



PREFEITURA DE  
**niterói**  
TEMPO DE AVANÇAR

SEPLAG



ESCOLA DE  
GOVERNO  
E GESTÃO  
DE NITERÓI

# PLANO DE **DESENVOLVIMENTO** DE PESSOAS



2026 | 2029

---



# EXPEDIENTE



## **PREFEITO MUNICIPAL DE NITERÓI**

Rodrigo Neves Barreto

## **VICE-PREFEITA MUNICIPAL DE NITERÓI**

Isabel Marques Swan

## **SECRETÁRIA DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO**

Isadora de Souza Modesto Pereira

## **CHEFE DE GABINETE**

Julia Ferreira Barreto

## **SUBSECRETÁRIA EXECUTIVA**

Iana Maria Oliveira da Costa Bellot

## **SUBSECRETÁRIA DE PLANEJAMENTO**

Ana Carolina Ferreira dos Santos

## **SUBSECRETÁRIO DE ORÇAMENTO**

Thiago Marino Leão Cardoso

## **SUBSECRETÁRIO DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DA INFORMAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS**

Alex Marques Rosa

## **DIRETORA EXECUTIVA DA ESCOLA DE GOVERNO E GESTÃO**

Karyak Uzukê

# FICHA TÉCNICA

## COORDENAÇÃO

### ESCOLA DE GOVERNO E GESTÃO

Karyak Uzukê

## ELABORAÇÃO

Daniel Almeida Falcão

Juliana Ramos da Silva

Mayara Almeida da Silva

Rayane Marins Rangel

## REVISÃO

Karyak Uzukê

Isadora de Souza Modesto Pereira

Julia Ferreira Barreto

## DIAGRAMAÇÃO

Ana Caroline Gomes Vargas

Claudio Marques Prazeres Junior

Mayara dos Santos Araujo

## COLABORAÇÃO

Amanda Lemos Peçanha

Ana Caroline Gomes Vargas

Luiz Otávio Monteiro Ribeiro Junior

Mayara dos Santos Araujo

Sarah Aysha Gomes Santos

Dezembro/2025



# SUMÁRIO

## 1 - INTRODUÇÃO ..... 05

- 1.1 Da motivação ..... 06
- 1.2 Da apresentação ..... 07
- 1.3 Da vigência e da relação com o PPA municipal ..... 08

## 2 - METODOLOGIA ..... 09

- 2.1 Principais desafios ..... 10
- 2.2 Fluxos de trabalho ..... 11
- 2.3 Entrevistas com secretarias ..... 12
- 2.4 Formato do questionário e plataforma ..... 13
- 2.5 Escala utilizada e avaliação das competências ..... 14

## 3 - AVALIAÇÃO DOS DADOS ..... 17

- 3.1 Avaliação dos dados ..... 18
- 3.2 Resultado das entrevistas ..... 19
- 3.3 Resultados do questionário ..... 21
- 3.4 Análise dos indicadores relevantes ..... 32

## 4 - PERFIS, GRUPOS E FORMAÇÕES ..... 35

- 4.1 Estratégias de formações ..... 36
- 4.2 Perfil das pessoas servidoras ..... 37
- 4.3 Grupos temáticos ..... 39

## 5 - CONCLUSÃO ..... 48

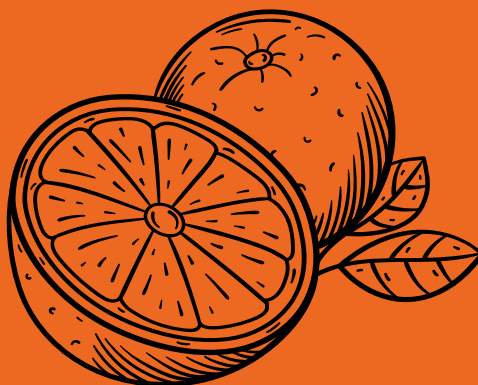
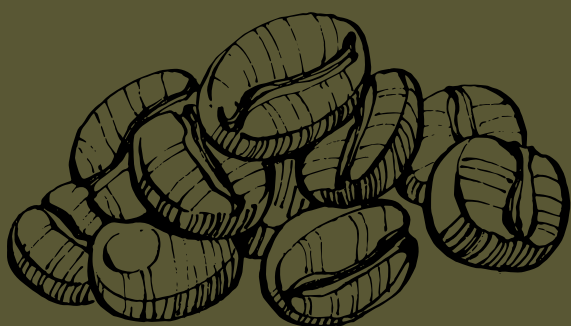
## 6 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS ..... 51





1

# INTRODUÇÃO



# 1.1 DA MOTIVAÇÃO

O **Plano de Desenvolvimento de Pessoas 2026–2029** da Escola de Governo e Gestão (EGG), vinculada à Secretaria de Planejamento, Orçamento e Modernização da Gestão, representa a continuidade do processo de institucionalização da **política municipal de desenvolvimento de servidores**, consolidado nos últimos anos para valorizar as pessoas servidoras e fortalecer sua atuação na gestão pública. Os planos anteriores trouxeram aprendizados, experiências e resultados que contribuíram para aprimorar a forma como valorizamos o desenvolvimento profissional e humano de quem faz as políticas públicas do nosso município acontecer.

Nesta nova versão, reafirmamos o compromisso da Prefeitura com o **desenvolvimento contínuo das pessoas servidoras**, fortalecendo a capacidade do município de oferecer serviços públicos de qualidade e excelência à população. O PDP 2026–2029 adota a **sustentabilidade** como eixo conceitual de suas ações formativas, com o papel de orientar conteúdos, metodologias e temas estratégicos para termos uma administração cada vez mais preparada, inovadora e alinhada aos desafios futuros.



O Niterói Que Queremos (NQQ) é o plano **estratégico de longo prazo da cidade**. O NQQ orienta o planejamento de curto e médio prazos da cidade, com base em evidências, **participação social** e **visão estratégica**.



As ODS da ONU são uma **agenda global**, para acabar com a pobreza, proteger o planeta e garantir paz e prosperidade **até 2030**.

Em 2025, a cidade de Niterói atualizou o Plano Estratégico “Niterói Que Queremos” (NQQ), com metas estabelecidas até 2050. A revisão foi construída com base nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da ONU. Como parte desse compromisso, a Prefeitura de Niterói elaborou seus próprios ODS municipais e formalizou sua adesão ao pacto “Meu Município pelos ODS”, assinado em junho de 2025.

Em paralelo, o Plano 2026–2029 reafirma o compromisso internacional com o avanço social coletivo, ao alinhar-se aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU). Destacam-se os ODS 4, 8 e 16, que estabelecem metas globais voltadas à educação de qualidade, ao trabalho decente e à construção de instituições eficazes e transparentes. O ODS 4 orienta a garantir acesso equitativo à formação técnica e superior, promovendo habilidades essenciais ao trabalho e à cidadania. O ODS 8 reforça a importância de investir em qualificação profissional para o aumento da produtividade, inovação e fortalecimento das capacidades institucionais. Já o ODS 16 destaca o papel estratégico das instituições públicas na promoção de sociedades pacíficas, justas e participativas, missões diretamente relacionadas à atuação da EGG.

Ao adotar esta temática de sustentabilidade, a Escola de Governo e Gestão reforça o papel da formação continuada como instrumento de engajamento das pessoas servidoras com os compromissos climáticos, sociais e ambientais assumidos por Niterói. O plano torna-se, desta forma, uma ferramenta educativa que fortalece a cultura institucional voltada para o desenvolvimento sustentável, além da construção de uma cidade mais resiliente, consciente e preparada para os desafios do futuro.

## 1.2 DA APRESENTAÇÃO

A análise do Plano de Capacitação 2022-2023 evidenciou que a Gestão por Competências (Brandão & Bahry, 2005) se consolidou como um pilar metodológico essencial para direcionar as ações de desenvolvimento dos servidores, este modelo permitiu alinhar as necessidades de capacitação às estratégias da administração pública, promovendo resultados mais **eficientes** para a gestão municipal.

No entanto, a partir dessa nova experiência, identificamos oportunidades de aprimoramento na aplicação do método. Além de aperfeiçoar os aspectos do ciclo anterior, o desafio de desenvolver um novo plano com vigência ampliada para **quatro anos**, demanda um olhar ainda mais aprofundado e integrado sobre as necessidades constantes de formação do setor público.

O novo plano de capacitação contempla competências como: **Gestão e Estratégia pública; Inovação e Transformação Digital; Liderança e Gestão de Pessoas e Território, Cidadania e Impacto Social**. Por meio dessa nova abordagem, buscamos consolidar um plano de desenvolvimento mais robusto e alinhado aos desafios da administração pública.

O inventário de competências foi construído a partir de um amplo processo de **escuta ativa** das pessoas servidoras, valorizando suas experiências, percepções e demandas. As novas temáticas foram definidas a partir das necessidades reais e cotidianas identificadas nos ambientes de trabalho, garantindo maior **alinhamento** entre a formação oferecida e os desafios enfrentados na gestão pública municipal.

Este novo plano visa uma proposta inovadora de tratamento das informações do inventário de competências, colhidas através do questionário. A Escola se propôs a construir uma **metodologia de cruzamento por referência**, isto é, com a visão estratégica dos secretários das 16 secretarias da prefeitura de Niterói selecionadas para a entrevista. A metodologia de cruzamento se realiza na **intersecção** entre as respostas das pessoas servidoras ao questionário e as respostas das referências, isto é, dos secretários. Assim, será possível compreender as necessidades de desenvolvimento das secretarias observadas nas entrevistas a partir do referencial estratégico dos secretários.



Essa escolha favorece o entendimento efetivo das **necessidades de desenvolvimento** das pessoas servidoras, compreendendo a partir do cruzamento entre as referências e os servidores daquela pasta, as lacunas de desenvolvimento, isto é, as competências que precisam de maior investimento.

Com o cruzamento dos dados do Inventário de Competências, a Escola consolida um diagnóstico capaz de identificar, com maior precisão, as **competências essenciais** para o desempenho da gestão municipal. Esse processo considera tanto a confirmação do uso real de habilidades, atitudes e conhecimentos no cotidiano das pessoas servidoras quanto a análise das lacunas que impactam a qualidade das entregas. O direcionamento estratégico das secretarias integra essa equação ao orientar **prioridades formativas** alinhadas aos objetivos institucionais. Dessa forma, a EGG articula evidências práticas e visão estratégica de governo para definir competências que reflitam as demandas operacionais e os rumos da **gestão pública de Niterói**.

## 1.3 DA VIGÊNCIA E DA RELAÇÃO COM O PPA MUNICIPAL

O Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) 2026-2029 foi concebido com **vigência quadrienal**, alinhando-se estrategicamente ao ciclo do **Plano Plurianual (PPA)** do município de Niterói, instrumento central de planejamento da administração pública. Tal alinhamento garante a **coerência** entre as ações de desenvolvimento e entre outras soluções educacionais desenvolvidas pela Escola de Governo e Gestão. Desta forma a Escola alinha-se às metas e resultados previstos para o mesmo período, fortalecendo a **integração** entre o desenvolvimento das pessoas servidoras e as políticas públicas municipais.

A relação temporal entre o **PDP** e o **PPA** é fundamental porque permite que as iniciativas **formativas** sejam planejadas, executadas e avaliadas de forma articulada às diretrizes orçamentárias e estratégicas da cidade. Assim, o investimento em formações passa a ser compreendido não apenas como um esforço isolado de desenvolvimento, mas como uma **política pública transversal**, diretamente vinculada à execução eficiente do planejamento municipal.

### Plano Plurianual (PPA)

O Plano Plurianual (PPA) é o **instrumento de planejamento** de médio prazo do município, com vigência de 4 anos. Ele define **diretrizes, objetivos e metas** da administração pública, começando no segundo ano de mandato de um prefeito e se estendendo até o primeiro ano do mandato seguinte, garantindo **continuidade às políticas públicas**.

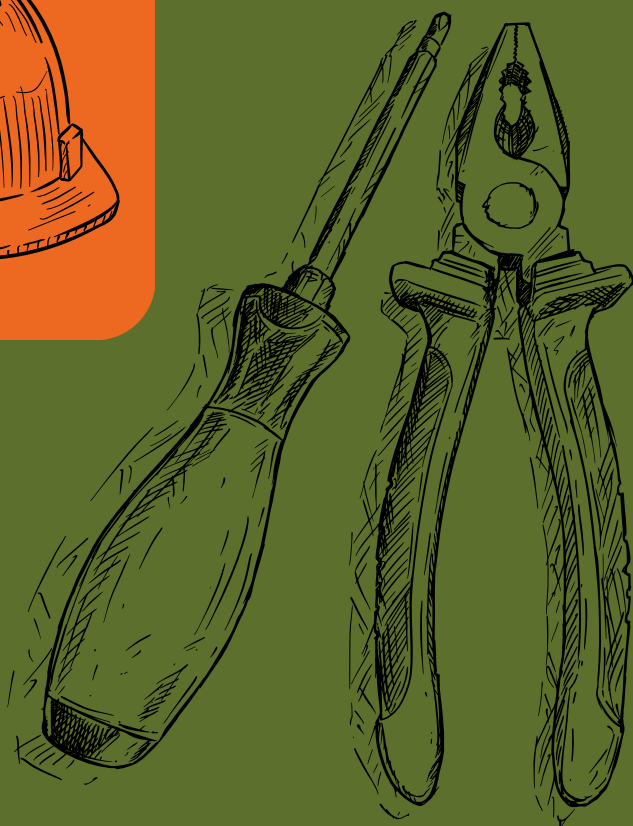
Além disso, o recorte temporal de **quatro anos** possibilita consolidar um processo contínuo de avaliação e aprimoramento das competências institucionais, acompanhando a evolução dos indicadores de desempenho e das **prioridades da gestão**. Esse horizonte também assegura previsibilidade e sustentabilidade para as ações de formação, garantindo que a **Escola de Governo e Gestão (EGG)** possa atuar com planejamento de médio prazo, monitorando impactos e ajustando metodologias conforme as transformações na estrutura administrativa.

Por fim, a vinculação entre o PDP 2026-2029 e o PPA contribui de forma decisiva para a **memória institucional** da Prefeitura de Niterói. A sistematização dos dados, diagnósticos e práticas formativas constitui um legado técnico e metodológico que preserva o conhecimento produzido pela administração pública municipal. Dessa forma, o plano se afirma como instrumento de continuidade administrativa, de fortalecimento da cultura de gestão por competências e de valorização das pessoas servidoras – pilares que sustentam a **inovação, a eficiência e a transparência da gestão pública de Niterói**.



2

# METODOLOGIA



## 2.1 PRINCIPAIS DESAFIOS

A **Gestão por Competências** constitui a principal metodologia utilizada para o desenvolvimento de pessoas, conforme destacado por Brandão e Bahry (2005). Sua adoção no Plano de Desenvolvimento de Pessoas 2026-2029 expressa a visão estratégica da Escola de Governo e Gestão ao estruturar uma política com maior rastreabilidade, confiabilidade e continuidade ao longo do quadriênio. O alinhamento entre diagnóstico, planejamento e execução permite expandir ofertas **formativas** de acordo com as lacunas e necessidades identificadas, assegurando o aprimoramento constante das competências profissionais requeridas para a prestação de **serviços públicos de qualidade**.

Nesse sentido, a Gestão por Competências constitui uma aliada **essencial** para o entendimento das necessidades das pessoas servidoras e para a aplicabilidade dessas necessidades na agenda estratégica das secretarias, uma vez que o desenvolvimento das competências deve estar alinhado ao propósito institucional de cada órgão.

Abaixo se encontram os principais desafios a serem considerados na implementação do plano:

- **Construir um plano de médio prazo** (4 anos: 2026 - 2029) que integre o planejamento estratégico quadrienal, contemplando ao mesmo tempo a flexibilidade necessária para incorporar novas demandas;
- Mapear, além das **lacunas** de competências, as **referências** entre servidores e órgãos;
- Reduzir a discrepância entre a **autopercepção** dos servidores e o **diagnóstico real** de suas competências;
- Garantir **consistência** na adesão às formações;
- Emissão de **2.500 certificados** até o final do quadriênio.

A Gestão por competências busca **identificar** conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o funcionamento de um órgão. No mapeamento realizado em 2022, essas habilidades foram concentradas no Inventário de Competências, construído após a fase de entrevista com secretariados. Em seguida, com base na construção do Inventário de Competências, foi disparado um questionário para os servidores da Prefeitura para que realizassem uma **autoavaliação** do seu nível em cada uma das habilidades mapeadas no Inventário. O objetivo era mapear as **lacunas** de competências a partir da **autopercepção** dos servidores.

Para o Plano de Desenvolvimento de Pessoas 2026 - 2029, foi idealizado um formulário que busca identificar, além das **lacunas nas competências**, um olhar voltado também às **referências**, através de uma **metodologia cruzada** (gap x referência), uma vez que mapear as lacunas é importante para que seja possível garantir a assertividade na atuação da **EGG** em relação ao que deveria estar funcionando presumivelmente nos órgãos e o que não está.

A proposta metodológica baseada no cruzamento **Gap X Referência** surge como uma evolução do modelo anterior de Gestão por Competências. Enquanto a abordagem precedente focava prioritariamente na identificação das lacunas de competências (gaps) a partir da autopercepção das pessoas servidoras, o novo desenho amplia a análise ao incorporar também as **referências**, ou seja, os parâmetros concretos que indicam quais **competências** já estão consolidadas e quais servem de base para inspirar e orientar o **desenvolvimento** das demais.

Dessa forma ao mapear também as referências, será possível realizar um **diagnóstico** mais completo para a elaboração do plano, com insumos qualitativos mais aprimorado para elaborar um questionário mais **enxuto** com maior adesão.

## 2.2 FLUXOS DE TRABALHO

Para a elaboração do Plano, foi definido um **fluxo de trabalho** que orientou todas as etapas do processo. Esse caminho garantiu a **escuta qualificada** das equipes, a **atualização** das competências institucionais e a **coleta de dados** de forma estruturada, resultando em uma base sólida para o desenho dos grupos temáticos e os eixos de desenvolvimento. No entanto, ao invés de aplicar o questionário apenas após essa etapa e de maneira dirigida, propomos **integrar as duas fases** (entrevistas e consulta ampla) tratando os dados de forma conjunta e complementar, ou seja, ocorrendo ambos ao mesmo tempo.



### 1. Diagnóstico PC 2022

Avaliação dos resultados do Plano anterior, utilizando indicadores revisados para identificar avanços, lacunas e oportunidades de melhoria.



### 3. Questionário

Aplicação de questionário estruturado, desenvolvido com o LabNit e divulgado conforme plano de divulgação estruturado junto ao Núcleo de Comunicação da EGG. Focaremos em garantir linguagem simples, perguntas enxutas e poucas etapas para ampliar a adesão.



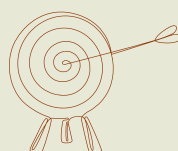
### 5. Análise e Cruzamento

Tratamento das informações coletadas para identificar lacunas, competências referência e padrões de necessidade, subsidiando a definição das trilhas formativas do novo plano.



### 2. Entrevistas

Condução de reuniões estratégicas com secretárias(os), que deverão participar acompanhados de pontos focais, conforme orientação descrita via ofício, para apresentar os objetivos preliminares e coletar percepções sobre demandas formativas.



### 4. Revisão do Inventário

Atualização do Inventário de Competências, incorporando novas demandas institucionais e alinhando-as à visão estratégica dos órgãos entrevistados.

## 2.3 ENTREVISTAS COM SECRETARIAS

Foram mapeadas **16 secretarias** do Município de Niterói com o objetivo de aprofundar a compreensão sobre as demandas estratégicas de cada órgão. Para cada secretaria, foi realizada uma entrevista com uma liderança, a fim de identificar as principais **habilidades** necessárias ao desempenho das funções institucionais, considerando suas atribuições específicas e o papel social de cada órgão.

A tabela abaixo dispõe as 16 secretarias escolhidas:

### SECRETARIAS

CGM – Controladoria-Geral do Município

CLIN – Companhia de Limpeza de Niterói de Niterói

EGP – Escritório de Gestão de Projeto

NITPREV – Niterói Previdência

NITTRANS – Niterói Trânsito S/A

PGM – Procuradoria-Geral do Município

SEOP – Secretaria Municipal de Ordem Pública

SEPLAG – Secretaria de Planejamento, Orçamento e Modernização da Gestão

SEXEC – Secretaria Executiva

SMA – Secretaria Municipal de Administração

SMAES – Secretaria Municipal de Assistência Social e Economia solidaria

SMDH – Secretaria Municipal de Direitos Humanos

SMF – Secretaria Municipal de Fazenda

SMHRF – Secretaria Municipal de Habitação e Regularização Fundiária

SMICT – Secretaria Municipal de Inovação, Ciência e Tecnologia

SMMU – Secretaria da Mulher

A partir das entrevistas, foi possível identificar as necessidades de **desenvolvimento** de competências específicas de cada secretaria, permitindo a construção de uma visão **estratégica** mais precisa de suas áreas de atuação. Para isso, foram elaboradas **oito** perguntas que relacionavam as competências internas e externas das secretarias ao Plano Estratégico Niterói Que Queremos (NQQ) e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). O objetivo foi compreender a natureza das **funções** desempenhadas por cada pasta e, sobretudo, correlacionar o **PDP** aos **objetivos institucionais municipais e globais**, considerando que o trabalho no século XXI e, consequentemente, o serviço público opera de forma integrada entre órgãos e alinhada a diretrizes governamentais mais amplas.



## 2.4 FORMATO DO QUESTIONÁRIO E PLATAFORMA

O **questionário** foi estruturado considerando o **nível hierárquico** das pessoas respondentes e marcadores sociais como gênero, raça e outros fatores relevantes. Essa abordagem permite uma análise mais contextualizada e interseccional dos dados, ajudando a identificar como diferentes grupos vivenciam o trabalho e o desenvolvimento profissional. Com isso, a **EGG** consegue compreender melhor as realidades presentes na administração municipal e planejar ações formativas mais sensíveis às necessidades de cada servidor e órgão.

O formato do questionário foi desenvolvido considerando a **experiência do usuário**, facilitando tanto o acesso quanto o tempo de resposta. De acordo com o levantamento da equipe, o preenchimento levou, em média, de **10 a 15 minutos**. A definição desse tempo respondeu a uma escolha **metodológica** voltada a ampliar a taxa de adesão, tendo em vista que instrumentos mais objetivos e breves tendem a registrar maior participação. Optou-se por reduzir o número de campos abertos, priorizando perguntas objetivas com opções de seleção, o que evita ambiguidades na interpretação das respostas e facilita posterior organização e análise dos dados. Esse cuidado metodológico visa **ampliar** a taxa de **conclusão** do formulário e diminuir **desistências** ao longo do preenchimento.

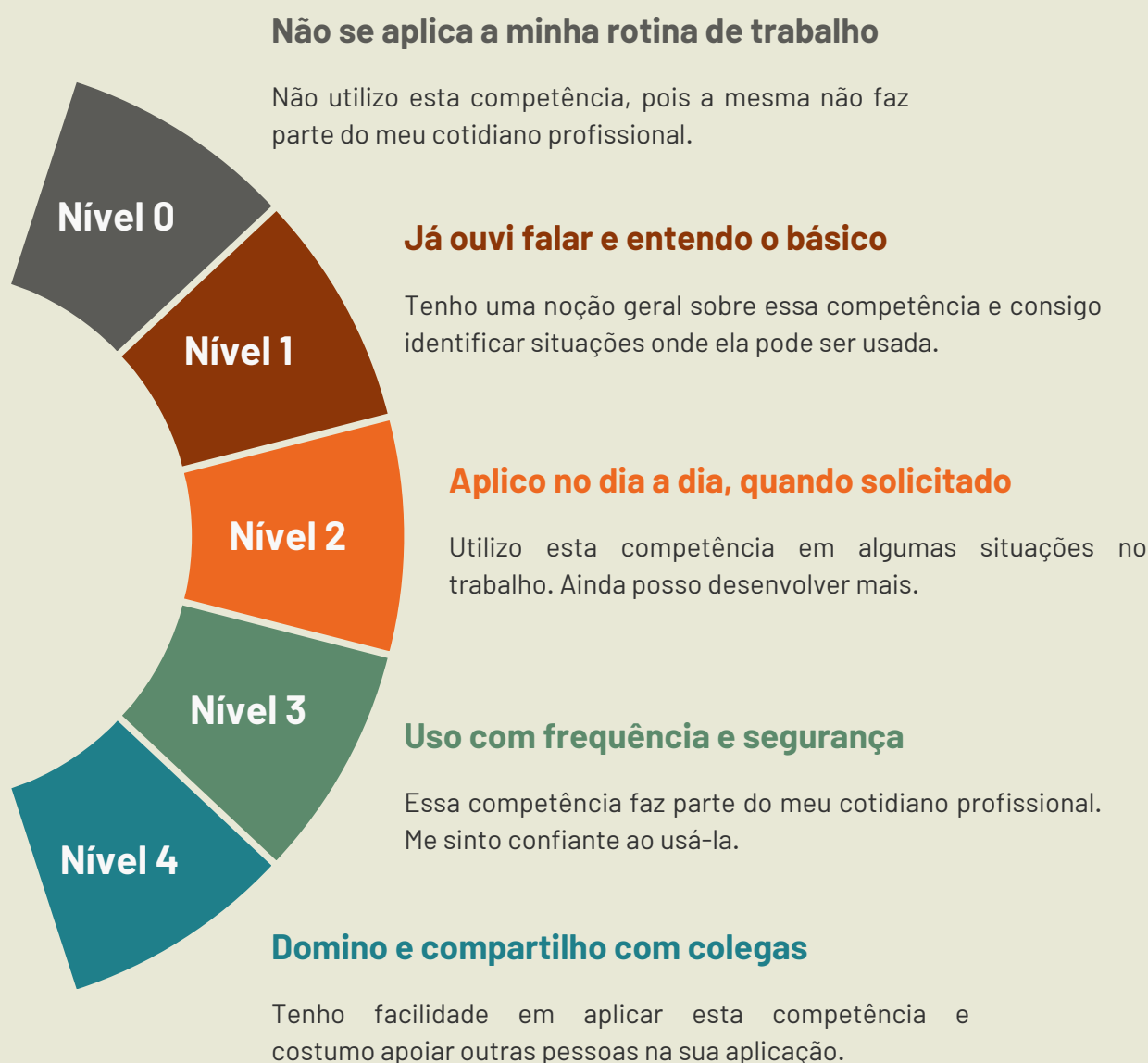
Depois de revisar as **competências do inventário**, o questionário foi elaborado com o uso de caixas de seleção. Essa escolha segue boas práticas de design voltadas para melhorar a **experiência** de quem responde. A mudança na **interface** torna o formulário mais acessível, pois facilita o preenchimento, reduz a necessidade de digitação e diminui o esforço visual. Com isso, buscamos garantir que mais pessoas consigam responder com rapidez, clareza e conforto, fortalecendo a qualidade das informações coletadas.

Além disso, pela **primeira vez** foi aplicado um questionário por meio da **plataforma da Escola de Governo e Gestão**. Essa iniciativa ampliou a **visibilidade** da plataforma e contribuiu para a atualização dos dados das pessoas servidoras e de suas alocações, favorecendo o encaminhamento a oportunidades de **desenvolvimento**. A ação também permitiu que servidores que haviam perdido o acesso por problemas de login retornassem ao ambiente digital, o que resultou em maior movimentação nos  **cursos à distância** já disponíveis. Ao mesmo tempo, a aplicação do questionário funcionou como um processo de familiarização com a plataforma, fortalecendo a compreensão de seu funcionamento e estimulando seu uso contínuo.

## 2.5 ESCALA UTILIZADA E AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS

A **Escala Familiarizada** é uma metodologia de avaliação que mede o nível de familiaridade do servidor com determinada competência, o objetivo desta escala é identificar com maior **precisão** as reais competências dos servidores reduzindo a diferença entre a autopercepção e suas habilidades práticas.

A proposta é utilizar termos neutros e descritivos, de modo a apresentar o instrumento como parte de um processo de escuta formativa. Dessa forma, busca-se reduzir a **sensação de julgamento** e enfatizar que a **experiência do servidor** é o elemento central da análise, ainda que se trate de um processo avaliativo. A escala de familiaridade será estruturada em cinco níveis, sendo eles:



O uso dessa escala permite:

Mapear com **precisão** as competências reais;

Criar um ambiente de **confiança**;

Orientar **estratégias** de formação.

Sendo assim, a **Escala Familiarizada** se fundamenta nos princípios de **avaliação formativa e contínua**, com o propósito de consolidar informações sobre as competências dos servidores e transformá-las em ações estratégicas de formação, tendo como foco fortalecimento das habilidades individuais e coletivas e consequentemente, a melhoria dos **serviços prestados à população**.

Para que as informações obtidas por meio da **Escala Familiarizada** possam gerar uma pontuação capaz de representar o nível de domínio das competências, é necessário converter cada nível qualitativo em um valor numérico. Como cada nível representa um patamar distinto de proficiência, optou-se por atribuir **pesos diferenciados** considerando que a evolução de competências não ocorre de maneira linear: o salto entre “entender o básico” e “aplicar no dia a dia” é mais significativo que o avanço entre níveis já avançados. Por esse motivo, os níveis da escala receberam os seguintes pesos numéricos:

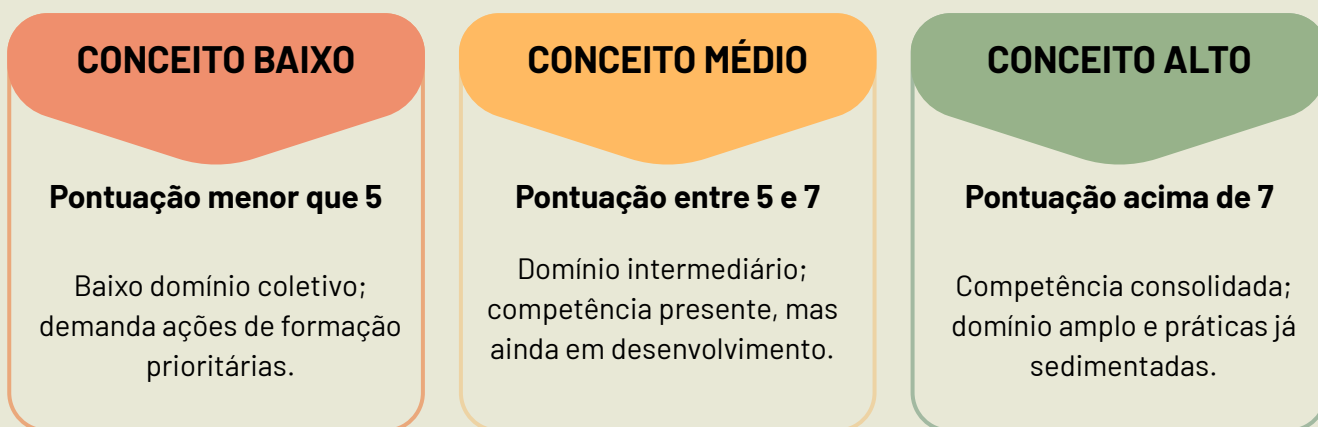
NÍVEL	NOME FAMILIARIZADO	PESO ATRIBUÍDO
1	Já ouvi falar e entendo o básico	1
2	Aplico no dia a dia, quando solicitado	6
3	Uso com frequência e segurança	8
4	Domino e compartilho com colegas	10

O nível **“Não se aplica à minha rotina de trabalho”** não é incluído no cálculo da pontuação porque ele não mede proficiência, apenas indica se a competência faz parte ou não das atividades do servidor. Ao excluí-lo, garantimos que a escala avalie apenas a **familiaridade** entre aqueles que de fato utilizam ou podem utilizar a competência.

A pontuação final de cada competência é obtida por meio de uma média ponderada baseada exclusivamente nos níveis 1 a 4. O cálculo segue a fórmula:

$$\text{Pontuação da Competência} = 1x \text{ Percentual de respostas Nível 1} + 6x \text{ Percentual de respostas Nível 2} + 8x \text{ Percentual de respostas Nível 3} + 10x \text{ Percentual de respostas Nível 4}$$

Essa nota final é então interpretada à luz de três conceitos, que sintetizam o nível de maturidade da competência:



A utilização desses **três conceitos** como síntese da pontuação traz clareza e objetividade ao processo de análise das competências. Ao agrupar os resultados em faixas que indicam se a competência está em nível baixo, médio ou alto, torna-se mais fácil identificar prioridades de desenvolvimento, reconhecer áreas de excelência e visualizar as informações de forma intuitiva.

Além do conceito atribuído a cada competência, analisamos também a **aplicabilidade percebida**, ou seja, o quanto os servidores reconhecem cada competência como parte de sua rotina de trabalho. Para isso, identificamos previamente quais são **transversais** para todos os servidores independentemente da área ou função. Nessas competências, espera-se que a maioria dos servidores indique algum nível de familiaridade.

Em seguida, observamos o percentual de respostas **“Não se aplica à minha rotina de trabalho”**. Embora essa opção permita que cada servidor indique se a competência realmente faz parte de suas atribuições, valores elevados podem sinalizar desconhecimento sobre responsabilidades comuns, falta de formação ou interpretação limitada do papel da competência no trabalho cotidiano. Por isso, definimos um ponto de corte: quando mais de **15%** dos servidores marcam **“não se aplica”** em uma competência transversal, isso aciona um **alerta** para análise.

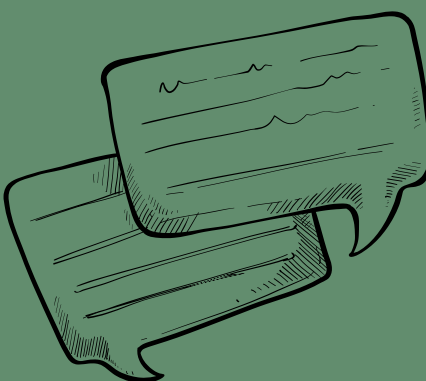
Esse indicador é importante porque revela **lacunas** que não aparecem apenas na **pontuação geral**. Uma taxa elevada de **“não se aplica”** pode indicar que parte das pessoas servidoras **não** reconhece a relevância daquela competência ou **não** a identifica em seu cotidiano de trabalho. Por isso, a análise da **aplicabilidade percebida** complementa a avaliação de domínio e oferece uma visão mais completa sobre as necessidades de desenvolvimento, ajudando a orientar ações **formativas** de maneira mais precisa.





3

# AVALIAÇÃO DOS DADOS



## 3.1 AVALIAÇÃO DOS DADOS



Observar a realidade do **desenvolvimento** das pessoas servidoras da Prefeitura pressupõe a disponibilização de meios confiáveis e verificáveis a longo prazo. A **avaliação dos dados** acompanha um contínuo processo de maturação das atividades desenvolvidas pela Escola de Governo e Gestão no contexto corporativo da administração municipal. Assim, ao longo dos anos, a instituição poderá verificar as **mudanças** nas competências e analisar aquelas que se mantiveram estáveis, considerando que os indicadores são ferramentas **essenciais** para observar as dinâmicas de trabalho.

A partir desse conjunto de informações, foi possível construir um panorama consistente sobre as **lacunas** de formação existentes na Prefeitura Municipal de Niterói. Os resultados das entrevistas permitiram identificar a **percepção** das autoridades das pastas sobre a atuação das secretarias, bem como as expectativas, desafios e **prioridades** da gestão. Com base no questionário de competências, foi obtido o **desempenho** das pessoas servidoras diante das questões propostas. Ao considerar os perfis profissionais, também foi possível ampliar a compreensão sobre o quantitativo de homens e mulheres, a proporção de servidores em cargos de liderança, os níveis e áreas de formação e o recorte racial. Além disso, por meio da análise das competências avaliadas como relevantes, identificou-se o nível de domínio e de aplicabilidade das habilidades no cotidiano de trabalho.

Os **indicadores** apresentados neste plano foram elaborados a partir de duas fontes principais: as entrevistas realizadas com **lideranças** das secretarias municipais e o **formulário** disponibilizado na plataforma da **Escola de Governo e Gestão** para participação das pessoas servidoras. Ambos os instrumentos foram aplicados de forma concomitante, possibilitando a coleta integrada de percepções qualitativas e quantitativas que, em conjunto, ofereceram uma visão abrangente sobre habilidades, demandas e dinâmicas do trabalho no âmbito da **administração pública municipal**.

Para a definição dos indicadores, a Escola de Governo e Gestão identificou como **fundamentais** ao exercício das atividades na Prefeitura de Niterói os seguintes conteúdos:

- Plano Diretor para políticas públicas voltadas ao território e à mobilidade urbana;
- Desenho de Serviços Públicos, Direitos Digitais e Boas Práticas de Cibersegurança no setor público;
- Lei Orçamentária Anual;
- Plano Plurianual e Lei de Diretrizes Orçamentárias;
- Lei de Acesso à Informação;
- Compliance;
- Plano de Metas;
- Niterói que Queremos.

Abaixo no subitem 3.4 Indicadores Relevantes encontra-se um detalhamento desses indicadores, junto da justificativa de uso dos próprios na realidade da prefeitura de Niterói.

## 3.2 RESULTADO DAS ENTREVISTAS

Os dados apresentados a seguir sintetizam as informações coletadas nas entrevistas com dirigentes de 16 secretarias, destacando as competências consideradas prioritárias por cada área e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) com os quais elas atuam diretamente.

### COMPETÊNCIAS MENCIONADAS NAS ENTREVISTAS



# ODS PRESENTES NAS ENTREVISTAS

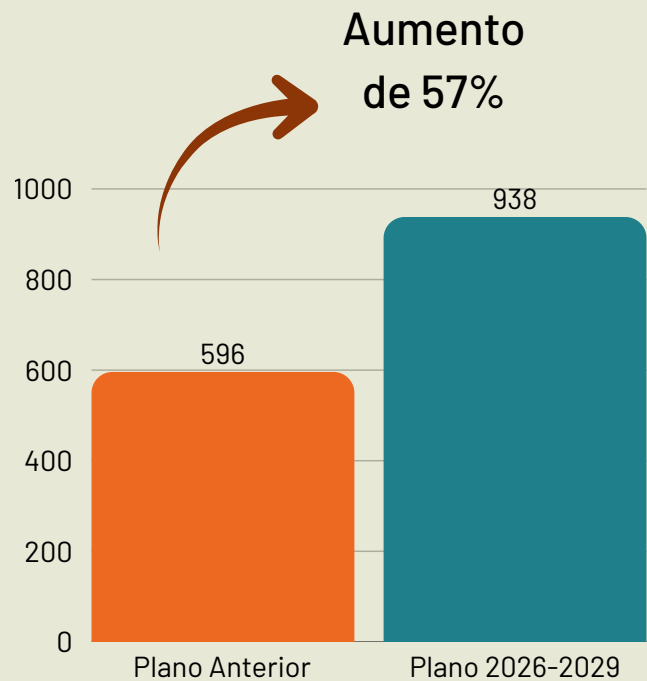




## 3.3 RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO

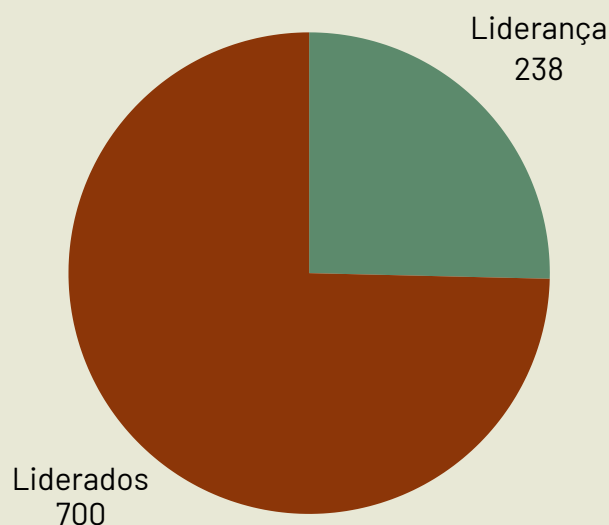
A análise dos resultados deste Plano de Desenvolvimento contou com a participação de **938 servidores**, o maior volume de respostas já registrado. Para efeito de comparação, o plano anterior recebeu 596 respostas. Esse crescimento significativo demonstra o engajamento cada vez maior dos servidores no processo de diagnóstico e reafirma a importância da **consulta** como instrumento de planejamento das ações da **Escola de Governo e Gestão**.

Com esse panorama de participação, avançamos agora para a análise do perfil dos servidores respondentes, etapa essencial para contextualizar os resultados do questionário.

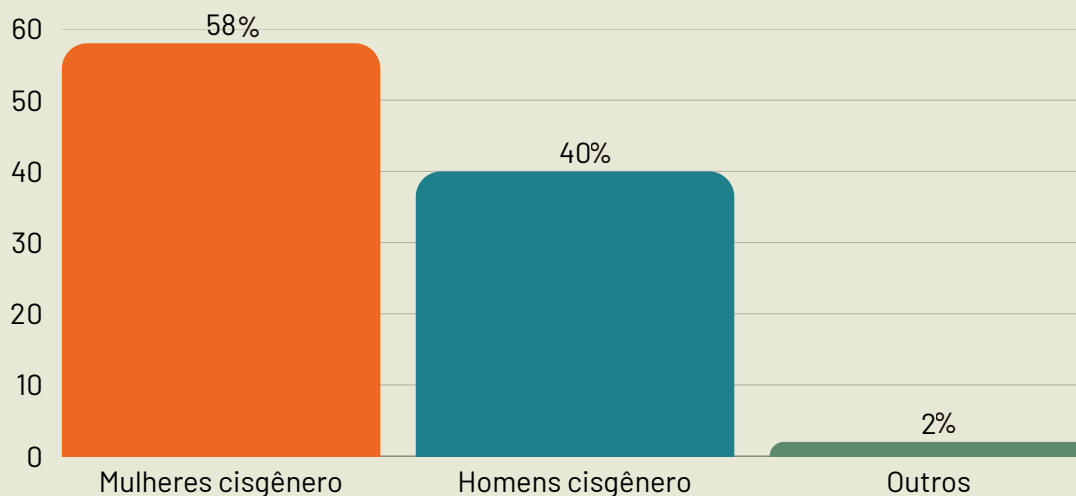


### 3.3.1 PERFIL GERAL DOS SERVIDORES RESPONDENTES

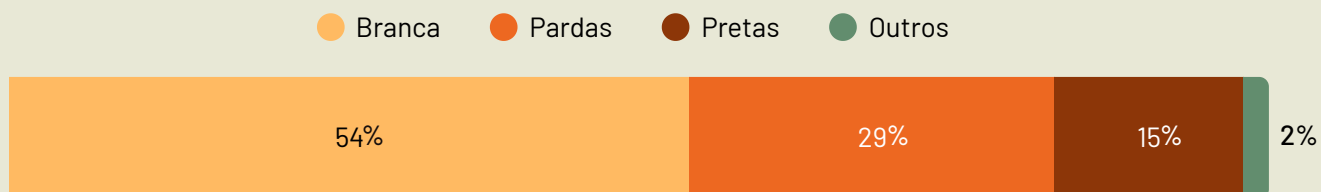
#### Liderança



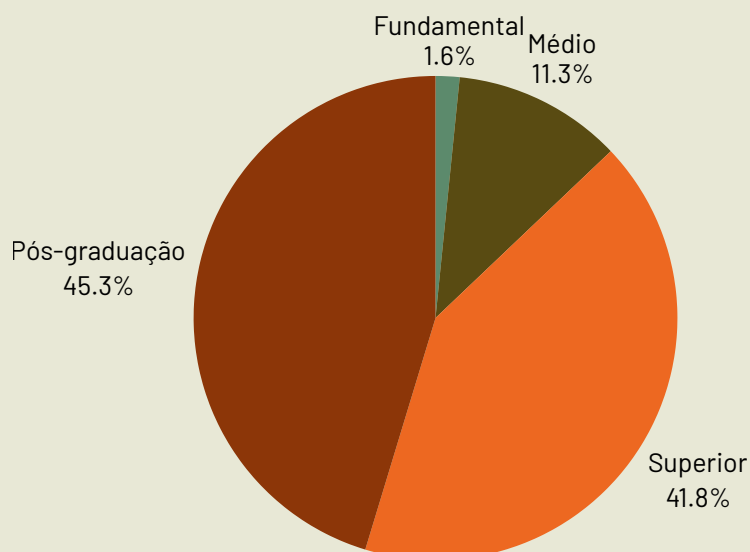
## Gênero



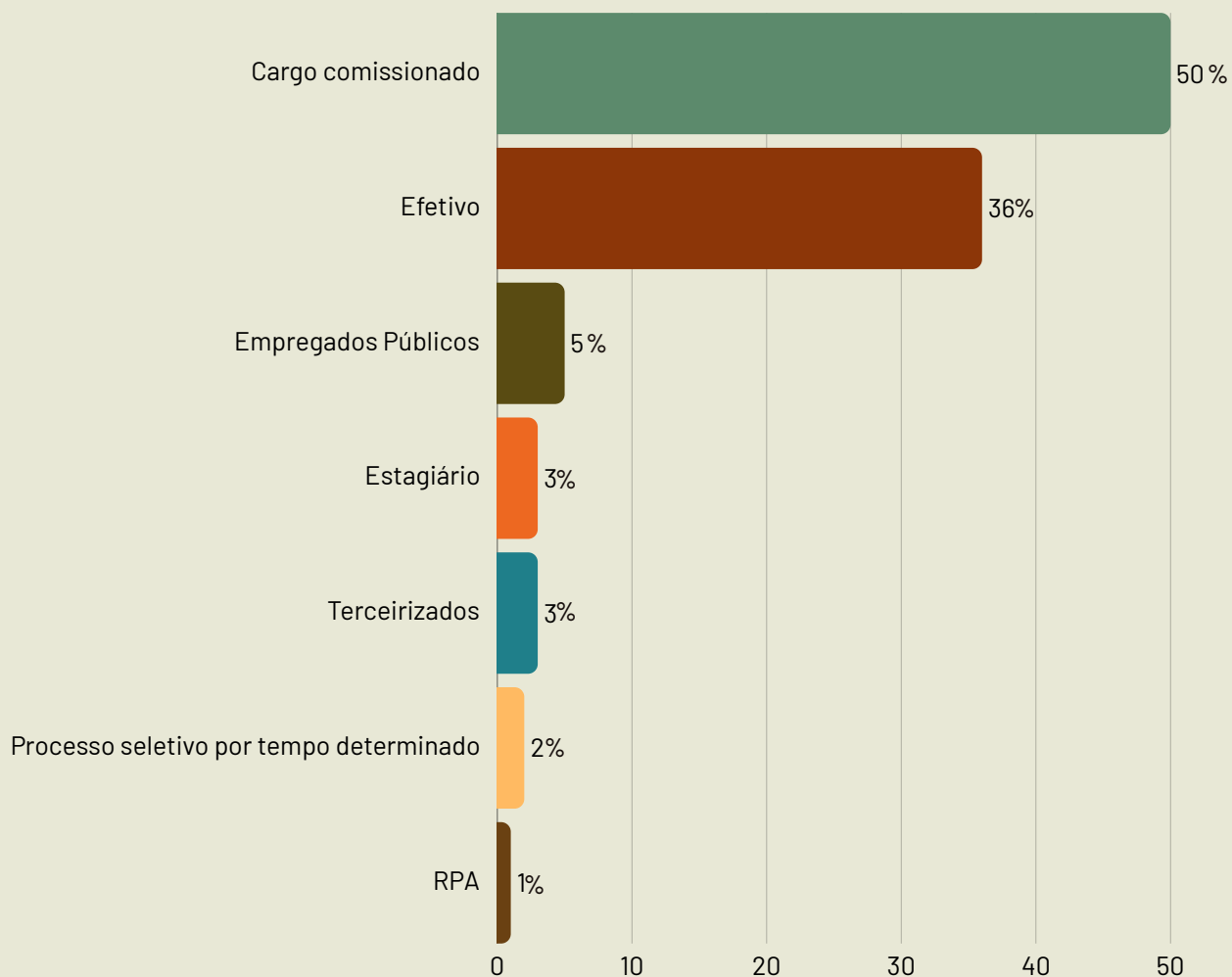
## Cor/ Raça



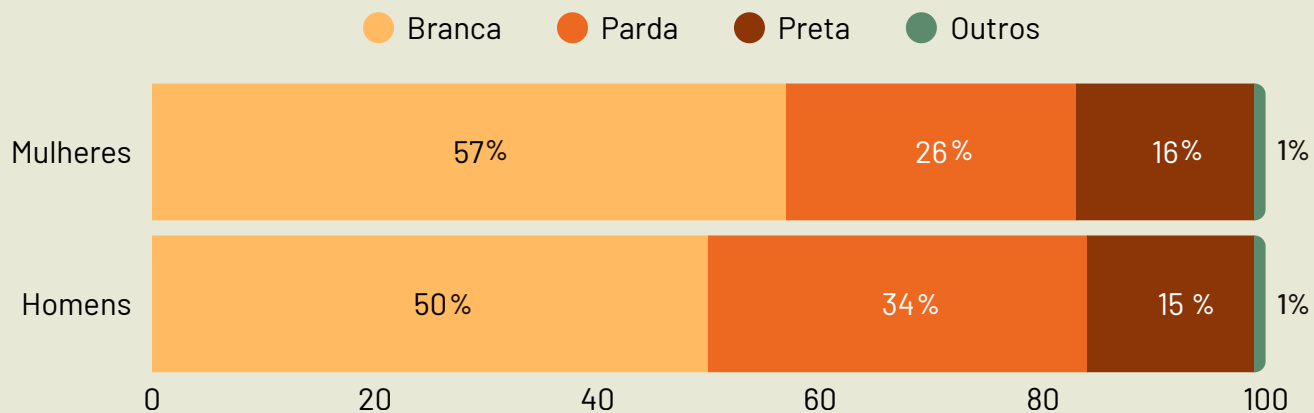
## Escolaridade

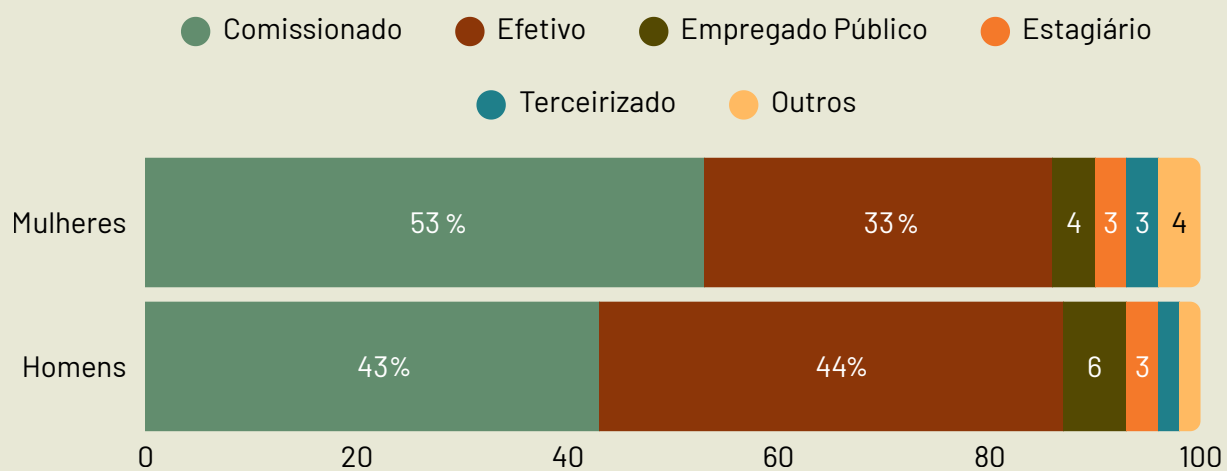
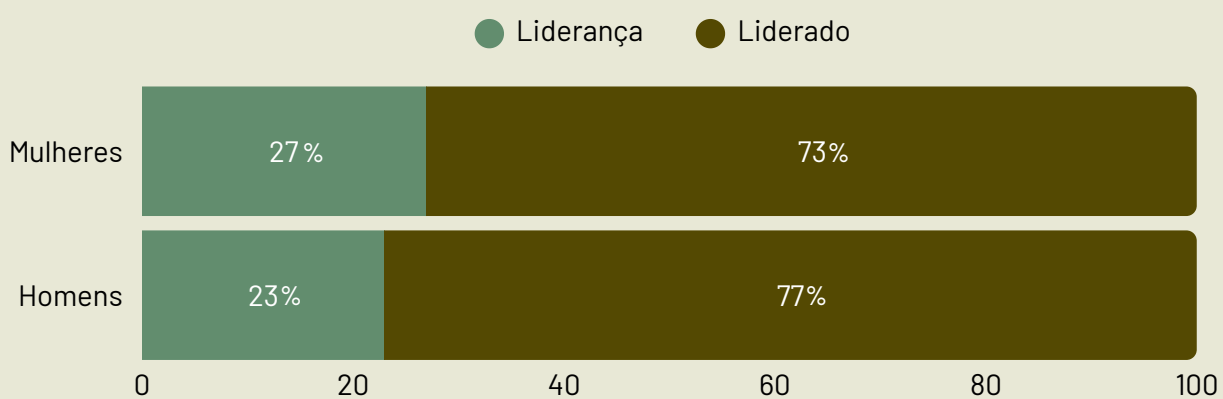
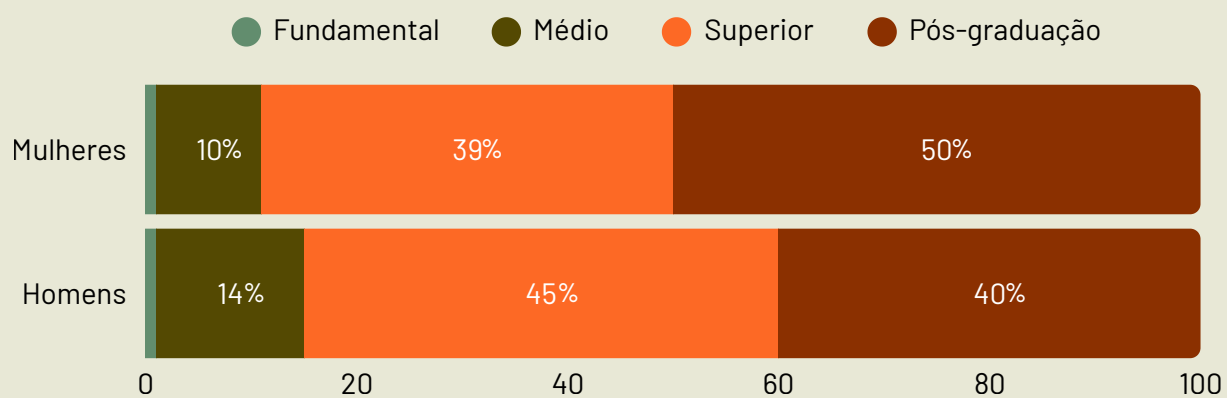


## Vínculo

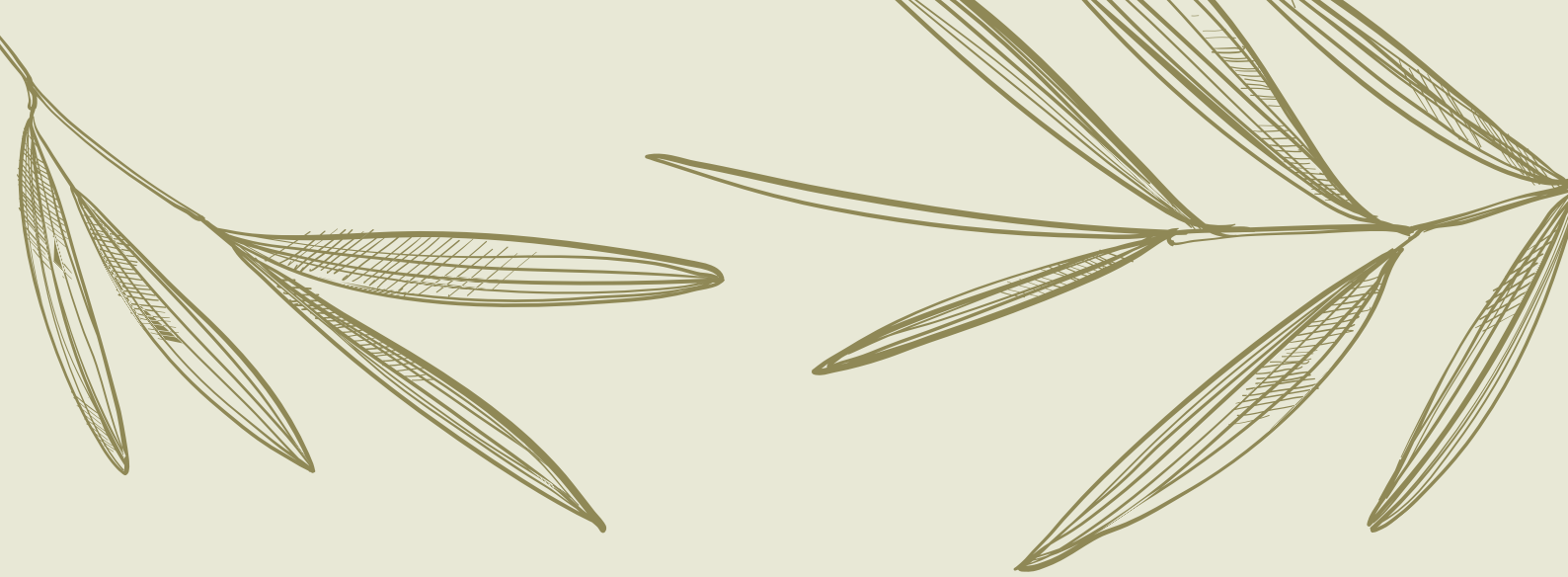


## Cruzamento de dados









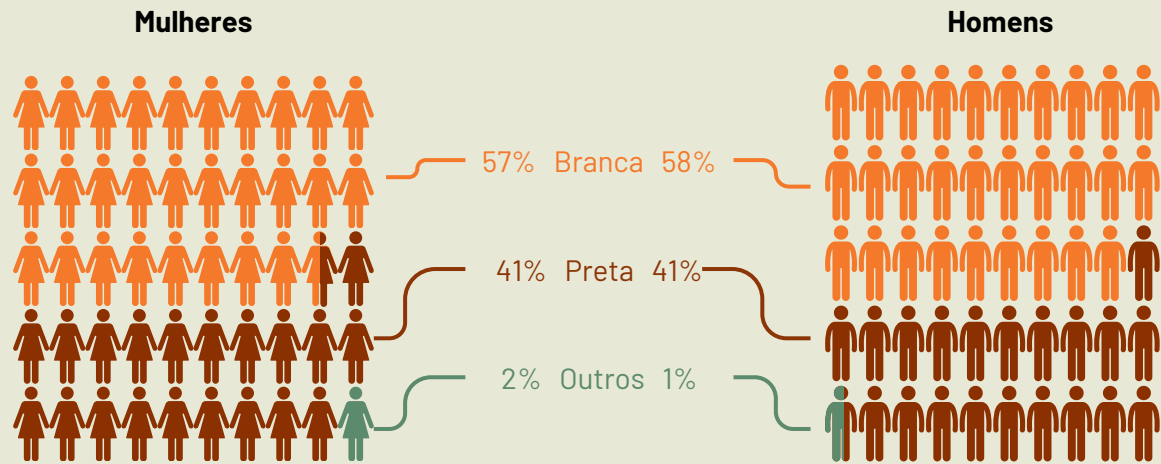
# CONVERGÊNCIA ENTRE AS CATEGORIAS

Entre as pessoas que exercem **funções de liderança**, as **mulheres representam a maior parte** nas secretarias que responderam ao formulário, segundo os dados coletados. Já entre os usuários da plataforma, predominam servidores que ocupam posições não gerenciais. Com isso, as competências mais indicadas refletem majoritariamente os perfis “copa” e “tronco”, correspondentes às funções técnicas e operacionais da Prefeitura.

Esse dado é relevante, considerando que **5.413 municípios brasileiros não têm políticas de priorização para mulheres em cargos de chefia e assessoramento**, segundo a pesquisa MUNIC de 2018, sistematizado pelo IBGE. Essa ausência de políticas ocorre apesar de as mulheres constituírem a maior parcela da população tanto no estado do Rio de Janeiro, com 52,8 por cento, quanto no Brasil, com 51,5 por cento, conforme dados do IBGE de 2022. **Tal cenário reforça a necessidade de desenvolvimento de perfis femininos para ocupação de posições de liderança.**

Quando se observa a **distribuição racial nas lideranças** do setor público brasileiro, as **mulheres brancas** representam **57** por cento, seguidas pelas **mulheres negras**, com **41** por cento, e por 2 por cento que se autodeclararam de outra raça. **Entre os homens**, os **brancos** representam a maior parte das lideranças, com **58** por cento, enquanto **homens negros** e aqueles que declararam outra raça compõem **41** por cento e 1 por cento, respectivamente, de acordo com dados da PNAD Contínua de 2024 sistematizados por Republica.org.

Distribuição racial nas lideranças no setor público brasileiro



Segundo os dados do questionário aplicado pela Escola de Governo e Gestão, aproximadamente **34,3** por cento das lideranças femininas são brancas, **17,6** por cento são pardas, **10,7** por cento são negras e **0,8** por cento integram em outras categorias. Entre as lideranças masculinas, cerca de **21,08** por cento são brancas, **10,7** por cento são pardas, **3,4** por cento são negras e **0,8** integram em outras categorias.



Em relação à escolaridade, de acordo com os dados da Relação Anual de Informações Sociais de 2023 sistematizados pela organização Republica.org, os vínculos públicos ativos no estado do Rio de Janeiro estão distribuídos da seguinte forma: **66,79** por cento possuem ensino superior completo, **52,15** por cento possuem ensino médio completo, **14,35** por cento possuem ensino fundamental completo e **6,29** por cento possuem pós-graduação completa. É importante considerar que os dados obtidos pelo questionário representam apenas uma **amostra** dos servidores da Prefeitura de Niterói e não correspondem quantitativamente ao total de vínculos municipais, impossibilitando comparações estatísticas mais precisas. Para fins de análise qualitativa, em consonância com os objetivos do Plano de Desenvolvimento de Pessoas, destaca-se que, entre os respondentes, **27,40** por cento possuem ensino superior completo, **10,34** por cento possuem ensino médio completo, **0,96** por cento possuem ensino fundamental completo e **37** por cento possuem pós-graduação completa.

Esses dados sugerem um interesse institucional por **profissionais com maior nível de escolaridade e qualificação** para atuar no setor público municipal, considerando que a maior parte dos respondentes possui pós-graduação completa.

## 3.3.2 COMPETÊNCIAS AVALIADAS

Com base na metodologia apresentada, as respostas do questionário foram convertidas em conceitos, avaliados tanto para o conjunto geral dos servidores quanto para aqueles que exercem funções de liderança. A seguir, apresentamos esses resultados organizados por eixos temáticos, facilitando a compreensão das competências avaliadas.

### Eixo 1 – Gestão e Estratégia Pública

COMPETÊNCIA	CONCEITO GERAL	CONCEITO LIDERANÇAS
Planejar e coordenar ações e projetos?	Médio	Alto
Monitorar e avaliar a gestão de projetos?	Médio	Alto
Gerir orçamento e prestar contas de forma transparente e eficiente?	Médio	Médio
Lei de Acesso à Informação (LAI) e Compliance do município?	Baixo	Baixo
Elaboração de Ofícios, Atas de reunião ou Decretos?	Médio	Alto
Lei de Licitações e Contratos?	Baixo	Médio
Princípios constitucionais que regem a Administração Pública (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência)?	Alto	Alto
Lei de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)?	Médio	Médio
Plataforma de dados abertos (SIGEO, Observanit, Portal da Transparência)?	Baixo	Médio
Análise de dados e de indicadores para uma gestão com base em evidências?	Médio	Médio
Instrumentos de planejamento (LOA, PPA e LDO) no seu órgão?	Baixo	Médio
Elaboração de relatórios de prestação de contas?	Médio	Médio
Plano de Metas e o Niterói Que Queremos (NQO)?	Baixo	Médio
Metodologias de gestão do tempo orientadas a resultados?	Baixo	Médio

## Eixo 2 - Inovação e transformação

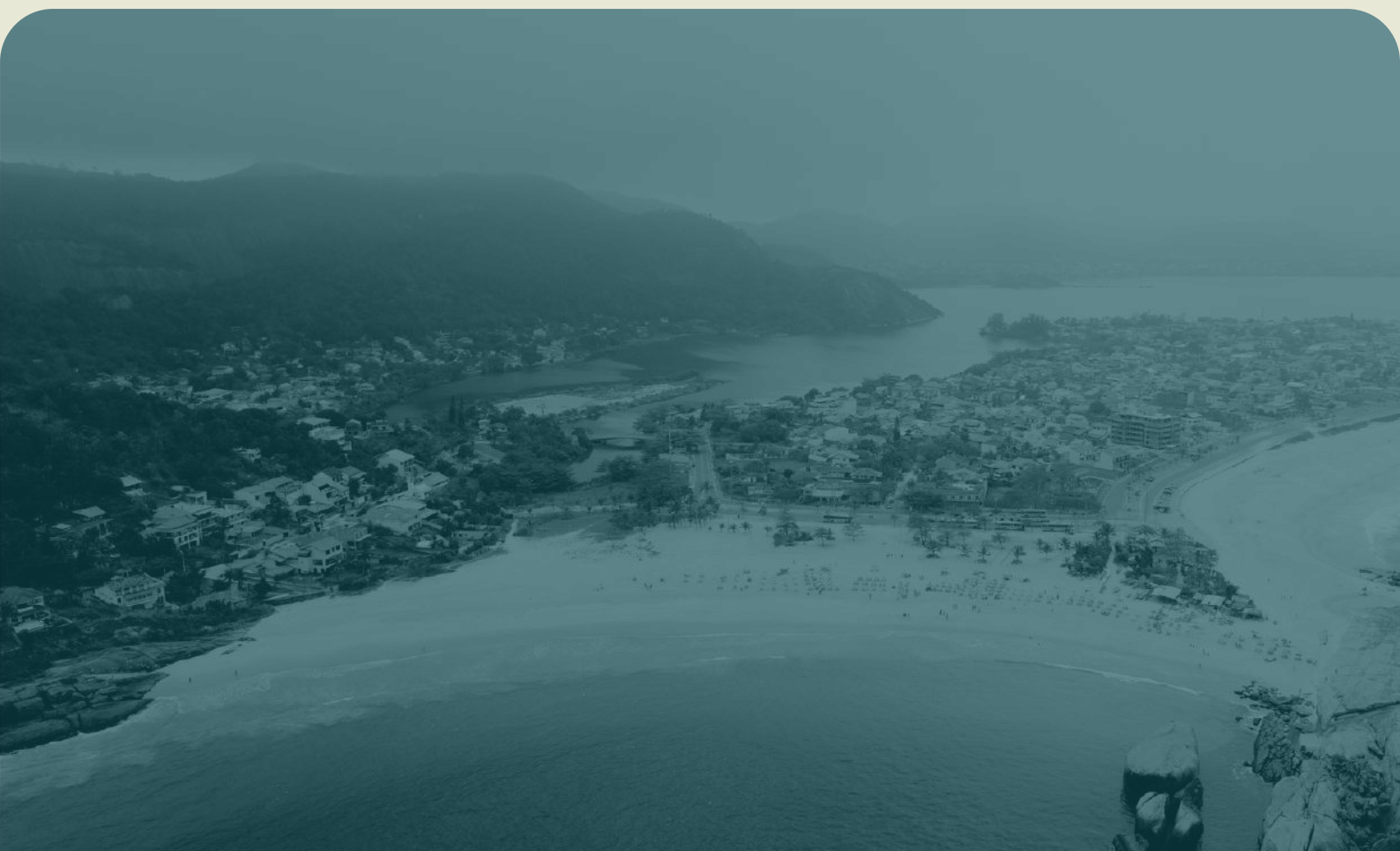
COMPETÊNCIA	CONCEITO GERAL	CONCEITO LIDERANÇAS
Propor soluções em inovação aberta para resolução de problemas?	Médio	Médio
Pacote Office e Teams (Office, Docs, Teams)?	Alto	Alto
Desenho de serviços públicos, direitos digitais e boas práticas de cibersegurança no setor público?	Baixo	Baixo
Inteligência Artificial na elaboração de processos públicos?	Baixo	Baixo

## Eixo 3 - Liderança e Gestão de Pessoas

COMPETÊNCIA	CONCEITO GERAL	CONCEITO LIDERANÇAS
Comunicação não violenta, mediação de conflitos e inteligência emocional na aplicação de técnicas de feedback?	Médio	Alto
Colaboração e trabalho em equipe?	Alto	Alto
Identificar problemas de desempenho na sua equipe e atuar na elaboração de planos de desenvolvimento para a equipe?	Médio	Alto
Propor soluções para estimular a proatividade no ambiente de trabalho?	Alto	Alto
Gerenciar as necessidades socioemocionais da sua equipe?	Médio	Alto
Burocracia representativa (Lei de cotas e práticas de equidade)?	Médio	Médio

## Eixo 4 – Território, Cidadania e Impacto Social

COMPETÊNCIA	CONCEITO GERAL	CONCEITO LIDERANÇAS
Objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS)?	Baixo	Baixo
Consciência ambiental e práticas de gestão da crise climática?	Baixo	Baixo
Vulnerabilidade social da população de Niterói?	Médio	Médio
Ações que promovem a equidade e o impacto social?	Médio	Médio
Ações de participação social, mobilização comunitária e escuta ativa?	Médio	Médio
Atendimento com tratamento igualitário a grupos sociais (raça, gênero, território etc.) e direitos e deveres do cidadão no acesso a políticas públicas?	Médio	Alto
Aplicação do Plano Diretor para políticas voltadas ao território e a mobilidade urbana?	Baixo	Baixo





# APLICABILIDADE PERCEBIDA

Após a análise dos conceitos, apresentamos os resultados de **aplicabilidade percebida**, que indicam o percentual de servidores que reconhecem cada competência como parte de sua rotina de trabalho. Essa análise é realizada apenas para as competências transversais, nas quais se espera maior reconhecimento de uso. A seguir, são apresentados os dados consolidados dessa análise.

## EIXO 1 - GESTÃO E ESTRATÉGIA PÚBLICA

COMPETÊNCIA	APLICABILIDADE PERCEBIDA
Lei de Acesso à Informação (LAI) e Compliance do município?	Abaixo do esperado
Elaboração de Ofícios, Atas de reunião ou Decretos?	Abaixo do esperado
Princípios constitucionais que regem a Administração Pública (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência)?	Dentro do esperado
Lei de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)?	Abaixo do esperado
Plataforma de dados abertos (SIGEO, Observanit, Portal da Transparência)?	Abaixo do esperado
Instrumentos de planejamento (LOA, PPA e LDO) no seu órgão?	Abaixo do esperado
Plano de Metas e o Niterói Que Queremos (NQ)?	Abaixo do esperado

## EIXO 2 - INOVAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO

COMPETÊNCIA	APLICABILIDADE PERCEBIDA
Pacote Office e Teams (Office, Docs, Teams)?	Dentro do esperado
Desenho de serviços públicos, direitos digitais e boas práticas de cibersegurança no setor público?	Abaixo do esperado

## EIXO 4 - TERRITÓRIO, CIDADANIA E IMPACTO SOCIAL

COMPETÊNCIA	APLICABILIDADE PERCEBIDA
Objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS)?	Abaixo do esperado
Consciência ambiental e práticas de gestão da crise climática?	Abaixo do esperado
Vulnerabilidade social da população de Niterói?	Abaixo do esperado

# APLICABILIDADE PERCEBIDA – LIDERANÇAS

Para os servidores que ocupam algum cargo de liderança, também foi realizada uma seleção de competências que são transversais a esse papel.

## EIXO 1 – GESTÃO E ESTRATÉGIA PÚBLICA

COMPETÊNCIA	APLICABILIDADE PERCEBIDA
Planejar e coordenar ações e projetos?	Dentro do esperado
Monitorar e avaliar a gestão de projetos?	Dentro do esperado
Gerir orçamento e prestar contas de forma transparente e eficiente?	Abaixo do esperado
Lei de Acesso à Informação (LAI) e Compliance do município?	Abaixo do esperado

## EIXO 2 – INOVAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO

COMPETÊNCIA	APLICABILIDADE PERCEBIDA
Comunicação não violenta, mediação de conflitos e inteligência emocional na aplicação de técnicas de feedback?	Dentro do esperado
Colaboração e trabalho em equipe?	Dentro do esperado
Identificar problemas de desempenho na sua equipe e atuar na elaboração de planos de desenvolvimento para a equipe?	Dentro do esperado
Propor soluções para estimular a proatividade no ambiente de trabalho?	Dentro do esperado
Gerenciar as necessidades socioemocionais da sua equipe?	Dentro do esperado
Burocracia representativa (Lei de cotas e práticas de equidade)?	Abaixo do esperado

## 3.4 ANÁLISE DOS INDICADORES RELEVANTES

O questionário de competências foi uma ferramenta estratégica para a análise de informações fundamentais, permitindo identificar as competências que os servidores demandam aprimorar, bem como aquelas em que demonstram elevado nível de conhecimento e de aplicação em suas rotinas de trabalho.

No âmbito de cada grupo temático, foram avaliadas competências específicas e, dentre elas, destacam-se aquelas que apresentaram baixos índices de conhecimento e aplicabilidade por parte dos servidores. No caso da aplicação do **Plano Diretor** para políticas públicas voltadas ao território e à mobilidade urbana, o conceito obtido foi **baixo**, indicando que uma parcela significativa dos servidores não possui domínio adequado sobre essa temática. Considerando que o Plano Diretor é um instrumento estrutural da política de desenvolvimento urbano de Niterói, torna-se essencial o conhecimento desse conteúdo para todos os servidores públicos que atuam na cidade.

No caso do **Desenho de Serviços Públicos**, dos **Direitos Digitais** e das **Boas Práticas de Cibersegurança** no setor público, também foi observado **conceito baixo**, evidenciando que parcela expressiva dos servidores ainda não domina esse conjunto de conteúdos. Situação semelhante foi identificada em relação aos instrumentos de planejamento, como a **Lei Orçamentária Anual**, o **Plano Plurianual** e a **Lei de Diretrizes Orçamentárias**, que igualmente apresentaram **conceito baixo**. Como esses instrumentos constituem as legislações que regem o orçamento do município e orientam as ações orçamentárias das secretarias, torna-se fundamental o domínio desses marcos legais.

Quanto à **Lei de Acesso à Informação** e às práticas de **compliance** do município, verificou-se novamente **conceito baixo**, demonstrando limitações no domínio desses conteúdos. Considerando que a Lei de Acesso à Informação é uma legislação federal que assegura o direito ao acesso transparente às informações públicas, é essencial que os servidores estejam preparados para garantir seu cumprimento efetivo e promover uma gestão pública mais aberta, responsável e orientada ao cidadão. Além disso, o conhecimento das práticas de compliance reforça a transparência prevista na Lei de Acesso à Informação e assegura que os processos institucionais sigam padrões éticos, legais e de integridade. Dessa forma, ao integrar a observância dessas duas temáticas, o município reduz riscos e irregularidades e consolida uma cultura institucional baseada na transparência.





Em relação ao **Plano de Metas** e ao **Niterói Que Queremos**, também se observou **conceito baixo**, indicando necessidade de maior aprofundamento. O Plano de Metas constitui a metodologia de planejamento que define anualmente as prioridades do governo e os projetos a serem executados por cada secretaria e entidade. Por essa razão, é imprescindível que os servidores conheçam essas iniciativas e suas entregas previstas. Da mesma forma, o Niterói Que Queremos configura a estratégia de longo prazo do município, orientando ações governamentais e servindo de base para a formulação de políticas e para o alinhamento dos projetos estratégicos da administração municipal. Conhecer essas diretrizes é essencial para a atuação qualificada das pessoas servidoras.

No que diz respeito aos **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável** (ODS), verificou-se que um número expressivo de servidores informou que essa competência **não se aplica à sua rotina de trabalho**, o que evidencia a necessidade de fortalecimento dessa temática. Considerando que Niterói aderiu ao pacto pelo desenvolvimento sustentável “Meu Município Pelos ODS” e tem promovido ações voltadas ao alcance dessas metas, torna-se primordial o entendimento e a participação das pessoas servidoras, para o avanço e concretização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

No que se refere a **competência sobre contratos**, as entrevistas com autoridades da pasta, demonstraram que essa se configura como uma **demanda prioritária**. A gestão de contratos na esfera pública engloba todo o processo de planejamento, fiscalização, licitação e gestão com foco na transparência, eficiência e aplicação responsável dos recursos públicos. Sendo assim, é de suma importância o aprimoramento e fortalecimento desta competência para atuação na administração pública.

Também foram identificadas competências que receberam conceito bom, indicando que os servidores dominam essas habilidades e as aplicam em suas rotinas de trabalho. A competência relativa à **colaboração e ao trabalho em equipe** obteve **conceito bom**, demonstrando aptidão dos servidores para exercer essa habilidade, que é relevante para o serviço público. A competência relacionada ao uso de ferramentas digitais, como o **Pacote Office e o Microsoft Teams**, igualmente obteve **conceito bom**, indicando domínio e utilização eficiente desses recursos nas atividades profissionais.



A competência relacionada aos **princípios constitucionais que regem a administração pública**, como moralidade, impessoalidade, legalidade, publicidade e eficiência, também obteve **conceito bom**, evidenciando domínio por parte dos servidores e aplicação adequada em suas práticas profissionais. A competência voltada para **propor soluções que estimulem a proatividade no ambiente de trabalho** recebeu o mesmo conceito, demonstrando iniciativa e capacidade de propor melhorias. Entre as **lideranças**, destacou-se positivamente a competência de **identificar problemas de desempenho na equipe e elaborar planos de desenvolvimento**, demonstrando capacidade de diagnóstico e de implementação de estratégias voltadas ao aprimoramento de equipes.

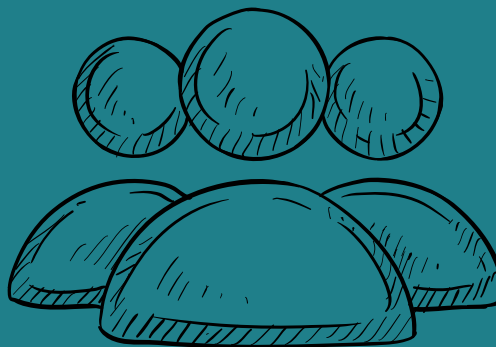
Esses indicadores servem como referência para a análise das competências prioritárias neste quadriênio. Considerando também os demais dados e resultados obtidos com o questionário de competências, esse diagnóstico orientará as ações formativas, garantindo que os esforços sejam direcionados às habilidades mais relevantes para o desempenho eficiente no serviço público.





4

# PERFIS, GRUPOS E FORMAÇÕES



## 4.1 ESTRATÉGIAS DE FORMAÇÕES

A **Escola de Governo e Gestão** atua por meio de dois formatos de ensino, com o intuito de ampliar as oportunidades de aprendizagem e fortalecer as competências das pessoas servidoras. A partir das formações elaboradas, a instituição busca proporcionar metodologias inovadoras, inclusivas e significativas, contribuindo para o desenvolvimento contínuo dos servidores e para a melhoria dos serviços prestados à população.

As formações são ofertadas nas modalidades **presencial** e a **distância**, de modo a garantir o acesso e a participação das pessoas servidoras. A diversidade de formatos permite que cada indivíduo aprenda em seu próprio ritmo e na modalidade mais adequada à sua realidade, favorecendo uma aprendizagem continuada.

No formato **presencial**, as formações podem se desdobrar em cursos, oficinas, seminários e aulas. Essa modalidade favorece a **troca de experiências** entre servidores de diferentes órgãos, possibilita o compartilhamento de conhecimentos e fortalece a construção de redes internas na administração pública. Segundo Piaget (1945), o indivíduo se desenvolve a partir de sua interação com o meio e, alinhada a essa concepção, a Escola aposta em **metodologias ativas** e **colaborativas** que estimulam a participação ativa e o aprendizado coletivo.

No formato a **distância**, ampliam-se as possibilidades de acesso à aprendizagem executiva, permitindo que os servidores estudem de acordo com seu próprio ritmo e disponibilidade. A partir da plataforma virtual, é ofertada uma gama de formações com conteúdos interativos sobre temas atuais, pertinentes e transversais à administração pública, fortalecendo **competências essenciais** para o serviço público. A modalidade a distância contribui para a **democratização** do conhecimento, alcançando servidores de diferentes secretarias e promovendo um ensino flexível, acessível e contínuo.



As **estratégias formativas** incluem ainda o desenvolvimento de cursos em parceria com instituições de ensino, secretarias municipais de Niterói e de outras cidades, além de entidades de outras esferas governamentais. Essas articulações possibilitam o compartilhamento de expertises e ampliam o alcance das ações formativas, reafirmando o compromisso institucional com uma **educação executiva** de excelência e com o **desenvolvimento contínuo** de quem atua na gestão pública.

Ao promover diversas soluções educacionais, a instituição amplia sua atuação e oferece uma educação executiva integrada, **fortalecendo o desenvolvimento das pessoas servidoras**. Dessa forma, contribui não apenas para o aprimoramento profissional, mas também para a oferta de serviços públicos mais **eficientes, humanos e inovadores**, impactando diretamente a gestão pública.

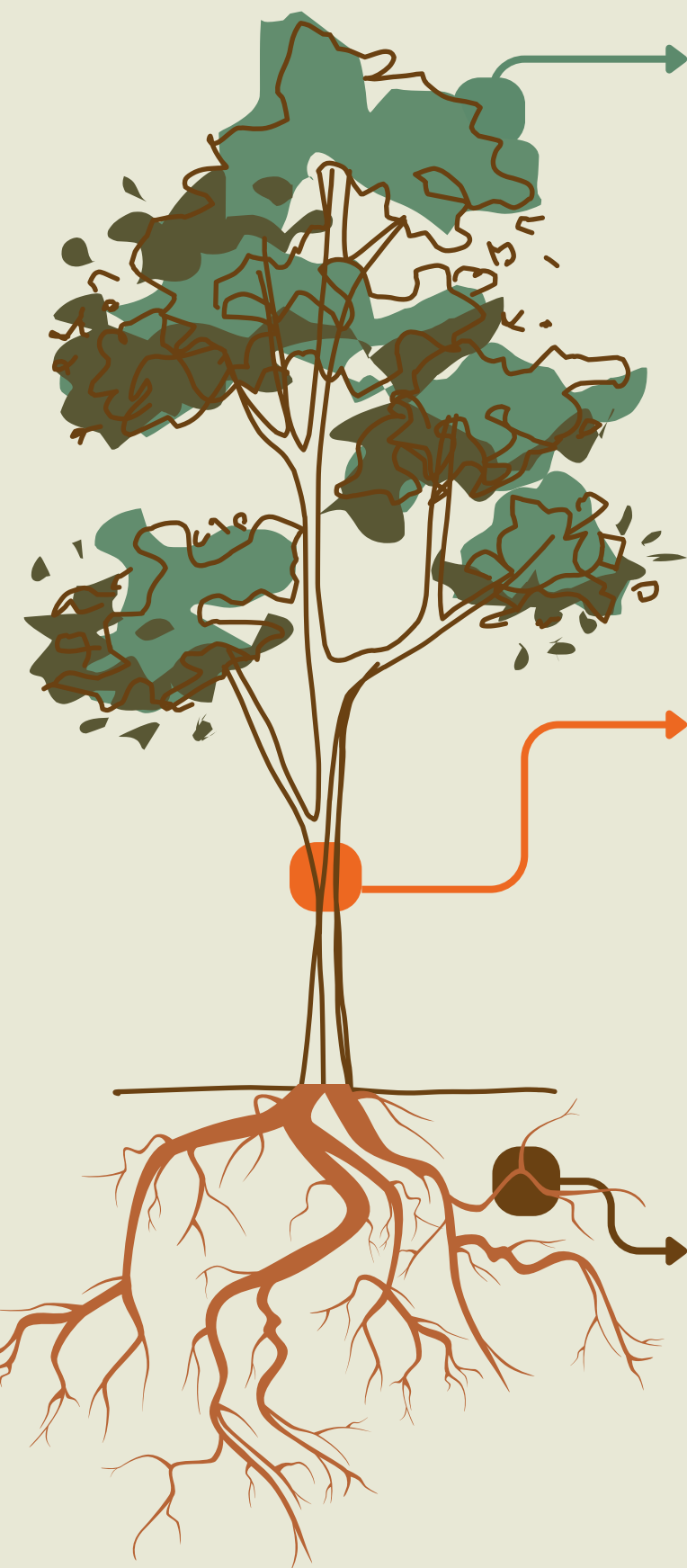
As formações oferecidas têm como foco central desenvolver as pessoas servidoras para o **aprimoramento das competências** fundamentais à atuação no serviço público, alinhando suas habilidades individuais às estratégias prioritárias da administração municipal. No processo de avaliação, por meio do questionário de competências, foram identificados diferentes perfis e áreas de atuação predominantes na Prefeitura de Niterói. A partir desse recorte, também foi avaliado o desempenho nas competências. Esses dados fornecem subsídios estratégicos para a definição das soluções educacionais que serão planejadas e organizadas em diferentes formatos, adaptados aos objetivos de cada ação, garantindo maior **efetividade no desenvolvimento** das pessoas servidoras.

## 4.2 PERFIL DE PESSOAS SERVIDORAS

O detalhamento dos perfis constitui etapa fundamental na construção de qualquer metodologia de ensino. Refletir sobre o impacto da aprendizagem em diálogo com o público-alvo do processo formativo traduz a intenção de concretizar um modelo de **gestão por competências** orientado por necessidades reais, garantindo que os conhecimentos sejam transmitidos de acordo com as especificidades de cada grupo.

Esses dados de caracterização dos perfis são essenciais para compreender as necessidades de qualificação das pessoas servidoras, papel central desempenhado pela Escola de Governo e Gestão. Dessa forma, essa base informacional serve como insumo para a construção de uma agenda de cursos que dialogue de maneira mais personalizada com a realidade institucional, permitindo que as soluções educacionais sejam planejadas a partir do mapeamento interno dos perfis.

O objetivo principal da definição de perfis é compreender, com maior precisão, a realidade das pessoas servidoras, expressa indiretamente em suas atribuições e funções. Para a organização dos perfis, foram definidas **três categorias**, estruturadas por níveis e inspiradas no cotidiano da administração pública. Em alinhamento ao tema central do Plano de Desenvolvimento de Pessoas 2026-2029, que tem a sustentabilidade como eixo orientador, os perfis foram concebidos a partir da **metáfora da árvore**, distribuídos da seguinte forma:



### **Perfil Copa:** o olhar amplo que direciona o futuro – nível estratégico

É quem pensa o todo, enxerga o horizonte e articula setores para definir caminhos. Atua com visão estratégica, promovendo mudanças que impactam e transformam a cidade.

### **Perfil Tronco** a sustentação que conecta e impulsiona – nível tático.

É quem guia equipes e projetos, transforma metas em práticas concretas e fortalece o crescimento coletivo com sentido e direção. Lida diretamente com pessoas, prazos e entregas.

### **Perfil Raiz** a base que sustenta o funcionamento da cidade – nível operacional.

É quem faz o trabalho acontecer no dia a dia, cuidando dos detalhes, garantindo o bom funcionamento dos serviços e conhecendo de perto cada processo. Uma presença essencial para que as rotinas fluam.

## 4.3 GRUPOS TEMÁTICOS

Os grupos temáticos representam áreas estratégicas de conhecimento organizadas para desenvolver competências específicas. Cada grupo aborda um conjunto de eixos temáticos fundamentais para o aprimoramento da gestão e dos serviços públicos, sendo direcionado a diferentes perfis de servidores conforme a natureza das competências trabalhadas. Essa estruturação permite uma abordagem focada e alinhada às necessidades institucionais, garantindo que as capacitações atendam tanto às demandas técnicas quanto às estratégicas da organização, sempre com o objetivo de fortalecer a eficiência, a modernização e a qualidade do serviço público. A divisão por grupos facilita a identificação das prioridades de formação para cada área de atuação, promovendo um desenvolvimento profissional mais assertivo e integrado às políticas públicas.

A definição dos grupos temáticos (1) **Inovação e Transformação Digital**, (2) **Gestão e Estratégia Pública**, (3) **Liderança e Gestão de Pessoas**, e (4) **Território, Cidadania e Impacto Social**, foi feita para garantir que o Plano de Desenvolvimento de Pessoas 2026–2029 atenda de forma estruturada às principais demandas da administração municipal. Essa organização em quatro grupos permite uma abordagem integrada, contemplando dimensões estratégicas, humanas e tecnológicas, garantindo que as ações de desenvolvimento impactem tanto a melhoria operacional quanto a inovação e a qualidade do serviço prestado à população.



### GT1 - INOVAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

O primeiro grupo, **Inovação e Transformação Digital** foi escolhido pela relevância crescente da tecnologia na modernização dos serviços públicos, o que exige servidores preparados para lidar com ferramentas digitais, segurança da informação e processos inovadores que aumentem a eficiência e a transparência da gestão.

A partir desta perspectiva, o eixo avalia a aplicação do uso das competências tecnológicas que são consideradas indispensáveis ao desempenho da pessoa servidora comprometida para com um serviço público digital e informatizado. Além disso, este eixo promove a atuação e desenvolvimento de novas ferramentas, práticas e inovações, fortalecendo a eficiência, transparência e qualidade dos serviços prestados.



COMPETÊNCIA ESPECÍFICA - GT1	PERFIL RAIZ
Propor soluções em inovação aberta para resolução de problemas	Contribui com sugestões práticas e identifica problemas do cotidiano que podem ser solucionados.
Inteligência Artificial no Setor Público	Reconhece o uso básico de ferramentas com IA em rotinas simples do trabalho.
Direitos digitais e cibersegurança	Segue protocolos de segurança no uso cotidiano das ferramentas digitais.
Uso de ferramentas digitais (Office, Docs, Teams, sistemas internos)	Executa tarefas básicas (redação, planilhas, comunicação interna).

COMPETÊNCIA ESPECÍFICA - GT1	PERFIL TRONCO
Propor soluções em inovação aberta para resolução de problemas	Facilita processos de inovação dentro da equipe, adaptar metodologias inovadoras para melhorar fluxos de trabalho e serviços internos.
Inteligência Artificial no Setor Público	Utiliza IA para organizar dados, propor soluções e apoiar equipes em decisões do dia a dia.
Direitos digitais e cibersegurança	Monitora práticas de segurança em sua área e orienta equipes.
Uso de ferramentas digitais (Office, Docs, Teams, sistemas internos)	Coordena equipes em ambientes digitais e usa ferramentas para monitorar entregas.

COMPETÊNCIA ESPECÍFICA - GT1	PERFIL COPA
Propor soluções em inovação aberta para resolução de problemas	Define estratégias institucionais e avalia impactos éticos e regulatórios.
Inteligência Artificial no Setor Público	Define estratégias de aplicação de IA em políticas públicas e avalia impactos éticos e institucionais.
Direitos digitais e cibersegurança	Define políticas de segurança digital e articula com marcos regulatórios.
Uso de ferramentas digitais (Office, Docs, Teams, sistemas internos)	Implanta estratégias de integração digital entre setores e órgãos.



# GT2 - GESTÃO E ESTRATÉGIA PÚBLICA

O segundo, **Gestão e Estratégia Pública**, responde à necessidade de fortalecer competências relacionadas ao funcionamento macro da máquina pública, essenciais para planejar, executar e avaliar políticas e programas alinhados às metas estratégicas da cidade.

Além disso, este eixo avalia um conjunto de competências essenciais para a atuação qualificada no serviço público municipal. Ele contempla a capacidade de compreender a estrutura e funcionamento da máquina pública, a organicidade dos setores da prefeitura e os princípios constitucionais que regem a administração pública. A partir deste eixo será possível avaliar o entendimento das pessoas servidoras em instrumentos fundamentais para a gestão interconectada da prefeitura como LAI e Compliance do município, elaboração de ofícios, Atas de reunião e decretos, bem como a habilidade de interpretar e aplicar normas e procedimentos administrativos.

COMPETÊNCIA ESPECÍFICA - GT2	PERFIL TRONCO
Planejar e coordenar ações e projetos	Estrutura planos de ação, distribui tarefas, acompanha prazos e coordena equipes para execução de projetos setoriais.
Monitorar e avaliar a gestão de projetos	Acompanha cronogramas e indicadores, identifica riscos e atrasos, organiza reuniões de acompanhamento e produz relatórios para garantir que os projetos avancem com qualidade e dentro dos prazos.
Gerir orçamento e prestar contas de forma transparente e eficiente	Controla despesas do setor, monitora a execução orçamentária, organiza documentos de prestação de contas e assegura que os recursos sejam usados com transparência e conformidade legal.
Lei de Acesso à Informação (LAI) e Compliance do município	Cumprir protocolos de transparência no atendimento às solicitações.
Elaboração de Ofícios, Atas de reunião ou Decretos	Produz documentos oficiais com clareza e orienta equipes na padronização de redação administrativa.
Lei de Licitações e Contratos	Interpreta editais, orienta equipes no cumprimento de regras e acompanha processos licitatórios do setor.
Princípios constitucionais que regem a Administração Pública (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência)	Aplica princípios como legalidade, eficiência e impessoalidade na condução de equipes e processos internos.

COMPETÊNCIA ESPECÍFICA - GT2	PERFIL TRONCO
Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)	Aplica procedimentos de proteção de dados nas rotinas da equipe, identifica inconformidades e reporta riscos.
Plataforma de Dados Abertos (SIGEO, Observanit, Portal da Transparência)	Consulta e organiza informações de dados abertos para apoiar relatórios e diagnósticos.
Análise de dados e de indicadores para uma gestão com base em evidências	Utiliza dashboards e indicadores para monitorar resultados da equipe e aprimorar processos internos.
Ferramentas de orçamento (LOA, PPA, LDO)	Relaciona atividades do setor com as peças orçamentárias.
Elaboração de Relatórios de Prestação de Contas	Produz relatórios claros e compreensíveis para cidadãos e órgãos de controle.
Plano de Metas e o Niterói Que Queremos (NQQ)	Relaciona metas setoriais às diretrizes do NQQ e acompanha indicadores básicos de monitoramento.
Metodologias de gestão do tempo orientadas a resultado	Implementa rotinas e cronogramas na equipe, priorizando tarefas e monitorando entregas.

COMPETÊNCIA ESPECÍFICA - GT2	PERFIL COPA
Planejar e coordenar ações e projetos	Define prioridades estratégicas, articula recursos intersetoriais e avalia impactos institucionais dos projetos no médio e longo prazo.
Monitorar e avaliar a gestão de projetos	Implanta metodologias de avaliação (OKRs, indicadores, marcos) e utiliza resultados para tomada de decisão estratégica.
Gerir orçamento e prestar contas de forma transparente e eficiente	Define diretrizes de alocação orçamentária, articula com o PPA e assegura responsabilidade fiscal e transparência.
Lei de Acesso à Informação (LAI) e Compliance do município	Define políticas institucionais de integridade e conformidade legal.
Elaboração de Ofícios, Atas de reunião ou Decretos	Avalia e valida documentos estratégicos, assegurando coerência normativa e institucional.

COMPETÊNCIA ESPECÍFICA - GT2	PERFIL COPA
Lei de Licitações e Contratos	Estrutura diretrizes de contratação, avalia riscos jurídicos e garante conformidade com a Nova Lei de Licitações
Princípios constitucionais que regem a Administração Pública (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência)	Define padrões éticos e normativos e atua como referência institucional de integridade.
Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)	Define políticas internas de adequação à LGPD e supervisiona o tratamento institucional de dados pessoais.
Plataforma de Dados Abertos (SIGEO, ObservanIT, Portal da Transparência)	Define padrões de uso e integração dos dados abertos para a formulação de políticas públicas.
Análise de dados e de indicadores para uma gestão com base em evidências	Orienta decisões estratégicas com base em dados, promove cultura de evidências e define indicadores institucionais.
Ferramentas de orçamento (LOA, PPA, LDO)	Articula a gestão de metas estratégicas e programas vinculados ao orçamento.
Elaboração de Relatórios de Prestação de Contas	Estabelece formatos e orienta equipes para garantir transparência institucional.
Plano de Metas e o Niterói Que Queremos (NQQ)	Articula as metas estratégicas, avalia gargalos estruturais e garante alinhamento entre NQQ, PPA e LOA.
Metodologias de gestão do tempo orientadas a resultado	Define padrões institucionais de produtividade, cria mecanismos de monitoramento e organiza fluxos intersetoriais.

## GT3 - LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS

O terceiro, **Liderança e Gestão de Pessoas**, reflete a importância de desenvolver habilidades socioemocionais e de liderança, fundamentais para melhorar as relações de trabalho, potencializar equipes e promover ambientes organizacionais mais inclusivos e colaborativos.

Sob essa perspectiva, o eixo de **Liderança e Gestão de Pessoas** busca compreender tanto a qualidade das relações entre os profissionais da equipe quanto a percepção que eles têm sobre suas próprias habilidades gerenciais e emocionais, assim como as de seus pares. Isso inclui a capacidade de lidar com feedbacks, colaborar de forma efetiva e gerenciar necessidades emocionais com inteligência, competências essenciais para o trabalho no século XXI.

COMPETÊNCIA ESPECÍFICA - GT3	PERFIL RAIZ
Comunicação não violenta, mediação de conflitos e inteligência emocional na aplicação de técnicas de feedback	Aplica linguagem respeitosa no atendimento cotidiano.
Colaboração e Trabalho em equipe	Colabora nas tarefas compartilhadas do cotidiano.
Propor soluções para estimular a proatividade no ambiente de trabalho	Considera as demandas de colegas e cidadãos em interações diretas.
Identificar problemas de desempenho na sua equipe e atuar na elaboração de planos de desenvolvimento para a equipe	Resolve desentendimentos simples do cotidiano.
Gerenciar as necessidades socioemocionais da sua equipe	Reconhece sinais de sobrecarga e dialoga com colegas ou coordenação quando necessário.
Burocracia representativa (Lei de cotas e práticas de equidade)	Respeita práticas inclusivas e cumpre protocolos de equidade e atendimento igualitário.
Inteligência emocional	Identifica suas próprias emoções e utiliza estratégias básicas de autocontrole em situações de atendimento e rotina.

COMPETÊNCIA ESPECÍFICA - GT3	PERFIL TRONCO
Comunicação não violenta, mediação de conflitos e inteligência emocional na aplicação de técnicas de feedback	Medir interações de equipe com foco no diálogo construtivo.
Colaboração e Trabalho em equipe	Coordena equipes com foco em integração.
Propor soluções para estimular a proatividade no ambiente de trabalho	Facilita processos de escuta coletiva em reuniões e grupos.
Identificar problemas de desempenho na sua equipe e atuar na elaboração de planos de desenvolvimento para a equipe	Atua em situações de conflito dentro de equipes.
Gerenciar as necessidades socioemocionais da sua equipe	Identifica impactos emocionais no desempenho da equipe e implementa ações de apoio e acolhimento.

**COMPETÊNCIA ESPECÍFICA - GT3****PERFIL TRONCO**

Burocracia representativa (Lei de cotas e práticas de equidade)

Aplica normativas de diversidade no setor, monitora possíveis desigualdades e intervém quando necessário.

Inteligência emocional

Reconhece sinais emocionais da equipe, adapta a comunicação e utiliza a inteligência emocional para prevenir conflitos.

**COMPETÊNCIA ESPECÍFICA - GT3****PERFIL COPA**

Comunicação não violenta, mediação de conflitos e inteligência emocional na aplicação de técnicas de feedback

Cria políticas de comunicação institucional pautadas no respeito.

Colaboração e Trabalho em equipe

Estimula alianças intersetoriais e cooperação entre órgãos.

Propor soluções para estimular a proatividade no ambiente de trabalho

Estrutura processos institucionais de participação e consulta.

Identificar problemas de desempenho na sua equipe e atuar na elaboração de planos de desenvolvimento para a equipe

Implementa políticas de prevenção de conflitos institucionais.

Gerenciar as necessidades socioemocionais da sua equipe

Estrutura políticas de bem-estar e programas de desenvolvimento organizacional.

Burocracia representativa (Lei de cotas e práticas de equidade)

Desenvolve políticas de diversidade, equidade e inclusão e orienta práticas institucionais afirmativas.

Inteligência emocional

Promove cultura institucional de cuidado emocional, bem-estar e ambientes de trabalho saudáveis.

## GT4 - TERRITÓRIO, CIDADANIA E IMPACTO SOCIAL

Já o último grupo, **Território, Cidadania e Impacto Social** evidencia a importância do diálogo sobre políticas públicas de desenvolvimento local e participação social, para a promoção de espaços mais inclusivos e melhorias de condição de vida.

Nesse sentido, o eixo **Território, Cidadania e Impacto Social**, destaca-se como fundamental para a compreensão do espaço urbano e das dinâmicas sociais que o atravessam, estimulando a reflexão sobre sustentabilidade, justiça social e planejamento responsável. Ao promover uma visão ampliada, o eixo reforça a importância de se compreender o território e suas desigualdades, contando com participação ativa da comunidade para construir uma cidade melhor e mais justa para todos.

COMPETÊNCIA ESPECÍFICA - GT4	PERFIL RAIZ
Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)	Aplica práticas sustentáveis em sua rotina
Consciência socioambiental e Gestão de Crise Climática	Prática hábitos sustentáveis no trabalho diário.
Vulnerabilidade social da população de Niterói	Reconhece sinais de vulnerabilidade no atendimento cotidiano e segue protocolos adequados.
Aplicação do Plano Diretor para políticas voltadas ao território e a mobilidade urbana.	Executa rotinas considerando orientações do Plano Diretor que impactam sua atividade.
Ações que promovem a equidade e o impacto social.	Participa de projetos e campanhas socioambientais e identifica necessidades da população usuária.
Ações de participação social, mobilização comunitária e escuta ativa	Conhecimento básico e compreensão do contexto social.
Atendimento com tratamento igualitário a grupos sociais (raça, gênero, território etc.) e direitos e deveres do cidadão no acesso a políticas públicas	Realiza atendimento com respeito, escuta qualificada e postura inclusiva.

COMPETÊNCIA ESPECÍFICA - GT4	PERFIL TRONCO
Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)	Organiza fluxos de trabalho sustentáveis no setor.
Consciência socioambiental e Gestão de Crise Climática	Mobiliza equipes em campanhas socioambientais.
Vulnerabilidade social da população de Niterói	Analisa demandas sociais do território e orienta a equipe para atuação sensível às desigualdades.
Aplicação do Plano Diretor para políticas voltadas ao território e a mobilidade urbana.	Interpreta diretrizes do Plano Diretor e aplica em fluxos, projetos e serviços do setor.
Ações que promovem a equidade e o impacto social.	Coordena ações territoriais ou setoriais com foco em equidade, acesso a direitos e impacto local.
Ações de participação social, mobilização comunitária e escuta ativa	Aplicação prática e mediação de ações de mobilização comunitária.
Atendimento com tratamento igualitário a grupos sociais (raça, gênero, território etc.) e direitos e deveres do cidadão no acesso a políticas públicas	Organiza processos de atendimento com foco em equidade e capacita equipes.

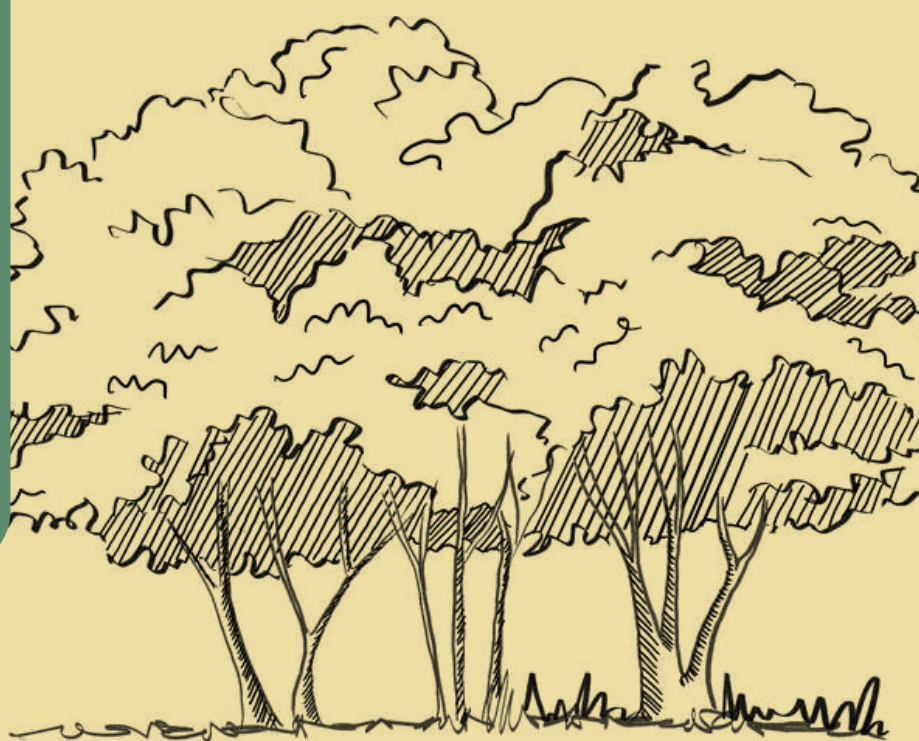


COMPETÊNCIA ESPECÍFICA - GT3	PERFIL COPA
Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)	Integra práticas sustentáveis às políticas públicas da cidade.
Consciência socioambiental e Gestão de Crise Climática	Estabelece diretrizes de sustentabilidade institucional.
Vulnerabilidade social da população de Niterói	Define estratégias de redução de desigualdades, articula políticas setoriais e promove integração territorial.
Aplicação do Plano Diretor para políticas voltadas ao território e a mobilidade urbana.	Articula políticas territoriais, garante coerência com o Plano Diretor e orienta a execução intersetorial.
Ações que promovem a equidade e o impacto social.	Fórmula políticas estratégicas de equidade, inclusão e impacto social em nível municipal.
Ações de participação social, mobilização comunitária e escuta ativa	Planejar e liderar ações estratégicas de participação social.
Atendimento com tratamento igualitário a grupos sociais (raça, gênero, território etc.) e direitos e deveres do cidadão no acesso a políticas públicas	Define diretrizes institucionais de atendimento inclusivo e fiscaliza sua implementação.



5

# CONCLUSÃO





# CONCLUSÃO

O Plano de Desenvolvimento de Pessoas 2026-2029 configura-se como **pilar** central na promoção de uma gestão pública eficaz. Seu foco está no fortalecimento de políticas capazes de se traduzirem em serviços de qualidade para a população. Dessa forma, o plano contribui para o **desenvolvimento** contínuo dos servidores, preparando-os para enfrentar os desafios da sociedade contemporânea.

As entrevistas realizadas com as autoridades das pastas e o lançamento do questionário de competências foram elementos fundamentais para a construção do diagnóstico que orienta as **prioridades** do próximo quadriênio. A partir do cruzamento desses dados, serão definidos os conjuntos de atitudes, conhecimentos e habilidades essenciais à atuação no serviço público. Assim, a **Escola de Governo e Gestão** estrutura uma política de formação alinhada à realidade administrativa, caracterizada por transformações constantes tanto nas competências técnicas quanto nas comportamentais.

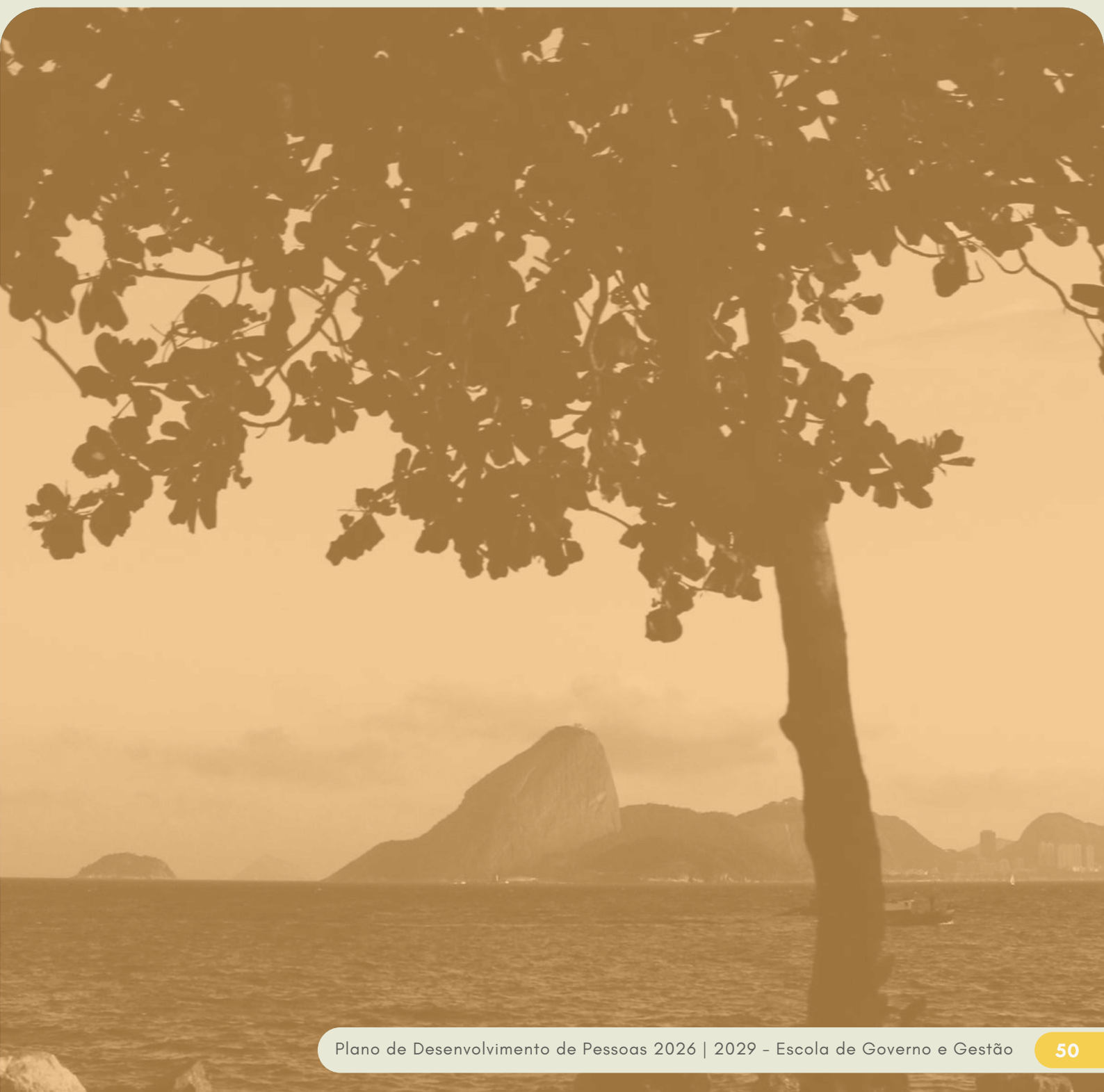
Com base na análise das competências, a instituição planeja, ao longo dos quatro anos de vigência do plano, a execução de ações e projetos **estratégicos** destinados a atender às demandas formativas da Prefeitura Municipal de Niterói. O fortalecimento dessas ações, aliado a mecanismos contínuos de acompanhamento, permite consolidar um modelo de **gestão pública** mais ativo e orientado por evidências e resultados.

O monitoramento das formações ao longo do período reforça o **compromisso** da Escola em observar a evolução da qualificação profissional, comparando as competências identificadas no início do ciclo com o desenvolvimento alcançado ao final dele. Essa estratégia fortalece uma cultura organizacional voltada à melhoria contínua, na qual as ações formativas integram um calendário estruturado de desenvolvimento, favorecendo soluções mais duradouras, aderentes e alinhadas às demandas reais dos **serviços públicos**.



A participação ativa e o engajamento das pessoas servidoras foram determinantes para a construção deste plano e produziram efeitos positivos no questionário de competências. O número de respostas superou o registrado no ciclo anterior, demonstrando comprometimento e reconhecimento do Plano de Desenvolvimento de Pessoas como instrumento estratégico para o aprimoramento e fortalecimento das competências necessárias à atuação na administração pública. Além disso, esse resultado reforça a credibilidade que o plano conquistou nos últimos anos.

A Escola de Governo e Gestão reafirma seu compromisso com o desenvolvimento das pessoas servidoras da cidade de Niterói por meio de ações de educação executiva que fortalecem habilidades e competências e contribuem para a melhoria dos serviços prestados à população. Investir em educação executiva significa investir no futuro da cidade. Por isso, a Escola segue avançando na promoção de formações que ampliem o desenvolvimento das pessoas servidoras.



# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Brandão, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. **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.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **Censo Demográfico 2022**. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/censo2022>. Acesso em: 08 dez. 2025.

\_\_\_\_\_. **Perfil dos Municípios Brasileiros: MUNIC 2018**. Rio de Janeiro: IBGE, 2019. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/educacao/10586-pesquisa-de-informacoes-basicas-municipais.html>. Acesso em: 8 dez. 2025.

\_\_\_\_\_. **PNADc 2024: Profissionais públicos em posições de liderança por gênero e cor/raça**. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível em: <https://www.republica.org>. Acesso em: 8 dez. 2025.

\_\_\_\_\_. **RAIS 2003-2023: vínculos públicos civis ativos por grau de instrução no Rio de Janeiro**. Elaborado por República.org. Disponível em: <https://www.republica.org>. Acesso em: 8 dez. 2025.

PIAGET, Jean. **La formation du symbole chez l'enfant : imitation, jeu et image**. Neuchâtel : Delachaux et Niestlé, 1945.

REPÚBLICA.ORG. **Elaboração de análise baseada nos dados da pesquisa MUNIC 2018**. Disponível em: <https://www.republica.org>. Acesso em: 08 dez. 2025.





SEPLAG

