudanças e Tomada de Decisão (34%) e Liderança (31%). Abaixo, estão disponibilizados os gráficos com as competências que os servidores declararam que menos dominam.

Gráfico 3- Competências em que os servidores declararam menor domínio



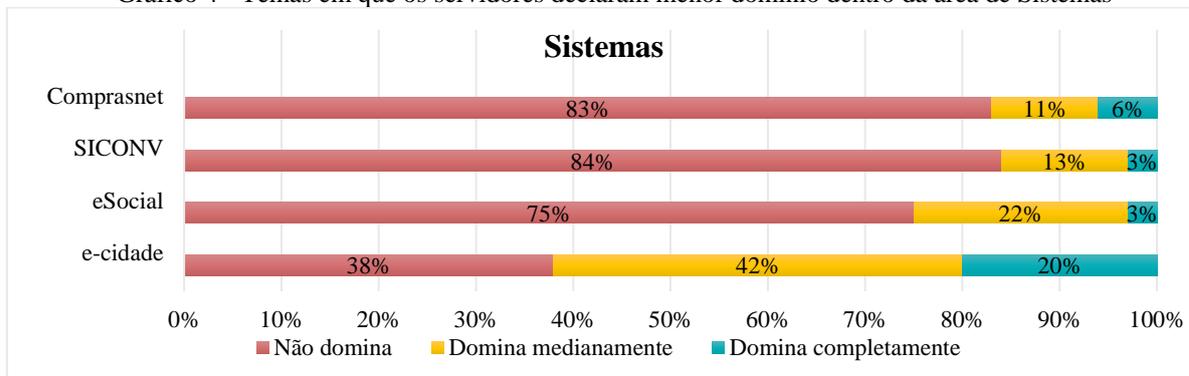
Fonte: Da pesquisa (2019)

Pode-se observar que com 66% dos votos, a categoria “Gestão Fiscal e Sistemas” representa as competências menos dominadas pelos servidores. Em seguida, temos: Direito administrativo (40%); Gestão de Políticas Públicas (38%); Gestão de Processos (37%); Gestão de Projetos (34%).

Uma vez que as áreas Sistemas e Direito Administrativo foram as que apresentaram mais carências e representam categorias muito amplas, foi necessário especificar quais eram os temas mais deficitários para os servidores. A seguir são apresentadas essas especificações em gráficos. Dentro dos sistemas, houve empate técnico entre SICONV e Comprasnet, com 84% e 83%, respectivamente, de respostas declarando não domínio. Em seguida, 75% declararam não dominar o eSocial e 38% o eCidade.



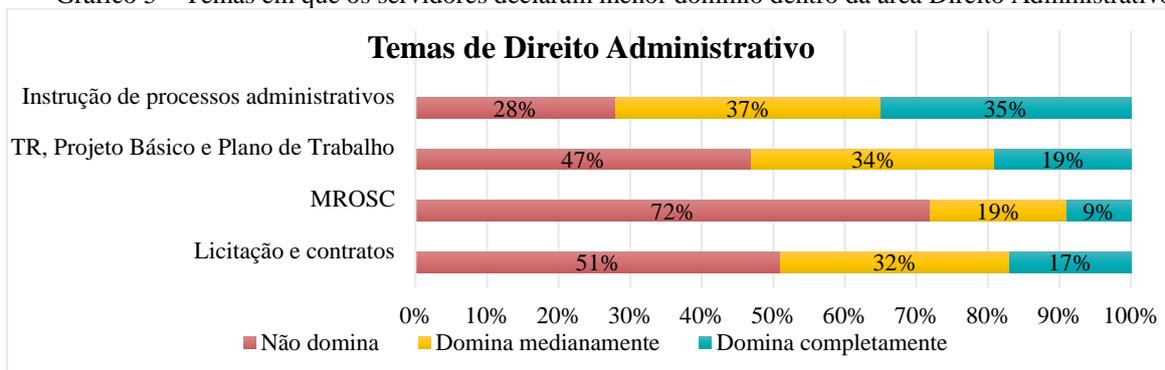
Gráfico 4 - Temas em que os servidores declaram menor domínio dentro da área de Sistemas



Fonte: Da pesquisa (2019)

Dentro da categoria Direito Administrativo, como pode ser observado no gráfico abaixo, 72% declararam não dominar a legislação sobre o marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC), 51% declararam não dominar os assuntos licitações e contratos, 47% não dominam a formulação de Termos de Referência, Projetos Básicos e Planos de Trabalho e 28% não dominam instrução processual administrativa.

Gráfico 5 – Temas em que os servidores declaram menor domínio dentro da área Direito Administrativo



Fonte: Da pesquisa (2019)

A partir desses dados, chegamos à conclusão de que os servidores declaram ter mais domínio sobre as chamadas “soft skills” ou “competências comportamentais”, isto é, competências que estão, sobretudo, relacionadas com personalidade, atitude e comportamento. Elas são:

(...) uma coleção de várias competências e habilidades associadas com a execução de tarefas, tais como a comunicação, gestão do tempo, negociação, escrita, motivação, desenvolvimento de equipe, gestão de conflitos, compreensão auditiva, leitura, apresentação, resolução de problemas e tomada de decisão. (SALUME & BARBOSA, 2015, p. 6)

Como visto, “Qualidade, excelência e foco no cidadão”, “Trabalho em equipe”, “Planejamento”, “Comunicação e Criatividade”, “Agente de Mudanças e Tomada de Decisão” foram consideradas as áreas nas quais os servidores se



consideram com maior domínio e todas elas podem ser consideradas como soft skills.

Já as categorias “Gestão Fiscal e Sistemas” e “Direito administrativo” foram consideradas as mais deficitárias e podem ser classificadas como “hard skills”, isto é, “competências técnicas”, ligadas a conhecimentos que são facilmente reconhecíveis e comprováveis por meio de certificações e diplomas. Elas são:

Competências do domínio técnico, adquiridas por meio de formação profissional, acadêmica ou pela experiência adquirida ou competências relacionadas com a profissão ou atividade exercida, procedimentos administrativos relacionados com a área de atividade da organização, tais como: saber operar/manusear máquinas, aparelhos e equipamentos, conhecimento de normas de segurança, conhecimentos de informática/programas, habilidades financeiras/contabilísticas, experiência profissional e técnica. (SWIATKIEWICZ, 2014, p. 16)

Portanto, pela visão dos servidores, considera-se que as competências técnicas deveriam ser as mais enfatizadas pelo Plano de Capacitação.

4.3 Competências enfatizadas pelos dirigentes

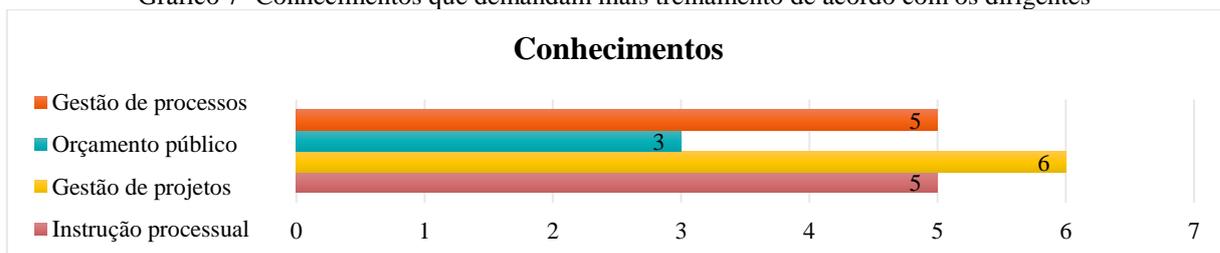
Como abordado anteriormente, foram realizadas diversas entrevistas com os dirigentes dos órgãos da Prefeitura, como secretários, subsecretários e diretores, totalizando-se em 17 entidades entrevistadas. A seguir, serão apresentados os resultados obtidos a partir das perguntas sobre atitudes, conhecimento, legislação específica e sistemas que necessitam de treinamentos.

Gráfico 6 – Atitudes e comportamentos que demandam mais treinamento de acordo com os dirigentes



Fonte: Da pesquisa (2019)

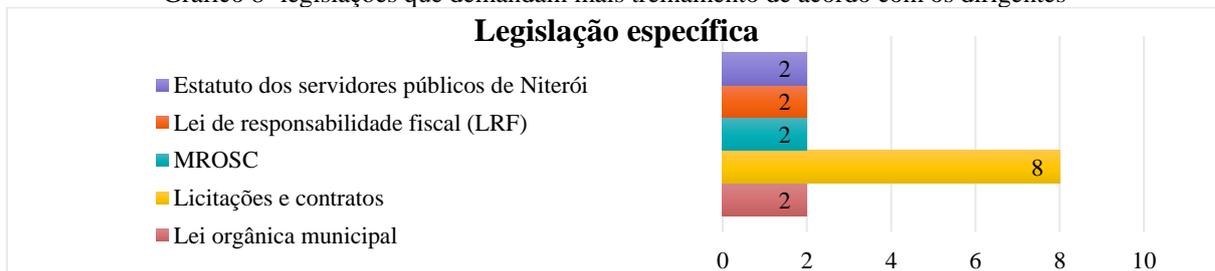
Gráfico 7- Conhecimentos que demandam mais treinamento de acordo com os dirigentes



Fonte: Da pesquisa (2019)

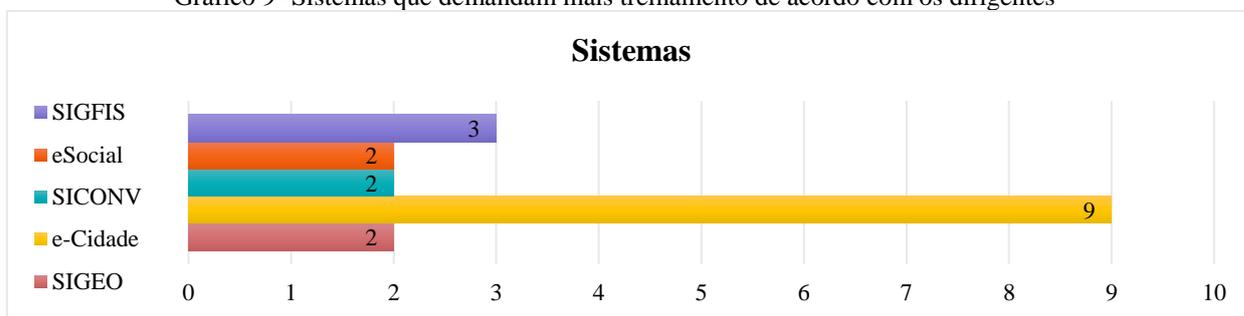


Gráfico 8- legislações que demandam mais treinamento de acordo com os dirigentes



Fonte: Da pesquisa (2019)

Gráfico 9- Sistemas que demandam mais treinamento de acordo com os dirigentes



Fonte: Da pesquisa (2019)

No grupo “atitudes e comportamentos”, dentre as diversas habilidades citadas durante as entrevistas, a melhora no trabalho em equipe foi a característica mais demandada pelos dirigentes dos órgãos com 10 menções, seguida de proatividade (6 menções), atendimento ao público (4 menções) e criatividade (2 menções). No grupo “conhecimentos”, tivemos como mais citados: gestão de projetos (6 menções), gestão de processos e instrução processual empatados com 5 menções cada e orçamento público (3 menções). No grupo “legislações específicas”, a necessidade de capacitação em licitações e contratos foi a mais demandada com 8 menções e, na categoria “sistemas”, o e-Cidade com 9 menções.

É interessante notar que para os dirigentes, há uma grande necessidade de desenvolvimento não só das competências técnicas (hard skills), como também declararam os servidores, mas também das competências comportamentais (soft skills), como proatividade, criatividade e, principalmente, o trabalho em equipe. Essa análise contrasta, nesse ponto, com os resultados obtidos por meio dos questionários, uma vez que, para a maioria dos servidores, eles consideram dominar completamente esse tipo de habilidade.

4.4 Trilha de Aprendizagem na Prefeitura Municipal de Niterói

Para uma melhor visualização dos resultados do mapeamento de competências realizado pelo questionário foi criada a chamada Trilha de Aprendizagem. Esta trilha é formada pelo cálculo do Ranking Médio (RM) de cada



categoria (como demonstrado no item 2.2). Além disso, foram definidos pontos de segmentação desses valores para classificar os resultados entre insatisfatório ($RM < 1,8$), mediano ($1,8 \leq RM < 2,4$) e satisfatório ($RM \geq 2,4$).

Tabela 1- Trilha de Aprendizagem

Categoria	RM	Classificação
Planejamento	2,33	mediano
Gestão Fiscal e Sistemas	1,42	insatisfatório
Direito Administrativo	1,88	mediano
Gestão de Políticas Públicas	1,67	insatisfatório
Qualidade, Excelência e Foco no Cidadão	2,43	satisfatório
Trabalho em equipe	2,34	mediano
Comunicação	2,25	mediano
Liderança	2,14	mediano
Criatividade, Agente de Mudanças e Tomada de Decisão	2,20	mediano
Gestão de Projetos	1,88	mediano
Gestão de Processos	1,82	mediano

Fonte: Da pesquisa (2019)

Como demonstrado, o mapeamento de competências 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 não só das hard como também das soft skills. Para um balanceamento das demandas dos servidores com a dos dirigentes foram criadas linhas de desenvolvimento, na tentativa de tentar conjugar tanto os resultados dos questionários, quanto os resultados das entrevistas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS: Linhas de desenvolvimento futuro e contratação de novos cursos

O processo de elaboração do Plano de Capacitação 2019/2020 da Prefeitura de Niterói possibilitou que a equipe da EGG se debruçasse sobre os limites, desafios e possibilidades de ação para estruturar uma política de desenvolvimento de servidores da Administração Pública orientada pela gestão por competências.

A partir da análise dos resultados das respostas das entrevistas e questionários, identificamos e agrupamos os principais déficits de competências nos órgãos, visando diminuir o gap entre as competências necessárias para o atingimento dos objetivos estratégicos da organização e as competências já existentes. Nesse sentido, formulamos linhas de desenvolvimento que deverão ser trilhadas pelos servidores de acordo com sua necessidade de capacitação e de acordo com a sua disponibilidade.

De acordo com o trabalho realizado, formulamos as seguintes linhas de desenvolvimento: **Gestão para resultados** – com foco em cursos voltados para a gestão pública; **Direito e gestão pública** – aborda cursos de direito público; **Gestão**



fiscal – aborda temas orçamentários, financeiros e contábeis; **Tecnologia e modernização** – oferece possibilidades de capacitação em sistemas utilizados pela gestão pública-; **Conhecimentos básicos** – versa sobre conhecimentos básicos de informática, ortografia e é voltado para servidores com menor escolaridade; e **Inovação em Governo** – busca incutir competências voltadas à inovação no serviço público, a partir de metodologias ágeis.

Assim, as ações de capacitação previstas nas linhas de desenvolvimento fundamentaram a especificação do objeto no Termo de Referência, que servirá como documento base para a contratação da organização que ministrará novos cursos. Para alcançar o maior número de servidores, todos os cursos serão oferecidos na modalidade presencial e ensino à distância. A modalidade EAD pode possibilitar que servidores com dificuldades de participar das aulas presenciais também possam se capacitar.

Outro desafio apontado pela pesquisa realizada é a necessidade de ampliar o conhecimento dos servidores acerca dos procedimentos jurídicos e administrativos internos da Prefeitura. Como resposta a essa demanda, a EGG está buscando parcerias para capacitações com órgãos da Prefeitura de Niterói, como a Procuradoria Geral do Município (PGM), a Subsecretaria de Orçamento e a Controladoria geral do Município (CGM). Ainda que os cursos contratados de organizações externas de excelência sejam bem avaliados pelos servidores, a Prefeitura possui regulamentos, normas e fluxos próprios, que geram obstáculos e gargalos já conhecidos por dirigentes dos órgãos centrais da Prefeitura.

Durante as entrevistas com os dirigentes, eles foram demandados sobre cursos e oficinas que poderiam ser fornecidos pela sua própria equipe. Dessa forma, foi possível elaborar um banco de dados contendo os temas que poderiam ser tratados, bem como o nome e o contato do servidor respectivo que poderia fornecer alguma palestra ou curso sobre o assunto. Esses dados foram utilizados para montar um banco de talentos, que poderá ajudar a suprir a necessidade de capacitações específicas à realidade administrativa de Niterói.

No total, foram mapeados 55 temas dos mais diversos que poderiam ser tratados pelos próprios servidores da Prefeitura, como: legislação tributária, fiscalização de contratos, educação ambiental, relações de gênero, participação social, controle interno, medidas socioeducativas, orçamento, entre outros.

A criação de um banco de talentos representa uma importante ferramenta de gestão do conhecimento na Prefeitura de Niterói. Ele torna possível a realização de um mapeamento inicial das expertises presentes no seu quadro estatutário que, uma vez mapeadas, podem ser passadas adiante. Esse conhecimento é de grande valia para o município e sua sistematização representa a preservação do seu capital intangível, que, em muitas organizações, se encontra disperso. Nesse contexto, o Plano de Capacitação serve não só para realizar o mapeamento de competências, mas funciona como uma ferramenta de multiplicação do conhecimento interno já existente.



Dessa forma, a formação de um banco de talentos será utilizada como uma ferramenta complementar à capacitação dos servidores. A contratação dos cursos possibilitará o desenvolvimento do conhecimento a partir de teorias gerais, enquanto a realização de palestras e cursos ministrados pelos próprios servidores permitirá que um conhecimento mais prático e cotidiano da gestão pública municipal seja multiplicado.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

BRANDÃO, H. P.; BRUNO-FARIA, M. Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea**. Brasília, v. 7, n. 3, p. 35-56, jul./set.2003.

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

CARBONE, P. P.; et al. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

NITERÓI (Município). Decreto nº 12.519/2017 de 03 de janeiro de 2017. Organiza a política de desenvolvimento de servidores e institui a escola de governo e gestão na forma que especifica.

NITERÓI (Município). Lei Municipal nº 3.022/2013 de 22 de março de 2013. Dispõe sobre a alteração na estrutura organizacional do município, sem aumento de despesas.

NITERÓI (Município). Decreto Municipal nº 11.331/2013 de 01 de janeiro de 2013. Dispõe sobre a alteração na estrutura organizacional do município, sem aumento de despesas.

OLIVEIRA, L. H. **Exemplo de cálculo de Ranking Médio para Likert**. Notas de Aula. Metodologia Científica e Técnicas de Pesquisa em Administração. Dissertação (Mestrado em Adm. e Desenvolvimento Organizacional) - PPGA CNEC/FACECA, Varginha, 2005.

SALUME, P. K.; BARBOSA, M. Uma análise da influência das soft skills no gerenciamento das partes interessadas. In: IV SINGEP e III S2IS, São Paulo/SP. **Anais...** São Paulo, nov., 2015.

SWIATKIEWICZ, O. Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 12, nº 3, artigo 7, jul./set., 2014.

VIANNA, V. A. **Elaboração de planos de capacitação**. Brasília: ENAP, 2015.