

# GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E A REFORMA GERENCIAL MUNICIPAL: O PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DA ESCOLA DE GOVERNO E GESTÃO (EGG) NO MUNICÍPIO DE NITERÓI (RJ)

Marilia Sorrini Peres Ortiz, Rachel Gomes Barquette, Daniel Caldas Gaspar, Iana Maria Oliveira da Costa e Ana Caroline Gomes Vargas

**Resumo:** O presente artigo busca consolidar a experiência da Gestão por Competências em Niterói (RJ), por meio da análise do processo de institucionalização da Escola de Governo e Gestão (EGG), em um contexto de reforma gerencial no município. O artigo também visa à disseminação da experiência para outros entes federados, sobretudo os municípios, nos quais o movimento gerencial encontra-se ainda pulverizado.

**Palavras-chave:** Escola de Governo; Gestão por Competências; Administração Pública Municipal.

## 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 de Niterói cria a Secretaria de Planejamento, Orçamento e Modernização da Gestão (SEPLAG), por meio da Lei Municipal nº 3.022/2013 e do Decreto Municipal nº 11.331/2013, e constrói o Plano Estratégico Niterói que Queremos – 2033<sup>1</sup>. 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.

**Marilia Sorrini Peres Ortiz:** Subsecretária de Planejamento da Prefeitura de Niterói. Mestre em Administração Pública e Governo pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo – FGV.

**Endereço eletrônico:** marilia@seplag.niteroi.rj.gov.br

**Raquel Gomes Barquette:** Coordenadora de Gestão do Conhecimento da Prefeitura de Niterói. Mestre em Sociologia pelo Iesp/Uerj.

**Endereço eletrônico:** rachelb@seplag.niteroi.rj.gov.br

**Daniel Caldas Gaspar:** Diretor da Escola de Governo da Prefeitura de Niterói. Doutor em Sociologia pelo PPGSA/UFRJ.

**Endereço eletrônico:** danielg@seplag.niteroi.rj.gov.br

**Iana Maria Oliveira da Costa:** Diretora da Secretaria de Planejamento de Niterói. Pós-graduada em Gestão Pública com ênfase em Governo Local pela ENAP.

**Endereço eletrônico:** ianac@seplag.niteroi.rj.gov.br

**Ana Caroline Gomes Vargas:** Analista de Políticas Públicas e Gestão Governamental - Gestão de TI. Graduada em Ciência da Computação pela UFF.

**Endereço eletrônico:** anav@seplag.niteroi.rj.gov.br

1. O planejamento estratégico de Niterói – Niterói que Queremos (NQQ) – pode ser acessado por meio do link: <http://transparencia.niteroi.rj.gov.br/Portal-da-Transparencia/portal-da-transparencia.html>

Com a reeleição do governo Rodrigo Neves em 2016 e a necessidade de promover um novo ciclo de ajuste fiscal e medidas de fortalecimento da gestão, diante da grave crise política e econômica atravessada pelo país nesse período – 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, com vistas a promover a economicidade e aprimorar a eficiência, 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.

O presente artigo divide-se em quatro partes, além desta introdução, e tem como objetivo consolidar a experiência da Gestão por Competências em Niterói (RJ), por meio do processo de institucionalização da Escola de Governo e Gestão (EGG), em um contexto de reforma gerencial no município. Na primeira seção, aborda-se a experiência nacional de desenvolvimento das Escolas de Governo, desde uma perspectiva voltada à formação de quadros superiores de administração, passando pela criação da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), até o referencial teórico atual da Gestão de Competências que inspirou a nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP).

Na segunda seção, apresenta-se a experiência de institucionalização da EGG no município de Niterói, a partir do contexto da Prefeitura de Niterói, em que foi tomada a decisão de implementação da Escola; das parcerias fundamentais traçadas, dentre as quais destaca-se o Instituto Brasileiro de Administração Municipal (IBAM); da estrutura da Escola, bem como do perfil de sua equipe responsável; e das técnicas de divulgação de cursos e de mobilização de servidores. Na terceira parte, são demonstrados, ainda, os resultados e impactos produzidos pela Escola.

Por fim, apresentam-se, na conclusão, os próximos passos que serão traçados pela

Escola após o encerramento da parceria com o IBAM, como a realização de um novo Plano de Capacitação 2019/2020 da Prefeitura, no qual foram traçadas as principais lacunas para elaboração de um novo Termo de Referência. A Escola também estuda para o ano de 2020 a criação de um Laboratório de Inovação – o LabNit.

## **Escolas de Governo e Desenvolvimento de Competências na Experiência Brasileira**

As transformações globais estabeleceram um novo contexto de aprendizado e de relações de trabalho no mundo todo e seus impactos trouxeram novas perspectivas para a administração pública. Em especial, as mudanças tecnológicas, a velocidade na comunicação e a fluidez nas atividades profissionais implicaram novas demandas ao trabalhador e colocaram o debate sobre competências no âmago da discussão sobre qualificação e eficiência profissional (BASTOS, 2006; CARVALHO *et al.*, 2009).

No Brasil, a gestão por competências tornou-se referência para a gestão de pessoas do setor público federal desde a publicação do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que estabeleceu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (CARVALHO *et al.*, 2009). A partir dele, a capacitação dos servidores passou a ser pensada de forma integrada ao planejamento estratégico dos órgãos e entidades e como um processo permanente de qualificação (FERNANDES, 2015).

As Escolas de Governo (EGs) são instituições que estão, cada vez mais, inseridas nessa nova estrutura administrativa, fazendo parte da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, especialmente no papel de treinamento, desenvolvimento e formação de servidores em favor da eficiência administrativa (SANTOS e KANAANE, 2017).

As Escolas de Governo foram formalmente inseridas no ordenamento jurídico brasileiro

a partir da Emenda Constitucional (EC) nº 19 de 1998, que conferiu nova redação ao § 2º do artigo 39 da Constituição Federal (CF) de 1988, tornando obrigatório que a União, os Estados e o Distrito Federal mantivessem EGs em sua estrutura. Apesar de a CF não mencionar diretamente os municípios, também vem se tornando prática crescente, nesses entes, a criação de EGs.

Contudo, a ideia de conferir institucionalidade à capacitação de quadros na administração pública é anterior à EC 19/98<sup>2</sup>. Por exemplo, desde a época do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), em 1938, já havia uma proposta de criação de uma escola de formação de quadros dirigentes. Porém, seu objetivo era distinto do que hoje se propõe, uma vez que a gestão por competências se estabelece, crescentemente, como referencial teórico para as Escolas atuais. Na época, argumentava-se pela necessidade de dotar a alta burocracia de um corpo de assessoramento superior reservado a servidores que cumprissem requisitos específicos (FERNANDES, 2015). Ou seja, a preocupação em capacitar os servidores ficava restrita a uma parcela, responsável por assessorar a alta burocracia.

Essa visão começou a ser modificada alguns anos depois, num contexto de transição, no país, do regime ditatorial para o democrático. Tal mudança se intensificou a partir da reforma gerencial liderada pelo ministro Luís Carlos Bresser-Pereira com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado (PDRAE) em 1995 (BRASIL, 1995). À medida que a Reforma Gerencial do Estado foi ganhando corpo, os valores da descentralização, desburocratização, eficiência e democratização foram se tornando

mais fortes no setor público em oposição ao modelo da administração burocrática.

Em meio a essa transição de contextos, deve ser ressaltado como marco histórico a criação, em 1986, da Escola Nacional de Administração Pública, por meio do Decreto Federal nº 93.277/1986. Como destaca Fernandes (2015), é possível identificar na trajetória da ENAP:

*(...) a tentativa de compatibilizar os dois modelos que parecem subjacentes à criação da Escola: o primeiro é o da escola de formação de quadros para carreiras, com vocação para a ocupação dos cargos de direção e assessoramento, inspirado na ENA francesa. O segundo é o da escola de capacitação gerencial e treinamento corporativo, voltada para apoiar projetos estratégicos dos órgãos e se aproximar das suas necessidades e demandas imediatas, aproximando-se da concepção de uma universidade corporativa.*

A criação da ENAP, portanto, representa essa transição de mentalidades acerca da capacitação no serviço público. Além disso, a Escola funciona como uma referência para disseminação de outras escolas de governo em contexto subnacional, desempenhando um crescente papel mobilizador como articuladora da Rede de Escolas de Governo<sup>3</sup>, desde 2003, e como coordenadora do Sistema de Escolas de Governo da União (Segu)<sup>4</sup>, a partir de 2006. A criação da Rede Nacional, por exemplo, intensificou o processo de sistematização das trocas de experiências entre as instituições que atuam na formação dos servidores no Brasil (MELO, 2015). Dessa forma, a ENAP representa não só um modelo de inspiração para criação de outras Escolas de Governo, mas também atua promovendo e intensificando esse desenvolvimento.

---

2. Conforme indica Fernandes (2015, p.4), o conceito “Escola de Governo” em si é encontrado nas formulações sobre treinamento e formação dos servidores públicos pela primeira vez apenas durante a reforma gerencial nos anos 1990. Isso não significa, contudo, que anteriormente não houvesse preocupação e tentativas de institucionalizar o processo de capacitação dos servidores.

3. A Rede Nacional de Escolas de Governo é uma articulação informal, de livre adesão, entre múltiplas e diferenciadas instituições governamentais brasileiras interessadas e engajadas na capacitação, formação e desenvolvimento de servidores e agentes públicos.

4. O Sistema de Escolas de Governo da União (SEGU) está previsto no Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.

As Escolas de Governo, portanto, estão inseridas em um processo de mudanças políticas e de modernização que culminou na Emenda Constitucional nº 19 de 1998, principal responsável pela institucionalização jurídico-formal das EGs no país. Atualmente, cada vez mais, as EGs estão alinhadas com os valores democráticos e com a perspectiva de desburocratização, investindo na gestão por competências e na promoção de práticas inovadoras entre os servidores.

Por outro lado, ainda há um longo caminho a percorrer em relação à qualificação de servidores e à implementação de Escolas de Governo em municípios, sobretudo naqueles que não são capitais, nos quais a reforma gerencial ainda é um movimento recente e com pouca capilaridade (ORTIZ e MEDEIROS, 2015). Nesse sentido, a experiência de Niterói pretende-se ser referência para outros entes federados, sobretudo os municípios, que buscam implementar o modelo da gestão por competências e criar uma Escola de Governo em seu âmbito.

### Implementação e Desenvolvimento

O Plano Estratégico da Prefeitura de Niterói estabeleceu como uma das medidas de modernização da gestão a Política de Desenvolvimento de Servidores e a Escola de Governo e Gestão no âmbito da SEPLAG por meio do Decreto nº 12.519/2017, considerando que capacitar o corpo técnico da Prefeitura enseja aumento da eficiência e eficácia nas políticas públicas, dentre outras medidas que levam à utilização racional de recursos públicos<sup>5</sup>.

O Decreto de criação da Escola estabeleceu que esta atuará 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 de atividades voltadas à sociedade civil, principalmente aos conselheiros de políticas públicas e líderes comunitários; e vi) promover a racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

**“O Decreto de criação da Escola estabeleceu que esta atuará no planejamento, execução e avaliação de atividades relacionadas à formação, ao aperfeiçoamento, à atualização e ao desenvolvimento dos servidores municipais”.**

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

5. Outra medida que integrou o Plano Niterói Mais Resiliente no sentido de fortalecer o corpo técnico da Prefeitura foi a criação do Quadro dos Profissionais de Gestão Governamental – QPGG pela Lei Municipal nº 3.305/2017, o qual garantiu o ingresso de 30 servidores concursados entre analistas de políticas públicas e gestão governamental e auditores.

Atualmente, o site da EGG funciona com as plataformas *Joomla* e *Moodle* integradas. A primeira é utilizada para a manutenção da parte de gestão de conhecimento e do calendário de cursos, além de possuir funcionalidades que permitem solicitação de cursos pelos servidores, um formulário de contato e um dispositivo de *mailing*. Já na segunda plataforma (*Moodle*), é concentrada toda a parte de aprendizado, desde a inscrição dos cursos (presenciais e *online*), a disponibilização de apostilas, os calendários de atividades e a emissão de certificados.

Vale ressaltar que o *mailing* funciona como uma importante ferramenta de divulgação dos cursos da Escola, sendo utilizado para contato direto com uma extensa lista de servidores, notificando-os sobre o período de inscrição dos cursos e, mensalmente, disparado um boletim com as atividades realizadas e a divulgação de oportunidades de cursos oferecidos pela Escola ou por parceiros. Já contamos com cerca de 9 mil e-mails cadastrados e mais de 1.300 servidores inscritos no portal.

Entre as estratégias mais recentes de engajamento dos servidores estão: a criação de uma *fan page* na rede social do *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, por fim, o envio de mensagens de orientações e lembretes via *Whatsapp*.

Atualmente, a equipe responsável pelas atividades da EGG é dividida em três frentes, sendo composta: pela diretoria com um perfil sociólogo e responsável pela tomada de decisões estratégicas da Escola, pela parte técnica responsável por toda infraestrutura tecnologia e pela parte pedagógica que acompanha os conteúdos e execução dos cursos.

### **A contratação do Instituto Brasileiro de Administração Municipal (2018-2019)**

Os cursos presenciais e a contratação de uma empresa para ministrá-los foram realizadas no âmbito do Programa de Desenvolvimento Urbano com Inclusão Social – PRODUIIS, com financiamento do Banco Interamericano de Desenvolvimento (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 necessárias aos três níveis: estratégico, tático e operacional.

A pesquisa elaborada 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 1.300 vagas para servidores, além da disponibilização de todo o conteúdo



**Equipe do IBAM e da Escola de Governo e Gestão de Niterói.**

ministrado em formato EaD sem restrição de acesso.

Com o início da parceria com o IBAM, a EGG de Niterói, no segundo ano de funcionamento, se consolidou como protagonista no papel de capacitação dos profissionais da Prefeitura de Niterói. A primeira ação estratégica da parceria entre a EGG e o IBAM foi a reunião de *kick off* entre as equipes técnicas da Seplag e do IBAM com objetivo de alinhar os interesses e pactuar o plano de trabalho que seria cumprido ao longo da execução dos cursos. Na reunião, foi apresentado ao IBAM o planejamento institucional de Niterói com objetivo de subsidiar e alinhar os conteúdos das aulas à realidade do Município.

Financiada com recursos do BID, a parceria com o IBAM garantiu à EGG oferecer aos profissionais da Prefeitura uma carteira de cursos de alto nível, o que permitiu, conseqüentemente, a melhoria no desempenho e eficiência tanto na execução das tarefas administrativas diárias quanto na prestação dos serviços à população.

Conforme os cursos da parceria foram sendo executados, a EGG de Niterói foi ganhando força e se institucionalizando como referência de

formação e desenvolvimento de competências essenciais na gestão pública objetivando, em sinergia com a agenda estratégica do município, a qualidade na prestação de serviços e a eficiência nas políticas públicas.

## Resultados e Impactos

Após o encerramento do ciclo presencial, todos os cursos contratados foram adaptados para o formato de videoaulas e migrados para a modalidade EaD. Esse novo formato de aulas permite o armazenamento de conteúdo pela Prefeitura, de modo que o conhecimento consiga atingir um número maior de servidores ao longo do tempo.

Para mobilizar os servidores em relação a essa nova modalidade de aulas, foi criado um calendário para a liberação gradual dos cursos, de três a cinco por mês, entre Junho e Setembro de 2019. Cada uma das turmas em EaD ficou aberta para inscrição durante dois meses e os alunos ficaram submetidos a um prazo de 30 dias para realização da avaliação final.

Para garantir um *feedback* dos servidores, ao final de cada curso (presencial ou EaD) é realizada por uma pesquisa de satisfação,



Alunos em sala de aula, na Escola de Governo e Gestão de Niterói.

na qual o aluno qualifica diversos aspectos das aulas e atribui uma nota geral. 97% dos servidores avaliaram os cursos presenciais como ótimo ou bom e 92% avaliaram com esse mesmo padrão a modalidade EaD. Além das notas, os servidores também podem escrever críticas, sugestões e comentários que consideram relevantes.

Em relação à adesão aos cursos oferecidos, foram recebidas 1057 inscrições para as 26 turmas presenciais e 303 para as quatro turmas EaD já finalizadas, o que representa uma média de inscrições por curso de 41 e 76 alunos, respectivamente. No que diz respeito aos dados sobre aprovação, a modalidade presencial conta com uma média de 52% e a EaD de 39% aprovados. O valor da taxa de aprovação, contudo, é afetado por uma grande taxa de evasão<sup>6</sup> de 32% para o presencial e de 60% para o EaD. Em função desse contexto, a Escola de Governo e Gestão vem implementando novas medidas para aumentar o engajamento dos alunos como o envio de e-mails e mensagens de *Whatsapp* que relembram as datas das aulas ou o tempo restante para a conclusão do curso. A Tabela 1 a seguir resume todos os valores e taxas citados acima.

Cabe destacar também que, ao longo da execução dos cursos presenciais, foi demandada

pelos dirigentes a inclusão de algumas matérias para melhor aderências às demandas da Prefeitura. Para isso, foram trocadas cinco turmas por quatro novos cursos sobre: MROSC, eSocial, SICONV e Licitações e Contratos. Pode-se perceber uma maior mobilização dos servidores para a participação de cursos com caráter mais ferramental ou técnico em comparação com os temas mais comportamentais ou ligados a questões de liderança e gestão de pessoas. Um balanço final demonstra que foram realizadas 13 turmas de cada categoria (ferramental ou comportamental), entretanto, o número de inscrições da primeira foi 74% maior que da outra.

Por fim, outro ponto importante a ser analisado é o da participação dos órgãos e entidades da Prefeitura nas capacitações realizadas. A partir dos dados coletados pelo portal da Escola, foi possível perceber uma notável diferença em relação aos órgãos e entidades atingidos pela modalidade EaD. Tal modalidade alcança mais os servidores que não possuem tanta flexibilidade de horários para acompanhar as aulas presenciais, sendo o caso da Fundação Municipal de Educação (FME) e da Fundação Municipal de Saúde (FMS), cujos servidores possuem horários muito específicos de atuação.

Tabela 1- Estatísticas das inscrições nos cursos por modalidade.

	Cursos presenciais	Cursos online
<b>Total de turmas concluídas</b>	26	4
<b>Inscritos</b>	1075	303
<b>Média de inscrições</b>	41/curso	76/curso
<b>Taxa média de aprovação</b>	52%	39%
<b>Taxa média de reprovação</b>	16%	1%
<b>Taxa média de evasão</b>	32%	60%

Fonte: Portal da Escola de Governo e Gestão de Niterói.

6. Esse valor é calculado de forma diferente para cada modalidade: para os cursos presenciais, representa o número de alunos com 0% de presença sobre o total de inscritos; para o EaD, representa o número de alunos que abandonam o curso sem completá-lo sobre o total de inscritos.

## Considerações Finais e Próximos Passos

Ao longo da parceria realizada com o IBAM, observamos o processo de institucionalização da EGG, bem como do aprimoramento e desenvolvimento de sua equipe. Com vistas a garantir que um novo ciclo de formação fosse aderente às expectativas dos servidores e desafios existentes, no início de 2019, a EGG elaborou um novo Plano de Capacitação para a Prefeitura de Niterói, referente aos anos de 2019/2020, a partir de entrevistas realizadas com dirigentes de 17 órgãos e entidades do Município de Niterói e de questionários *online* respondidos por cerca de 350 servidores.

A partir da análise dos resultados das respostas das entrevistas e questionários, foram identificados e agrupados 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, foram formuladas ações educacionais que deverão ser trilhadas pelos servidores de acordo com sua necessidade de capacitação e de acordo com a sua disponibilidade. Pode-se observar que, cada vez mais, a Escola aproxima-se do modelo da Gestão de Competências, no qual a capacitação dos servidores é pensada de forma integrada ao planejamento estratégico e como um processo permanente de qualificação (FERNANDES, 2015).

Para implementar as estratégias educacionais presentes no Plano de Capacitação 2019/2020, a equipe da EGG elaborou Termo de Referência com o objetivo de contratar organização especializada em desenvolvimento de

competências no setor público. A expectativa é de que, durante 24 meses, sejam oferecidos 25 cursos de capacitação – 50 turmas ao todo – e um curso MBA<sup>7</sup> (*Master Business Administration*) em Gestão Pública Municipal aos servidores da Prefeitura de Niterói.

A concepção do MBA em Gestão Pública Municipal foi desenvolvida pela EGG e será oferecido para 50 servidores da Prefeitura, com foco nos dirigentes ocupantes de cargos estratégicos. O objetivo é formar quadros dirigentes para a Administração Pública em temas considerados estratégicos pela gestão municipal. O curso é composto por três etapas: a) geral: disciplinas obrigatórias transversais a toda Administração Pública; b) específica: os servidores se dividirão em duas ênfases - Gestão Pública e Políticas Sociais e Gestão Pública e Desenvolvimento Urbano; c) e final: produção de trabalho de conclusão de curso.

**“Ao longo da parceria realizada com o IBAM, observamos o processo de institucionalização da EGG, bem como do aprimoramento e desenvolvimento de sua equipe”.**

Além disso, o contato com dirigentes dos diversos setores da Prefeitura possibilitou, ainda, que a EGG identificasse servidores com capacidade para desenvolver e oferecer cursos, palestras e oficinas sobre temas da gestão pública municipal. Dessa forma, foi elaborado Banco de Talentos, em que consta o tema em que o servidor é especializado, bem como seu nome e contatos pessoais, a fim de que o servidor, eventualmente, ofereça um curso ou palestra sobre determinado assunto aos demais servidores.

Como exemplo, destaca-se a parceria entre a EGG e a Procuradoria Geral do Município para que os Procuradores Municipais passem a ministrar os cursos jurídicos aos servidores municipais. Foram realizados dois cursos -

7. O Edital e mais informações sobre o MBA podem ser acessados no site: <http://www.egg.seplag.niteroi.rj.gov.br/mba>.

“Noções Básicas de Direito Administrativo” e “Servidores Públicos: direitos e deveres” -, no segundo semestre de 2019, que tiveram forte adesão dos servidores e vem sendo avaliados positivamente. Foi também firmada parceria com a Coordenadoria do Sistema de Gestão da Geoinformação (Sigeo) para o oferecimento de capacitação sobre o sistema aos servidores da Prefeitura.

Por fim, o novo Plano de Capacitação 2019/2020 também prevê a criação, pela EGG, do Laboratório de Inovação da Prefeitura de Niterói. A estruturação de um núcleo de inovação em governo tem como objetivo a disseminação de uma cultura e de competências relacionadas à inovação. Diferentemente dos cursos de capacitação em massa, a capacitação em inovação prioriza a abordagem metodológica do *learn by doing*, o que significa dizer que a aprendizagem está no processo e que a capacitação está conectada diretamente com a prática e a experimentação de ideias.

Por meio deste artigo, buscamos registrar as principais estratégias relacionadas à política de desenvolvimento de servidores adotada pelo município, bem como as ferramentas, meios e parcerias que possibilitaram a sua implementação e desenvolvimento. Consideramos, portanto, que o processo de institucionalização da Escola de Governo e Gestão de Niterói, além de fortalecer a Gestão por Competências no município, representa uma importante referência para outros entes federados, possibilitando trocas e fluxos enriquecedores, bem como o estabelecimento de novas parcerias.

An aerial photograph of a city, likely Niterói, with a network of white lines and circular nodes overlaid on the image, symbolizing connectivity and digital infrastructure. The text is overlaid on a blue semi-transparent box in the upper left and bottom right.

**Conte com o apoio do IBAM para uma gestão eficiente**

Ainda não é associado IBAM?  
Entre em contato conosco:  
[associado@ibam.org.br](mailto:associado@ibam.org.br)  
📞 (21) 97584-7223

**ibam**  
Instituto Brasileiro de Administração Municipal

## Referências Bibliográficas

BASTOS, Antônio. Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. In: BORGES-ANDRADE, J.; ABBAD, G. e MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006, p.23-40.

BRASIL. **Decreto n. 93.277, de 19 de setembro de 1986**. Institui a Escola Nacional de Administração Pública - ENAP e o Centro de Desenvolvimento da Administração Pública - CEDAM, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1980-1989/1985-1987/D93277.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/1985-1987/D93277.htm)>. Acesso em: 12 dez. 2019.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 5707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acesso em: 12 dez. 2019.

\_\_\_\_\_. **Emenda Constitucional n. 19, de 4 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1980-1989/1985-1987/D93277.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/1985-1987/D93277.htm)>. Acesso em: 12 dez. 2019.

\_\_\_\_\_. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Brasília, 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em: 12 dez. 2019.

CARVALHO, Antônio. [et al.] **Escolas de governo e gestão por competências**: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009.

FERNANDES, Ciro. Escolas de governo: conceito, origens, tendências e perspectivas para sua institucionalização no Brasil. In: **CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA**. 8. Brasília, mai., 2015.

MELO, Willian. **As Escolas do Legislativo no Contexto de Modernização do Parlamento Brasileiro**: um Estudo de Casos Múltiplos: EL-ALMG, CEFOR, ILB-INTERLEGIS. Dissertação (Dissertação em Administração Pública). Usp, São Paulo, 2015.

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.

Ortiz, Marília; Medeiros, Anny. Reforma gerencial na gestão pública contemporânea: desafio para os municípios brasileiros. In: **CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA**. 8. Brasília, mai., 2015.

SANTOS, Dioni e KANAANE, Roberto. Escolas de Governo e seus Objetivos Institucionais em Educação Corporativa na Administração Pública. In: **WORKSHOP DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DO CENTRO PAULA SOUZA**. 12. São Paulo, out., 2017.