

COMPETÊNCIAS E GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL - FORMAÇÃO PARA O FUTURO DE NITERÓI: Análise da Elaboração do Plano de Capacitação 2022-2023 para os Servidores do Município de Niterói (RJ)

Isabela de Jesus da Silva (EGG/SEPLAG)¹
Ana Caroline Gomes Vargas (EGG/SEPLAG)²
Beatriz Gabrielli Guimarães (EGG/SEPLAG)³
Marina Ramos (EGG/SEPLAG)⁴

RESUMO

A Secretaria Municipal de Planejamento, Orçamento e Modernização da Gestão - SEPLAG da Prefeitura Municipal de Niterói-RJ, por meio da Escola de Governo e Gestão e do seu Laboratório de Inovação, o LabNit, desenvolveu o Plano de Capacitação Municipal 2022-2023, elaborado para os agentes públicos do município por meio de metodologia colaborativa e inovadora, com vistas a contribuir para as necessidades de formação e atualização da gestão com profundidade e objetividade. O Plano é uma importante ferramenta para a promoção da Política de Desenvolvimento dos Servidores de Niterói, prioridade estabelecida pela Administração Municipal. No presente artigo é apresentado o processo de elaboração do Plano, que contou com a participação ativa dos servidores de forma alinhada ao planejamento estratégico municipal, e gerou um produto assertivo para o desenvolvimento de pessoas na administração pública de Niterói. São abordadas estrutura e a metodologia de elaboração do Plano, que utilizou de oficinas imersivas, questionários e entrevistas semiestruturadas para identificar competências em três dimensões (técnicas, comportamentais e gerenciais), bem como o referencial teórico que norteou todo o processo – a Gestão por Competências. Os resultados da elaboração do Plano de Capacitação são analisados por meio da exposição dos Inventários de Competências Governamentais Transversais e Específicas, produtos do processo de consulta com os agentes públicos, e da apresentação das estratégias de formação definidas pela Escola para os próximos dois anos. O presente artigo, portanto, consolida o registro da experiência inovadora, uma boa prática a ser disseminada para inspirar outras iniciativas semelhantes no setor público.

Palavras-chave: Gestão por Competências; Escola de Governo; Inovação em Gestão de Pessoas; Desenvolvimento de Pessoas; Laboratório de Inovação.

¹ Subsecretaria de Desenvolvimento de Pessoas, Secretaria Municipal de Planejamento, Orçamento e Modernização da Gestão, isabelas@seplag.niteroi.rj.gov.br

² Coordenadora da Escola de Governo de Niterói, Secretaria Municipal de Planejamento, Orçamento e Modernização da Gestão, anav@seplag.niteroi.rj.gov.br

³ Analista da Escola de Governo de Niterói, Secretaria Municipal de Planejamento, Orçamento e Modernização da Gestão, beatrizg@seplag.niteroi.rj.gov.br

⁴ Coordenadora do Laboratório de Inovação de Niterói, Secretaria Municipal de Planejamento, Orçamento e Modernização da Gestão

1. INTRODUÇÃO

Em 2013, o município de Niterói formulou o Plano Estratégico Niterói Que Queremos 2013-2033, com metas e indicadores de curto, médio e longo prazo, para preparar a Cidade para desafios atuais e vindouros. Norteado pela visão de futuro “Niterói: a melhor cidade do Brasil para se viver e ser feliz”, e com vistas a torná-lo plural e inclusivo, o Plano foi construído em conjunto com a sociedade niteroiense a partir de ampla consulta popular, e é o principal norteador das ações de todos os órgãos da Prefeitura.

O NQQ é organizado em sete áreas de resultado: Niterói Organizada e Segura; Niterói Saudável; Niterói Escolarizada e Inovadora; Niterói Próspera e Dinâmica; Niterói Vibrante e Atraente; Niterói Inclusiva; e, Niterói Eficiente e Comprometida. Para atingirmos as metas transformadoras propostas no Plano, para cada área são propostas estratégias, condensadas em projetos estruturantes e orientadas por metas e indicadores. O panorama “Niterói Eficiente e Comprometida” se traduz em uma administração municipal transparente, participativa e resolutiva, voltada a resolver os problemas dos cidadãos, com perspectiva regional.

Nessa agenda de fortalecimento institucional, em 2017, a Escola de Governo e Gestão - EGG foi criada por meio do Decreto Municipal nº 12.519/2017, dentro da estrutura organizacional da Secretaria Municipal de Planejamento, Orçamento e Modernização da Gestão - SEPLAG. Desde então, a EGG lidera as iniciativas de aperfeiçoamento, qualificação e atualização dos servidores da administração direta e indireta de Niterói, de forma alinhada ao plano estratégico municipal, a partir da oferta de uma gama de cursos, além de oficinas, seminários e tutorias de temas variados, articulados com parceiros internos e externos.

Em 2021, foi criado o LabNit, o laboratório de inovação da Prefeitura de Niterói, vinculado à EGG e à SEPLAG, a partir do Decreto Municipal 13.969/21. O LabNit foi idealizado durante o iLabthon¹ (2020), a primeira maratona do mundo para a criação de laboratórios de inovação no setor público. Desde então, o laboratório vem se consolidando como ambiente para acolher e inspirar novas ideias e testar soluções com equipes da Administração municipal com o objetivo de promover um ambiente de aprendizagem criativo, colaborativo e reflexivo, destinado a impulsionar a cultura da inovação na Prefeitura de Niterói.

Considerando que a promoção da qualificação permanente dos servidores é de fundamental importância para garantir o desenvolvimento eficiente das funções administrativas e a prestação de serviços públicos com qualidade, que a Administração municipal determina que o desenvolvimento dos servidores é uma prioridade estabelecida com o objetivo de modernizar a gestão, e que uma das diretrizes contidas no Decreto de criação da Escola é a elaboração de um plano de capacitações que compreenda temas e metodologias de capacitação a serem implementadas, a equipe da EGG e LabNit realizou um processo de construção inovador para o Plano de Capacitação 2022-2023.

Neste artigo, abordaremos a fundamentação teórica que orientou a iniciativa, os avanços em relação ao Plano de Capacitação desenvolvido pela Escola anteriormente, em 2019, e a construção inovadora diante dos aprendizados. Em seguida, apresentaremos o diagnóstico realizado pela equipe da EGG a partir dos insumos dos processos de consulta aos servidores, os principais produtos do Plano de Capacitação e suas especificidades.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E METODOLOGIA

1. Contexto do novo do Plano de Capacitação

A crise provocada pela Covid-19 intensificou a necessidade de as organizações públicas se adaptarem e se anteciparem aos efeitos das transformações econômicas e sociais. E, para que a Administração municipal seja capaz de entregar serviços públicos de qualidade num contexto complexo, já impactado pelas transformações tecnológicas contemporâneas, é fundamental que faça uma gestão estratégica do seu capital humano.

Sendo assim, com o objetivo de fortalecer as capacidades dos servidores municipais preparando-os para lidar com desafios atuais e vindouros, a fundamentação teórica do Plano de Capacitação 2022-2023 foi a Gestão de Pessoas por Competências no setor público. Por meio dos seus conceitos e métodos, é possível articular competências individuais com estratégias de longo prazo da gestão municipal e criar um Inventário que traduza que características deve ter o capital humano da Prefeitura para que sejam atingidos os resultados pactuados no Plano Niterói Que Queremos.

O conceito de competência está ligado ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (capacidades humanas) que agregam valor tanto para o indivíduo, quanto para organizações. Um modelo de gestão que tenha as competências como base possibilita uma maior sinergia entre as partes. Conforme aponta Dutra (2004):

Um sistema de gestão de pessoas integrado e estratégico favorece maior sinergia entre suas partes. Desse modo, os vários processos de gestão do sistema reforçam-se mutuamente e garantem ao sistema maior efetividade, coerência e consistência. Ao mesmo tempo, se o sistema de gestão de pessoas está articulado com as estratégias organizacionais e com as expectativas das pessoas, ele ganha legitimidade e credibilidade por agregar valor tanto para a organização como um todo, quanto para as pessoas que com ela mantêm relações de trabalho (DUTRA, 2004).

A Gestão por Competências permite que sejam identificadas as lacunas de competências na Prefeitura de Niterói, para que sejam desenvolvidas e gerenciadas. O mapeamento das lacunas de competências possibilita não só a definição de estratégias de desenvolvimento dos servidores com mais assertividade, mas também acompanhar sua evolução e o impacto do seu desenvolvimento nos resultados organizacionais.

Para a Escola de Governo e Gestão é essencial promover, então, oportunidades de aprendizagem de forma estruturada, para que a partir do mapeamento da lacuna de desenvolvimento seja feito um investimento assertivo de tempo e dedicação nas competências críticas. É importante mapear a distância entre o que é sabido e o espaço de formação esperado nas organizações, conforme aponta Pozo:

Como o desenvolvimento de competências ocorre por meio da aprendizagem, criar novas formas de prover oportunidades de aprendizagem constitui um desafio para as organizações, sobretudo porque a complexidade do ambiente faz surgir diversificadas demandas de competências, aumentando a distância entre o que as pessoas sabem e o que elas precisam aprender (POZO, 2002).

Em 2019, a equipe da Escola de Governo e Gestão elaborou o primeiro Plano de Capacitação da Prefeitura da Prefeitura de Niterói, que foi base para as formações ofertadas pela Escola de Governo e Gestão até então. A partir dele, a EGG celebrou parceria com a Universidade Federal Fluminense (UFF) para a realização de mais de 40 cursos, além de um MBA em Gestão Pública para 50 agentes da Administração municipal, entre outras iniciativas educacionais.

Além dos aprendizados com o Plano anterior, a construção participativa e o protagonismo dos agentes do município foram valores que nortearam a elaboração do Plano de Capacitação 2022 - 2023. O engajamento dos servidores desde o início da construção do Plano contribuiu para o estabelecimento de um panorama de múltiplas visões para a atualização do Inventário de Competências Governamentais, uma inovação em relação ao processo de elaboração do Plano anterior.

No início de 2021, a Escola Nacional de Administração Pública - ENAP publicou um documento definindo as sete principais competências transversais dos servidores públicos para alto desempenho, um notório passo na profissionalização do serviço público e gestão de pessoas. A ENAP traduz competências governamentais transversais como conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e procedimentos que perpassam por toda a organização, sendo comuns a um grande grupo de pessoas que exercem diferentes funções. Elas compõem o pilar das competências necessárias para um bom desempenho profissional dos servidores.

Além das competências transversais e comuns a todos os servidores, com o objetivo de fortalecer as competências das redes de servidores que lideram os macroprocessos estruturantes da gestão da Prefeitura, que contribuem para uma Niterói mais Eficiente e Comprometida, também foram mapeadas as competências específicas que os integrantes de dez redes da administração municipal precisam ter maior domínio para a realização de um trabalho com excelência.

A investigação sobre as competências transversais e específicas necessárias partiu, portanto, da concepção de formações baseadas em dois pilares: (1) jornadas de aprendizagens transversais, destinada a todos os servidores; (2) trilhas de certificações específicas, obrigatórias para os agentes que integram as redes da Administração do município, como, por exemplo, a Rede de Planejamento, a Rede de Atendimento ao Cidadão, a Rede dos Escritórios Setoriais de Projetos, a Rede dos Agentes de Contratação, entre outras.

Nesse sentido, com o objetivo de fortalecer a gestão do município para o alcance das metas transformadoras pactuadas com a população niteroiense, a equipe da Escola idealizou um plano de capacitação participativo e inovador, que oportunizou a participação dos servidores municipais desde o processo de construção do Inventário de Competências, ampliou o seu horizonte para planejar os próximos dois anos, incorporou eixos e dimensões na identificação de competências transversais e mapeou competências específicas para redes da Prefeitura.

2. Oficinas Imersivas e Entrevistas Semiestruturadas

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

Foram entrevistados nove dirigentes do município, com o objetivo de identificar com a liderança dos órgãos quais competências técnicas, comportamentais e gerenciais são necessárias e prioritárias neste biênio (2022 - 2023) para o alcance dos objetivos estratégicos da Prefeitura.

Durante as entrevistas, a equipe da Escola mergulhou com maior profundidade nas atribuições e nas características de cada órgão, e conheceu as expectativas dos dirigentes em relação ao desenvolvimento de pessoas em seus órgãos e na Prefeitura como um todo.

As respostas dos dirigentes jogaram luz sobre quais competências deveriam ser prioritárias no novo Plano de Capacitação para que a Prefeitura atinja os resultados esperados em seu plano estratégico para os próximos anos. Competências ligadas aos instrumentos de planejamento do município, por exemplo, foram ressaltadas como importantes por todas as lideranças, pela necessidade de reverberar continuamente a visão de futuro da cidade e

continuar fomentando um alinhamento coeso dos objetivos estratégicos pactuados com a população com os demais instrumentos de planejamento de curto e médio prazo da Administração municipal.

Foi destaque, também, a necessidade de oferecer aos servidores um amplo treinamento sobre instrução de processos administrativos, tanto sobre redação oficial quanto sobre gestão de processos, além de competências comportamentais, como responsabilidade e proatividade, com vistas a garantir um melhor fluxo de processos administrativos, sobretudo com a atual implantação do sistema eletrônico de tramitação de processos.

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

A maioria dos dirigentes que responderam à entrevista também mencionou a necessidade de a EGG investir em formações voltadas para o desenvolvimento de “*soft skills*”, como empatia, liderança, engajamento e diversidade. Também foi apontado como necessário investir em estratégias para fortalecer uma cultura organizacional de gestão orientada para resultados, para que os servidores desenvolvam uma visão mais sistêmica da Prefeitura e a relação das metas transformadoras com suas rotinas de trabalho.

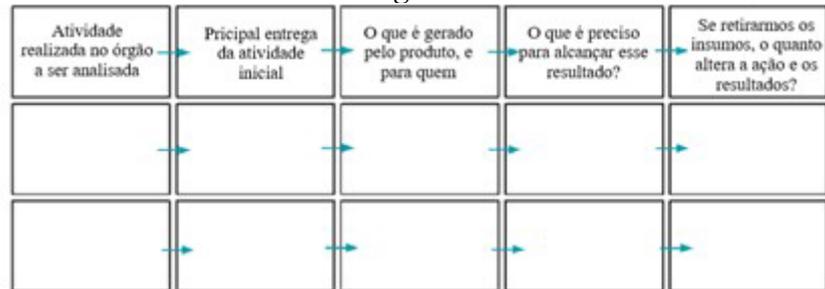
As Oficinas de Imersão foram realizadas com o LabNit em três edições virtuais. A equipe articulou grupos de, em média, 20 pessoas por oficina, formados por representantes de 36 órgãos da Prefeitura de Niterói. Também foram realizadas oficinas com os representantes de dez redes da gestão municipal, que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

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

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

A partir da escrita de atividades exercidas no órgão ou rede, foi criado um encadeamento dessas consequências. Nas três primeiras perguntas, a equipe estimulou uma reflexão sobre ação, produtos e público, para inspirar no apontamento das competências que seriam necessárias, ou sejam, os insumos para alcançar excelência na entrega do produto ao interessado. Para melhorar a compreensão da competência indicada, as facilitadoras da oficina também perguntavam o que a ausência de determinada competência poderia ocasionar, conforme exemplo abaixo:

Figura 1



Usando quadros virtuais de sistematização, os participantes foram estimulados a identificar quais capacidades transversais deveriam ser fortalecidas ou desenvolvidas por todos os profissionais da Prefeitura a partir da visão do seu órgão. Nas oficinas com as redes, foram identificadas capacidades específicas a serem fortalecidas ou desenvolvidas por todos os integrantes de cada rede. Em todas as oficinas os participantes eram provocados a trazerem as competências técnicas e as comportamentais que eram necessárias para realizar a atividade com êxito. Assim, foram desvendados de forma crítica e reflexiva quais insumos, ou competências, são essenciais para a realização desses serviços na Prefeitura.

2.3. O Questionário e os Inventários de Competências

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

O processo produziu um grande volume de insumos a serem analisados: as oficinas de imersão produziram, ao todo, 605 itens, que foram somados aos insumos qualitativos das nove entrevistas realizadas, cada uma com doze questões. A partir da análise destes insumos, foram elencados os temas, seis grandes eixos de competências: Gestão Governamental; Ética e Direito Administrativo; Gestão Participativa, Transparência e Foco no Cidadão; Trabalho em Equipe; Liderança e Empatia; Comunicação.

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

Os Inventários de Competências reúnem os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para um bom desempenho profissional dos agentes para uma organização. Por meio desse instrumento, é possível identificar de forma mais assertiva as prioridades de desenvolvimento de pessoas, por facilitar o mapeamento das lacunas de competências numa organização. A partir desse mapeamento e comparação são definidas estratégias de desenvolvimento mais alinhadas aos objetivos organizacionais.

Para realizar o mapeamento das lacunas de competências, o questionário virtual foi o instrumento escolhido pela equipe da EGG, uma vez que pode ser facilmente disseminado por meio de link e código QR, colhendo informações simultaneamente durante um período determinado. Para a mobilização de respostas, a equipe da Escola de Governo e Gestão estabeleceu uma campanha de sensibilização, e contou com o apoio dos mesmos pontos focais indicados pelos órgãos no início do processo de elaboração do Plano. A articulação com os pontos focais garantiu que tivessem pessoas de todos os órgãos da Prefeitura engajando colegas a responderem o questionário, o que reforçou o caráter colaborativo da construção.

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

Além disso, a equipe da Escola produziu e disseminou cartazes pelos prédios da Prefeitura oportunizando o acesso direto ao Questionário de Mapeamento de Competências a partir de código QR. Os pontos focais foram essenciais, também, para que os cartazes fossem expostos em diversos ambientes com grande circulação de servidores municipais.

O Questionário foi disseminado por toda a Prefeitura durante um mês, e foram colhidas, ao todo, 596 respostas, superando o número de respostas ao questionário do Plano anterior, que chegou a 337 respostas. Dividido em seis principais seções de acordo com eixos temáticos pré-estabelecidos, e dez seções eletivas referentes às redes da Prefeitura (direcionadas somente aos servidores que assinalaram fazer parte de uma ou mais redes), além de uma seção dedicada a quem gerencia pessoas, as questões investigavam o domínio do respondente em cada competência apresentada, oferecendo uma escala lúdica de cinco opções de resposta: “Nunca ouvi falar”, “Sei um pouco sobre”, “Mando bem”, “Sou fera” e “Excelente, posso até compartilhar meus conhecimentos”.

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

3. ANÁLISE E DIAGNÓSTICO

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

Para visualizar os resultados do mapeamento das competências, foram definidos pontos de segmentação desses valores para classificar os resultados entre ruim, mediano, ótimo e excelente, conforme na tabela abaixo. E, para refinar ainda mais as análises, foram definidas duas categorias de competências: padrão e estratégica. Para as competências padrão, a média a ser buscada pela Prefeitura é 3,1, no mínimo. Para as competências estratégicas, a visão da equipe da Escola é chegar, ao menos, na média 3,6.

Tabela 1 - Pontuação dos resultados

ESCALA	MÉDIA DA COMPETÊNCIA
---------------	-----------------------------

RUIM	1 – 2
MEDIANO	2,1 – 3
ÓTIMO	3,1 – 4
EXCELENTE	4,1 – 5

Esta metodologia, além de materializar em números as lacunas de competências que irão subsidiar a construção das ementas das iniciativas educacionais a serem oferecidas pela Escola de Governo, será importante no monitoramento dos resultados das trilhas de aprendizagem e certificações das redes.

Muitas das necessidades de formação e atualização para os servidores destacadas pelos dirigentes durante as entrevistas foram observadas nos resultados do questionário, como o nível geral dos servidores em relação a “*soft skills*” e seus conhecimentos sobre o Plano NQQ e sua centralidade nos demais instrumentos do planejamento municipal.

Destacam-se também:

- Nas respostas dos agentes que assinalaram no questionário que gerenciam pessoas, as pontuações estão abaixo do necessário em todas as subcategorias dos eixos Liderança e Empatia e Comunicação, nas competências padrão e estratégicas;
- A pontuação média de conhecimento entre os instrumentos de planejamento e gestão analisadas (NQQ, ODS, PPA) foi mediana, alcançando a baixa nota de 2,2;
- É possível perceber também que a proficiência é baixa nos principais sistemas da Prefeitura, com uma média geral de 1,9;
- Outro conjunto de competências identificadas com pontuação abaixo do esperado são as relacionadas à direito administrativo, instrução processual e conhecimentos sobre redação oficial e fluxo de processos, médias abaixo de 2,8.

A partir das pontuações designadas aos dados coletados pelo Questionário de Mapeamento de Competências, é possível visualizar os níveis de conhecimento dos órgãos da Prefeitura de Niterói sobre cada competência, por subcategoria e prioridade conforme é demonstrado a seguir:

Tabela 2 - Sistemas

Subcategoria	Pontuação média	
	Competências padrão	Competências estratégicas
Pacote Office	2,8	-
Sistemas e plataformas	1,7	2,1
Programas diversos	1,3	-

Tabela 3 - Gestão Governamental

Subcategoria	Pontuação média	
	Competências padrão	Competências estratégicas
Instrumento de planejamento	-	2,2
Gestão de Projetos Públicos	-	2,6
Planejamento Orçamentário	1,8	2

Tabela 4 - Ética e Direito Administrativo

Subcategoria	Pontuação média	
	Competências padrão	Competências estratégicas
Ética e Ouvidoria	-	2,6
Direito Administrativo	2	2,5
Direito Administrativo e instrução processual	-	2,6

Tabela 5 - Gestão Participativa, Transparência e Foco no Cidadão

Subcategoria	Pontuação média	
	Competências padrão	Competências estratégicas
Gestão Participativa e Transparência	2,2	2,2
Foco no Cidadão	2,5	3,3

Tabela 6 - Trabalho em Equipe

Subcategoria	Pontuação média	
	Competências padrão	Competências estratégicas
Trabalho em Equipe	3	2,9

Tabela 7 - Liderança e Empatia

Subcategoria	Pontuação média	
	Competências padrão	Competências estratégicas
Liderança e Empatia	3	2,8

Tabela 8 – Comunicação

Subcategoria	Pontuação média	
	Competências padrão	Competências estratégicas
Comunicação	2,8	3,2

Tabela 9 - Líderes de Pessoas (quem gerencia pessoas)

Subcategoria	Pontuação média	
	Competências padrão	Competências estratégicas
Trabalho em Equipe	3,2	3,3
Liderança e Empatia	3	3,4
Comunicação	3	3,4

A mesma metodologia foi utilizada para a compressão da proficiência de cada rede da Prefeitura em relação ao seu Inventário de Competências Específicas.

Neste ponto, cabe destacar que a equipe da EGG identificou como um desafio na Prefeitura, que se desdobrará também para o momento de implementação do Plano, o baixo engajamento de alguns participantes das redes no preenchimento do questionário. As redes com maior engajamento foram a de Transparência, com 45% de respondentes e Tecnologia da Informação, com 36%.

Também foi identificado que alguns participantes da pesquisa afirmaram fazer parte da rede assinalada e não fazem, e vice-versa. Para garantir que os resultados abaixo se referem apenas a membros das redes, as equipes da EGG e suas lideranças fizeram uma checagem sobre a lista de respondentes, comparando com os membros de cada uma das redes.

Abaixo, os resultados de cada rede:

Tabela 10 – Média das Redes

Rede	Pontuação média	
	Competências padrão	Competências estratégicas
Planejamento	2,3	2,5
Orçamento	2,3	2,6
Escritórios de Projeto Setoriais (EGP Setorial)	2,1	2
Processo Eletrônico	2,5	2,6
Governo Digital e Atendimento ao Cidadão	2,7	2,8
TIC	2,9	2,9
Transparência	2,7	2,5
Avaliação De Políticas Públicas	2,2	2,4
Agentes De Contratação	3	3
Controle Interno	3,6	3,6

No Inventário de Competências Governamentais Transversais, a definição entre competência estratégica e padrão foi baseada nos apontamos das lideranças da Prefeitura que responderam nas entrevistas o que era estratégico e deveria ser priorizado em termos de desenvolvimento de competências para os próximos dois anos.

Durante todo o processo de elaboração do Plano de Capacitação, a equipe da Escola contou com o apoio das lideranças das redes da Prefeitura que construíram conosco seus Inventários de Competências Governamentais Específicas. Para a elaboração do diagnóstico sobre as redes não foi diferente. As lideranças validaram a definição de cada competência elencada como padrão ou estratégica, para que o detalhamento das trilhas em termos de ementas e tempo dedicado guarde consonância com a expectativa de proficiência da competência e sua relação com a excelência no desenvolvimento do trabalho.

4. O Novo Plano de Capacitação

A jornada de construção de elaboração do Plano de Capacitação 2022-2023 gerou muitas trocas e descobertas entre a equipe da Escola de Governo e Gestão e LabNit e dos órgãos da Prefeitura de Niterói. Além das lacunas de competências identificadas e a definição das competências estratégicas e padrão, todo esse aprendizado foi inspirador na definição das trilhas de aprendizagem para diversos perfis profissionais, além das certificações especiais.

O Plano foi estruturado a partir dos seis eixos definidos como prioritários no Inventário. Esses eixos norteiam o caminho das Trilhas e Formações que serão desenvolvidas nos próximos dois anos, as jornadas das temáticas mais necessárias, sobre sistemas da Prefeitura, instrumentos de planejamento e gestão, direito administrativo e instrução processual; uma formação voltada a todos os comissionados que iniciarem o trabalho na Prefeitura de Niterói,

e incentivada para todos os servidores por conter conhecimentos transversais e essenciais para o dia a dia na Prefeitura, entre outras.

Assim como no Plano anterior, contamos com as lideranças da Prefeitura e com parcerias internas (Procuradoria Geral e Controladoria Geral do Município, por exemplo) e externas (escolas de governo, laboratórios de inovação, universidades, organizações da sociedade civil, entre outras) para a realização das formações.

3.1. Eixos

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

1. Gestão Governamental: o eixo une o que Niterói já produziu e utiliza para orientar seus planejamentos de curto, médio e longo prazo, como o Plano Niterói Que Queremos, Plano Plurianual (PPA), Plano de Metas, entre outros. É importante que o servidor público seja capaz de trabalhar dentro de um círculo virtuoso de implementação de políticas públicas, planejando, dispondo de capacidade de realizar o planejado, monitorando ações e avaliando resultados.

2. Ética e Direito Administrativo: nesse eixo foi feita a união das habilidades, conhecimentos e atitudes que promovem uma gestão pública informada pelas legislações vigentes, o que por consequência promove uma atitude ética e correta dentro do governo. Esse eixo visa desenvolver o conhecimento do servidor de Niterói no ambiente normativo a sua volta e o quanto isso orienta os fluxos da Administração municipal e seu processo decisório em qualquer ação que toma dentro de seu dia a dia.

3. Gestão Participativa, Transparência e Foco no Cidadão: esse eixo trata do compromisso com a sociedade niteroiense, que tem pautado a elaboração de políticas públicas nos últimos nove anos. Esse eixo visa desenvolver o conhecimento do servidor da prefeitura nas legislações vigentes e boas práticas sobre Transparência e promover a compreensão do que é uma gestão onde todos podem e devem participar. A participação cidadã é estimulada inclusive no redesenho de serviços públicos.

4. Trabalho em Equipe: nesse eixo serão desenvolvidas as melhores práticas para lidar com o outro, uma vez que grandes transformações envolvem muita articulação e trabalho em equipe. É necessário que as dinâmicas das diversas equipes dentro da Prefeitura avancem em uma lógica de empatia, compreensão do espaço do outro e escuta, para um corpo de agentes municipais mais integrado e inclusivo.

5. Liderança e Empatia: esse eixo foi definido com o objetivo de desenvolver habilidades socioemocionais. A visão de liderança acolhedora, inspiradora e motivacional se mostrou presente em todo nosso processo de investigação do que é necessário para uma gestão de alto desempenho, fundamentada em habilidades de liderança relacionadas a capacidade do gestor de compreender as pessoas da sua equipe e unir a necessidade de alcançar resultados em conjunto com o acolhimento das diversas personalidades, objetivos e necessidades de sua equipe.

6. Comunicação: o eixo tem foco no desenvolvimento de competências relacionadas a assertividade em posicionamentos, apresentação de ideias e projetos de forma acessível e articulação em diferentes níveis da Prefeitura.

3.2 Perfis e Níveis

O participante das formações escolherá suas jornadas conforme o tipo de trabalho (Perfil) que atua na Prefeitura e em nível de especialização (Nível) que deseja ter na trilha que vai participar. O nível de especialização só não será usado na Trilha Embarcando na Prefeitura e nas Trilhas de Certificação das redes, uma vez que ambas exigem um nível de especialização homogêneo para todos e serão obrigatórias para determinados perfis dentro do município.

Os níveis estabelecidos de formação são **Básicos e Especialista**. No nível básico, o investimento de tempo da formação é de construir as competências mínimas para trabalhar com o tema tendo em vista a prática do dia a dia e as tarefas relacionadas ao tema. O nível especialista, parte de uma visão de não só trazer temas mais complexos dentro das formações, mas também de incentivar debates e disseminação de conhecimento do tema para que o participante da trilha seja também uma fonte de disseminação de conteúdo dentro de sua área.

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

Operacional: Este perfil se refere aos agentes municipais que fazem funcionar os processos rotineiros da administração municipal e operacionalizam as rotinas e dia a dia de seus órgãos. Se trata do agente que não lidera equipes, mas pode liderar processos e fluxos específicos dentro de sua área. É responsável por decisões acerca dos fluxos que apoia, por isso a necessidade de ter conhecimento das rotinas, processos e estratégias da Prefeitura, para apoiar e aprimorar seus fluxos de trabalho.

Gerencial: O nível gerencial está destinado a servidores que ocupam cargos de liderança. Gerenciar equipes e projetos e alcançar resultados coerentes com as metas estratégicas do seu órgão e da Prefeitura é o escopo de trabalho do servidor no nível gerencial. É necessário, nesse nível, aprimorar competências socioemocionais para construir equipes motivadas e alinhadas com os valores da Prefeitura. Também é importante que esse perfil tenha uma visão de todo o processo de gestão de entregas estratégicas e avaliação de seus impactos, assim como monitorar seus desenvolvimentos tendo clareza dos objetivos finais.

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

3.3 Formatos das Formações

As formações da Escola acontecem de forma síncrona e assíncrona, com tempos de dedicação diferentes, de forma presencial ou virtual, na Plataforma EGG (Moodle). As formações se dão em três formatos: Cursos, Treinamentos e Seminários.

Cursos

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

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

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

Treinamentos

Os treinamentos propõem uma aprendizagem sistemática e são predominantemente práticos. Nem sempre é ministrado por um professor, pois o ideal é que quem ministre um treinamento seja quem domina certo método, procedimentos ou uso de ferramenta, que será ensinado a um grupo de pessoas.

Formato: Acontecem de forma síncrona ou assíncrona, presencial ou virtualmente.

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

Seminários

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

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

Dedicação: É semelhante às palestras, que costumam durar de uma a duas horas.

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

3.4 As Jornadas de Aprendizagem

Trilha Embarcando na Prefeitura

A Trilha Embarcando na Prefeitura foi idealizada com base nas expectativas de dia a dia de trabalho e nas habilidades e conhecimentos necessários para o agente municipal cumprir o seu papel com excelência desde o início do exercício da sua função. A partir da identificação do perfil do servidor que cursará a trilha, de acordo com as definições de perfil (Operacional, Gerencial e Estratégico), serão ofertados três níveis da jornada, com investimentos de tempo compatíveis com cada perfil. A trilha se dará assincronamente, para garantir a disponibilidade dos conteúdos para o servidor no momento que ele ingressar na Prefeitura, e será destinada aos servidores comissionados obrigatoriamente.

Trilhas de Certificação

As Trilhas de Certificação das Redes da Prefeitura serão realizadas em parceria com especialistas do município e parceiros externos, focadas nas competências indicadas como estratégicas pelos gestores das redes. Cada etapa formativa contará com exercícios práticos

para trabalhar os conhecimentos de forma aplicada, e haverá avaliação ao término do ciclo para verificação da assimilação dos conhecimentos. As ementas serão atualizadas anualmente de forma conjunta com as lideranças das redes, que direcionarão a definição dos conteúdos.

Para iniciar a jornada de aprendizagem, o servidor deve ser indicado como novo integrante da Rede específica a qual será formado e, para ter o seu ingresso à Rede validado, será necessário finalizar a Trilha de Certificação em até três meses.

Trilha Sistemas da Prefeitura

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

Trilha Liderança do Futuro

A partir da necessidade de foco no desenvolvimento das habilidades socioemocionais para construir líderes na Prefeitura, foi idealizada a trilha de aprendizagem “Liderança do Futuro”, que aponta para o que é ser um líder no contexto do município, por meio dos conceitos de engajamento, gestão e feedback adaptados para o mundo de trabalho atual. Esta trilha se dará de forma síncrona, por meio de oficinas (virtuais ou presenciais), nas quais cada encontro trabalhará uma das competências já mapeadas no Inventário de Competências. Este formato promove a troca de experiências e oferece vivências reais de situações desafiadoras, comumente enfrentadas na gestão de problemas complexos relacionados ao desenvolvimento e motivação de pessoas, além de permitir que diferentes parceiros possam facilitar as oficinas, trazendo experiências de fora, para que o tema sempre se renove sem perder seu fio lógico principal, baseado nas competências elencadas.

Trilha Gestão Mão na Massa

A trilha “Gestão Mão na Massa” tem como objetivo oferecer aos servidores que têm interesse o aprofundamento nas temáticas de Gestão de Projetos ou Processos, uma oportunidade de aprendizagem híbrida, que oferta conteúdo teórico (assíncrono) combinado com oficinas em grupo, para o alinhamento dos conceitos aprendidos com a prática da Prefeitura. A primeira etapa da formação cobre os instrumentos da cultura organizacional do município (NQQ, PPA) e as legislações orçamentárias (LDO, LRF). Em um segundo momento, o participante escolhe em que área pretende aprofundar sua formação: Gestão de Processos ou Gestão de Projetos.

Concluindo as trilhas de aprendizagem ofertadas pela EGG, o servidor vai preencher uma avaliação a partir de métricas que a Escola já utiliza para que as formações sejam avaliadas ainda em processo, possibilitando a correção da rota desde a partir da devolutiva dos participantes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O novo Plano de Capacitação foi inovador em sua concepção e processo de elaboração, sobretudo nas práticas que estimularam a participação e o engajamento dos agentes

municipais e na expansão e organização das competências do inventário governamental em eixos e dimensões.

Os instrumentos e metodologias utilizadas para atualizar o inventário da Prefeitura e o diagnóstico elaborado a partir das análises sobre a lacuna de competências serão fundamentais para que a equipe da Escola monitore e avalie o desenvolvimento dessas competências ao longo do biênio em que o Plano será implementado, possibilitando verificar a evolução nas médias das competências na organização a partir de cada nova pesquisa realizada.

A visão da equipe é realizar novas pesquisas ao menos anualmente para todos os servidores e, para as redes da Prefeitura, nesse mesmo período ou sempre que as lideranças apontarem a necessidade – por exemplo, quando identificarem muitas trocas de pontos focais dos órgãos que fragilize a confiança na média anterior, ou quando forem encerrados os primeiros ciclos de certificações obrigatórias. Medir a lacuna histórica só é possível por meio de ampla participação dos servidores, por isso a importância de incluí-los no processo desde o mapeamento das competências necessárias para a consecução dos objetivos da organização, para que entendam as motivações e as etapas em que sua colaboração é determinante.

A campanha de sensibilização desenvolvida pela EGG para a mobilização de respostas ao Questionário de Mapeamento de Competências se deu a partir de uma estratégia de transparência sobre as etapas do processo e sobre como e quando o engajamento era mais necessário. Os pontos focais, representantes dos órgãos da Prefeitura na trajetória do Plano, assim como os dirigentes e as lideranças das redes, foram grandes aliados da Escola e replicaram o discurso da importância da iniciativa em suas equipes e locais de trabalho.

A menção honrosa aos esforços das pessoas e dos órgãos mais engajados no Plano de Capacitação 2022-2023 foi um reconhecimento dessa participação, divulgado nas plataformas da EGG e no primeiro encontro do ano da Governança da Prefeitura. Essa iniciativa de reconhecer publicamente a colaboração dos servidores foi muito bem recebida e celebrada pelos participantes. A equipe da EGG tem como premissa jogar holofotes em todas as contribuições que recebe, para reverberar valores como espírito de equipe, uma vez que grandes transformações demandam articulações com diferentes atores, por isso a importância de manter fortes conexões com os servidores municipais.

É importante ressaltar que a intenção das análises realizadas para o Plano de Capacitação foi explicitar lacunas de competências para otimizar o investimento em formação e atualização. No fim da jornada de construção participativa, foi possível visualizar com segurança os desafios em termos de necessidade de desenvolvimento de competências na Prefeitura e, também, identificar pessoas referências nas competências do Inventário, que assinalaram ser excelentes em determinadas competências e, portanto, podem compartilhar seus conhecimentos em experiências educacionais organizadas pela EGG. Apenas em competências relacionadas a alguns aplicativos e plataformas tecnológicas (PowerBI e MSProject) não foram registradas pessoas que se declararam excelente.

As inovações em relação ao plano anterior foram importantes, e a equipe da EGG entende que existe espaços para avançar ainda mais no engajamento dos agentes municipais na agenda de desenvolvimento de competências governamentais. De início, a EGG pretende realizar mais oficinas de imersão para revalidar e atualizar as competências necessárias para um serviço público de excelência. A visão da equipe é que seja feita ao menos uma por órgão e que sejam presenciais, uma vez que nesse formato as pessoas são mais estimuladas a participarem e a ter uma atenção mais ativa durante a oficina.

Também é importante compartilhar que no processo de elaboração do Plano foram evidenciados diversos percalços, que serão adereçados a seguir com propostas de mitigação. Apesar do crescimento da quantidade e da mobilização em cada rede, o engajamento foi abaixo do esperado. A rede com maior percentual de respostas, a da Transparência, chegou a apenas 45% dos integrantes. Além disso, muitas pessoas disseram fazer parte de uma ou mais

redes, e não estavam na lista oficial, enquanto muitas que estavam na lista não assinalaram que faziam parte das redes, ou não preencheram seu conhecimento sobre os temas.

Diante disso, a equipe da Escola conclui que é necessário fortalecer a cultura de redes da Prefeitura, sob o entendimento de que as pessoas vão se engajar mais quando sentirem que realmente fazem parte de uma rede. Para promover esse reconhecimento como um grupo de referência daquele tema na Prefeitura, a equipe da EGG e LabNit irão elaborar metodologias de engajamento e realizar oficinas de integração com as diversas redes da Prefeitura ao longo do biênio 2022-2023.

É importante ressaltar, contudo, que esse processo se deu de forma paralela a estruturação das redes da Prefeitura de Niterói, como o caso da rede de Atendimento ao Cidadão, que começou a ser estruturada no início de 2021. O caso mais desafiador é a dos Agentes de Contratação, que foi a de menor nível de engajamento durante a construção do Plano, com só três respostas de pessoas que se disseram integrantes ao questionário. Esta rede ainda não tem todos os seus integrantes oficialmente nomeados conforme orientação do Decreto Municipal 14.129/2021 que regulamenta a nova Lei de Licitações e Contratos, Lei 14.113/2021, e é um tema fundamental para a segurança dos contratos administrativos municipais.

Para impulsionar uma maior participação e articulação dos órgãos em relação ao próximo plano de capacitação, a Escola de Governo vai apostar no apoio das equipes setoriais de gestão de pessoas que serão estruturadas ao longo de 2022 na Prefeitura a partir da estruturação de um modelo de Recursos Humanos com divisão de funções e atribuições entre órgãos central e setorial, que promoverá espaços para maior disseminação e força da Política de Desenvolvimento de Servidores. Nesse sentido, a intenção da EGG de realizar oficinas em cada órgão da administração será articulada em conjunto com essas áreas setoriais, ampliando a escuta e aprofundando as descobertas sobre as competências.

Por fim, a construção do Plano de Capacitação 2022- 2023 jogou luz sobre a necessidade de implementação da cultura de gestão de desempenho associada a gestão por competências em toda a Prefeitura, uma vez que o Inventário de Competências Governamentais se estabelece como base para a avaliação do desenvolvimento dos agentes municipais em sintonia com os objetivos estratégicos municipais. Nesse sentido, um grande passo na mobilização dos agentes nessa agenda seria desdobrar essas competências em Planos de Desenvolvimento Individuais, possibilitando impulsionar, acompanhar e avaliar a evolução individualizada e como um todo do capital humano da Prefeitura, com vistas aos desafios atuais e de médio-longo prazo da Administração de Niterói.

6. REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

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

DUTRA, Joel Souza. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

Escola Nacional de Administração Pública. Competências transversais de um setor público de alto desempenho. Brasília, ENAP, 2020.

FEVORINI, Fabiana Bittencourt; SILVA Rogério Tadeu; CREPALDI, Ana Maria. Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo. Revista de Carreiras e Pessoas. São Paulo, v. IV, n. 2, p. 128-142, mai./jun./jul./ago. 2014.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 5, n. spe, p. 183-196, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>.

NITERÓI (Município). Niterói que Queremos: Plano Estratégico 2012 - 2033. Prefeitura Municipal de Niterói. Niterói, 2013.

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.

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 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). Decreto nº 13.969/2021 de 25 de março de 2021. Dispõe sobre a criação do laboratório de inovação da Prefeitura de Niterói - Labnit.

NITERÓI, Prefeitura Municipal. Secretaria Municipal de Planejamento, Orçamento e Modernização da Gestão. Prefeitura de Niterói apresenta Plano Niterói Mais Resiliente. Niterói, 2018.

ORTIZ, Marília Sorrini Peres; BARQUETTE, Rachel Gomes; GASPAR, Daniel Caldas; COSTA, Iana Maria Oliveira da; VARGAS, Ana Caroline Gomes. Gestão de Pessoas por Competências na administração pública municipal - Análise da Elaboração do Plano de Capacitação 2019/2020 para os Servidores do Município de Niterói (RJ). 13º CONGESP - Congresso de Gestão Pública - RN. 2019.

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

POZO, Juan Ignacio. Aprendizes e Mestres: A Nova Cultura da Aprendizagem. Porto Alegre, 2008.

VIANNA, Vânia Alves. Elaboração de planos de capacitação. -- Brasília: ENAP, 2015.