

JORNADAS DE APRENDIZAGEM: Metodologia inovadora e participativa para a formação em temas estratégicos na Prefeitura de Niterói/RJ

RESUMO

O artigo apresentará a elaboração, o desenvolvimento e a execução das Jornadas de Aprendizagem do Plano de Capacitação 2022 - 2023 pela Escola de Governo e Gestão do Município de Niterói (RJ). As jornadas representam um marco na educação executiva no município, em especial pela metodologia inovadora e colaborativa de sua construção, do inventário de competências às ementas e seus conteúdos em formato de "textos-vivos". A primeira Jornada é a "Embarque na Prefeitura", destinada a acolher e orientar novos servidores, além de alinhar conhecimentos e valores de quem ocupa cargo de liderança da gestão municipal. Nela, são apresentadas características socioeconômicas e culturais do município, competências comportamentais essenciais aos agentes municipais e conhecimentos transversais governamentais necessários para uma atuação com excelência, orientada para a melhoria das políticas e serviços públicos. Já as Jornadas de "Certificação das Redes" têm como foco desenvolver competências básicas e aperfeiçoar competências estratégicas dos integrantes de dez redes da Prefeitura. Cada uma dessas Jornadas tem base em seus próprios inventários de competências, e objetivam desenvolver os principais conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas às especificidades da gestão e governança, processos e valores comuns de sua área de atuação. No decurso do artigo, serão debatidos os principais aspectos da experiência didático-pedagógica, sistematizando-os por meio da análise de conteúdo dos resultados parciais, de forma sintética, e seu desenvolvimento histórico. Para tanto, será utilizada como metodologia a pesquisa bibliográfica, procedendo à investigação de documentos legais, artigos, livros e revistas especializadas. A opção pela abordagem qualitativa considera as características investigadas, como ambiente onde se inserem, destinatários, tipos de vinculação institucional etc., para a compreensão das diversas experiências de profissionalização do setor público.

Palavras-chave: Tecnologia Educacional; Escola de Governo; Inovação em Gestão de Pessoas; Desenvolvimento de Pessoas; Educação Executiva.

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo resumo tem como objetivo principal apresentar a metodologia inovadora idealizada pela Escola de Governo e Gestão, da Prefeitura de Niterói, para construir as Jornadas de Aprendizagem – em especial, a Jornada Embarque na Prefeitura de Niterói, formações definidas no Plano de Capacitação 2022 – 2023 para os agentes do município. Em seu decurso, serão debatidos os principais aspectos da experiência didático-pedagógica, sistematizando-os por meio da análise de conteúdo dos resultados parciais, de forma sintética, e seu desenvolvimento histórico.

Comentado [UC1]: transpor para introdução

Para tanto, foi utilizada como metodologia a pesquisa bibliográfica, procedendo à investigação de documentos legais, artigos, livros e revistas especializadas. A opção pela abordagem qualitativa considera as características investigadas, como ambiente onde se inserem, destinatários, tipos de vinculação institucional, fontes de financiamento etc., para a compreensão das diversas experiências de profissionalização do setor público, uma vez que o projeto está em andamento e os resultados quantitativos estão em fase preliminar.

2. A ESCOLA DE GOVERNO E GESTÃO

Com objetivo de se tornar “a melhor cidade do Brasil para se viver e ser feliz”, Niterói, cidade metropolitana do Rio de Janeiro, define seu planejamento sustentável para curto, médio e longo prazo a partir de ampla colaboração entre administração municipal e a população. Com horizonte em 2033, o pioneiro Plano Estratégico Niterói Que Queremos (NQQ) orienta e baliza a atuação e o desenvolvimento de toda a gestão municipal a partir de 2013.

Prevista no Niterói Que Queremos, sob a área de resultado “Niterói Eficiente e Comprometida”, o desenvolvimento dos servidores é uma das prioridades da gestão municipal. Nesse contexto, em 2017, foi criada a Escola de Governo e Gestão (EGG), unidade especializada para conduzir a qualificação, a atualização e o aperfeiçoamento dos agentes municipais, vinculada à Secretaria Municipal de Planejamento, Orçamento e Modernização da Gestão (SEPLAG).

Desde sua criação, a Escola vem construindo uma trajetória de expansão de suas atividades, se consolidando como instituição de referência no desenvolvimento de servidores públicos municipais, a fim de garantir a construção de políticas efetivas e serviços público de qualidade e orientados para a população niteroiense.

A partir de 2021 a EGG conta com o LabNit, o laboratório de inovação da Prefeitura de Niterói, criado a partir do Decreto Municipal 13.969/21. O LabNit foi idealizado com o objetivo de fomentar a cultura da inovação na gestão municipal, meta de modernização da gestão pactuada no planejamento estratégico, e promover um ambiente de aprendizagem prática, colaboração e busca de soluções para a gestão. Desde então, se consolida como centro de acolhimento para novas ideias, solução de problemas no setor pública com redesenhos de processos e facilitação de oficinas junto aos servidores do município, além de corroborar para o fortalecimento da cultura de inovação na Prefeitura.

Neste contexto de fortalecimento da excelência do serviço público municipal, a partir do desenvolvimento de diversas ações voltadas à educação executiva, EGG e o Labnit se estabelecem como referência na Prefeitura de Niterói no que tange ao desenvolvimento dos servidores, ao aumento da eficiência na execução das tarefas administrativas e na prestação dos serviços públicos.

3. O PLANO DE CAPACITAÇÃO 2022 – 2023: FORMAÇÕES TRANVERSAIS E PARA A ATUAÇÃO EM REDES

Elaborado pela Escola de Governo e Gestão de forma alinhada ao planejamento estratégico que rege as ações da gestão municipal, o Plano de Capacitação 2022 - 2023 para os agentes públicos de Niterói teve como principal objetivo elencar e aferir competências dos servidores, de acordo com as expectativas e metas estabelecidas para o biênio. Norteador pela Gestão por Competências, o Plano visa consolidar a integração de desenvolvimento do quadro de servidores da administração municipal às estratégias definidas pela gestão para o alcance dos

objetivos pactuados com a população niteroiense, traduzidos nos instrumentos de planejamento e orçamento da Prefeitura de Niterói.

A proposta da iniciativa é promover um programa de ações de desenvolvimento para os agentes que dialoga de forma direta com os desafios a serem enfrentados pela gestão, trilhados no planejamento municipal, de forma a viabilizar o estabelecimento das transformações planejadas para o município de Niterói, que vive na última década uma intensa fase de inovações e fortalecimento da governança.

A equipe da Escola de Governo e Gestão investigou as competências necessárias ao quadro de servidores municipais para que as metas pactuadas fossem realizadas com êxito, por meio de análise documental organizacional, entrevistas com dirigentes da gestão e oficinas de identificação de competências, realizadas pelo LabNit, Laboratório de Inovação da Prefeitura de Niterói vinculado à EGG, em sessões com servidores de 36 órgãos.

Além de competências transversais, foram também investigadas as competências específicas essenciais ao trabalho dos agentes que integram as redes que lideram os principais macroprocessos da gestão. Junto a seus representantes, a EGG investigou e inventariou as competências específicas, que se tornaram base para o planejamento das Jornadas de certificação para os agentes de dez redes da Prefeitura de Niterói: Planejamento, Orçamento, Processo Eletrônico, Controle Interno, Agentes da Contratação - em observância à Nova Lei de Contratações, Escritórios de Gestão Setoriais, Transparência, Tecnologia da Informação, Atendimento ao Cidadão e Avaliação e Monitoramento.

Como produtos das investigações, os Inventários de Competências Governamentais, Transversais e de cada uma das redes investigadas, elencam as competências diagnosticadas como essenciais para a atuação dos servidores de Niterói, de acordo com as expectativas da gestão para o período. O aferimento do domínio dos agentes em relação às competências inventariadas se deu a partir do retorno dos próprios agentes, por meio do questionário elaborado pela EGG para identificar as necessidades de desenvolvimento. O diagnóstico da pesquisa culmina na definição de 6 eixos para nortear o desenvolvimento de competências.

Para uma análise mais aprofundada e resultados assertivos baseados em evidências, as competências inventariadas ainda receberam diferentes pesos na investigação, de acordo com a classificação de padrão ou estratégica (as quais foi atribuída mais alta expectativa de média do domínio dos servidores, uma vez que se trata das competências de maior impacto sistêmico nas rotinas da gestão: para competências estratégicas, a expectativa de pontuação média é no mínimo 3,6; já para as competências padrão, a média mínima buscada é 3,1). Também houve diferenciação de resultados obtidos de pessoas que lideram equipes na Prefeitura. Tal metodologia permitiu que a EGG formulasse ações estratégicas de desenvolvimento de pessoas de forma alinhada aos objetivos da gestão, impactando diretamente nos resultados alcançados e no valor gerado ao cidadão.

Visando a ação integrada, o Plano de Capacitação da EGG oferta formações elaboradas sob medida para fomentar as novas rotinas e processos que se apresentam aos agentes municipais de diferentes perfis, de todos os diversos órgãos e autarquias da Prefeitura de Niterói. As Jornadas de Aprendizagem foram as principais estratégias definidas pela EGG para elevar o domínio dos servidores sobre as competências elencadas nos Inventários, que são definidas por trilhas de formação elaboradas pela equipe da Escola de Governo e Gestão em colaboração às pessoas que são referências nos temas em da conjuntura da Prefeitura.

As Jornadas de Certificação dos agentes das 10 redes que participam do Plano de Capacitação 2022 - 2023 são produzidas têm como base o Inventário de Competências Governamentais Específicas referente a cada uma delas, e o Inventário de Competências Governamentais Transversais fundamenta a Jornada Embarque na Prefeitura de Niterói, que se propõe a acolher e receber os servidores do município, especialmente os ingressantes e os que ocupam cargos de diretoria e subsecretaria, apresentando o município, a gestão e os saberes, processos e valores comuns a todo o quadro da Prefeitura.

4. A METODOLOGIA DESENVOLVIDA NAS JORNADAS DE APRENDIZAGEM

A proposta das Jornadas de formação parte da abordagem por meio de metodologias ativas e da construção coletiva desde a idealização de cada uma delas, junto aos servidores municipais representantes de tais redes e seus temas na gestão municipal, processo que resultou formações compostas por diversos conteúdos interativos, mediados por tecnologia, elaborados sob demanda para as necessidades de desenvolvimento que foram reveladas no Plano de Capacitação 2022 – 2023, a fim de promover preparo e aperfeiçoamento permanente à atuação municipal com base em ética, excelência e presteza.

A partir do entendimento da importância do protagonismo do servidor durante todo o processo de construção e realização das formações para promover efetivo desenvolvimento de competências governamentais, a EGG investe em metodologias ativas e imersivas, chamadas “inova-tivas” pelas conceituadas professoras Andrea Filatro e Carolina Costa Cavalcanti, para alcançar formações que dialoguem de forma direta com as expectativas de desenvolvimento e o dia a dia de quem trabalha na Prefeitura de Niterói.

“Sob essa ótica, as metodologias inov-ativas, enquanto propostas de aprendizagem viva e significativa, podem representar um movimento inovador no processo de ensino-aprendizagem dentro do serviço público brasileiro, contribuindo sobremaneira para a efetivação de uma educação focada nas pessoas, que promove a autonomia e protagonismo do aprendiz, que busca inovação com impacto e compromisso com o conhecimento, a ciência e a Sociedade.”
(ALCANTARA, 2021)

A partir do diagnóstico subsidiado pelas respostas ao questionário sobre as competências inventariadas, somado a indicações dos dirigentes dos órgãos sobre cada tema, a EGG mapeou e mobilizou servidores para apoiar na construção de cada conteúdo das Jornadas de Aprendizagem, extraído diretamente da fonte os conhecimentos práticos que compõem as rotinas da gestão pública de Niterói. Lideradas pela EGG nesse processo, as equipes idealizaram Jornadas que pudessem fazer parte do dia a dia dos servidores, de forma a evitar que a necessidade de treinamento ou atualização se tornasse uma experiência individual maçante.

4.1 A ARTICULAÇÃO TRANSVERSAL COM OS SERVIDORES

A transversalidade é um tema estimado na gestão pública de Niterói, conceitualmente, é responsável por tratar algum tema de forma interdepartamental (ou seja, de forma conjunta com outros órgãos da instituição) a partir de integração de debates e tomadas de decisões, sendo fator primordial e determinante para que

as múltiplas áreas da gestão avancem no que foi planejado de forma integrada, e harmônica.

De acordo com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (2009), a transversalidade efetiva em governos não depende da criação de novas entidades governamentais, mas sim da integração entre os agentes da organização, afinal, suas entregas sempre serão complementares: é necessário servidores que dominam os ciclos básicos das políticas públicas e os instrumentos organizacionais e estratégicos da gestão, que reconhecem seu papel e responsabilidade na articulação e execução proativa de suas funções, munidos de habilidade para suplantar barreiras e atuar de forma mais coordenada.

Ao visar a materialização dessa transversalidade, a EGG investiu na articulação com os servidores que são referência dos temas gestão para a construção de conteúdos sob medida para a rotina da administração do município, simbolizando um alicerce fundamental para o compartilhamento de saberes, padronização de processos e a difusão de uma cultura organizacional transversal por meio da educação executiva.

A participação ativa das principais referências para os temas das Jornadas é fator central para o sucesso das formações, uma vez que os saberes específicos da rotina da gestão (menos simples de serem identificados, por sua natureza tácita) são essenciais para o cumprimento da proposta das Jornadas de Aprendizagem. Assim, a equipe da Escola de Governo e Gestão estabeleceu uma metodologia para a construção coletiva com os pontos focais, de modo a possibilitar que os conteúdos estivessem, de fato, assertivos e alinhados ao dia a dia dos servidores.

4.2 UMA NOVA ABORDAGEM DIDÁTICA NA EGG: O TEXTO VIVO

Partindo do princípio de que os objetivos da proposta das Jornadas EGG não correspondem aos da aprendizagem tradicional, que tem o ponto de partida na ausência de certo saber e se limita a transmitir um conhecimento, a EGG passa a buscar soluções didáticas que consigam promover uma real conexão entre as pessoas que trabalham na Prefeitura e que integram as suas redes com o trabalho a ser realizado, a fim de nivelar conhecimentos, habilidades e atitudes de forma alinhada aos valores e rotinas da gestão.

Os conteúdos produzidos para as Jornadas têm principal propósito de fornecer aos servidores as informações básicas fundamentais sobre os seus temas de acordo com as necessidades das rotinas da gestão de forma centralizada, sistematizada e interativa, possibilitando o aprofundamento em cada assunto a partir de indicações e encaminhamentos ao longo de cada conteúdo. A expectativa é que o servidor reconheça cada texto-vivo como uma ferramenta múltipla, que o ampara em suas tarefas e realizações; que o servidor possa contar com os conteúdos das Jornadas da EGG para encontrar tudo o que se precisa saber para realizar tal tarefa em nível básico, junto as indicações de onde buscar aprofundamento e detalhamento.

Para tanto, foi constatado que é necessário envolver os servidores em tal propósito, e expor a importância que o trabalho integrado tem o potencial de levar a gestão a um patamar de excelência, ao entregar cada vez mais resultado à sociedade niteroiense. Pensando numa solução que abarcasse a dimensão inspiradora e didática que a EGG buscava, foi encontrada a ferramenta ideal.

Texto-vivo é o nome informal criado pela EGG para se referir à ferramenta “livro interativo”, funcionalidade oferecida pela Plataforma Moodle, ambiente virtual educacional hospedeiro da Plataforma EGG. O livro interativo permite a criação de um conteúdo multimídia com diversas possibilidades de interatividade, combinando

textos à vídeos, áudios, atividades e recursos num mesmo material, apresentado em diversas páginas em um formato de livro, com capítulos e subcapítulos.

Tal formato permitiu que a EGG, com a colaboração dos seus pontos focais, por meio de metodologia inovadora produzisse materiais exclusivos para o quadro de servidores de Niterói, que possibilitam o alinhamento de valores e propósitos da gestão e materializam saberes específicos sobre temas referentes à Prefeitura combinados a conhecimentos sobre a cultura organizacional de forma leve e ágil, com o potencial de inspirar, orientar e elucidar informações imediatas, além de direcionar às fontes para o aprofundamento dos conhecimentos e habilidades.

4.3 A ESTEIRA DE PRODUÇÃO DE TEXTOS-VIVOS

A metodologia criada pela EGG para produzir os conteúdos das Jornadas teve como base a pasta compartilhada (na Plataforma Teams, utilizada por boa parte da administração do município) para armazenamento de mídias e documentos, por onde os pontos focais puderam colaborar para a produção dos textos-vivos.

Em conjunto aos pontos focais, é definida a ementa da Jornada, dividida em módulos agrupados em grandes etapas, com base no seu respectivo Inventário de Competências Governamentais (estabelecidos pelo Plano de Capacitação). Para iniciar a produção dos conteúdos didático-pedagógicos das Jornadas, a equipe da Escola de Governo e Gestão convida as pessoas envolvidas na produção para encontros, para que eles possam compreender do que se trata o novo formato de ensino-aprendizagem e as melhores práticas para a produção coletiva, apresentando termos e conceitos por meio do glossário elaborado para a iniciativa e demais documentos de orientações produzidos pela EGG.

Depois da ementa validada, o próximo passo é a Oficina de Moodboard, idealizada e realizada em parceria ao LabNit, que objetiva, por meio de 4 dinâmicas lúdicas, alinhar expectativas e captar a identidade audiovisual que permeará a Jornada (linguagem, elementos gráficos e cores), a partir dos valores e características intrínsecas e desejáveis ao trabalho abordado na formação, e a Imersão em Textos-Vivos, evento essencial para dar início à produção de conteúdo aderida à realidade de cada rede mapeada.

O principal objetivo das imersões é elucidar as etapas da produção de acordo com os princípios e dimensões definidos para o processo. Uma vez que a proposta das Jornadas considera que os saberes-base da educação executiva estão em sua maioria didaticamente disponíveis em diversos espaços e são frequentemente ofertados, a aposta da EGG consiste em, por meio dos textos-vivos, apresentar noções gerais e informações importantes sobre os principais assuntos da gestão municipal de acordo com as expectativas de habilidades, conhecimentos e atitudes necessários para que o agente de Niterói desempenhe o seu papel com excelência.

Os roteiros, documentos compartilhados, funcionam como o itinerário que contém indicações técnicas pormenorizadas necessárias para a realização do texto-vivo, ou seja, base que descreve detalhadamente textos, mídias e ferramentas que compõem o conteúdo de determinado texto-vivo. A elaboração dos roteiros é função principal dos pontos focais, fontes mais seguras sobre os conhecimentos teóricos, práticos e complementares sobre os temas das Jornadas.

Para estabelecer conexões entre os cursantes das Jornadas e a rotina de trabalho do município, os pontos focais foram convidados a envolver e instigar; a contar histórias sobre a caminhada da gestão até os resultados já alcançados e a visão da instituição para a cidade; e a indicar que informações estratégicas que

precisam de maior destaque, conceitos precisam de mais didática, e a profundidade de cada aprendizado proposto.

Assim, a elaboração de roteiros, orientada pelas diretrizes propostas nas imersões, permitiu que os pontos focais se apropriassem do seu papel de referência agregando ainda mais sensibilidade ao processo, permitindo que fossem identificadas necessidades de elucidar questões mais simples - como a função de órgãos e macroprocessos - de forma introdutória aos temas e assuntos dos textos-vivos em que foram responsáveis pela elaboração. As etapas seguintes são desempenhadas pela equipe da EGG, que revisa os roteiros a fim de torná-los coesos, compactos, convidativos e envolventes, além de dinamizar e simplificar a linguagem e trazer mais didática ao conteúdo. Depois disso, o conteúdo de cada roteiro é incluído na Plataforma EGG (Moodle), por meio da funcionalidade “livro interativo”, se tornando um “texto-vivo” nas Jornadas de Aprendizagem da EGG.

4.4 INTERAÇÃO DO USUÁRIO

O texto-vivo, solução de material educativo escolhida para desenvolver as Jornadas de Aprendizagem EGG devido ao seu melhor custo-benefício e seu potencial alto de promoção de aprendizagem e sistematização de processos da Prefeitura, proporciona experiências inteiramente novas aos profissionais da gestão. Dentre as diversas atribuições dessa ferramenta, algumas preocupações com esse material inovador foram a experiência do usuário, e como ele proporcionaria maior interatividade à aprendizagem.

Para efetivar os princípios da experiência do usuário - termo global que se refere ao processo que os times de design usam para criar produtos que possuam relevância para irá usá-lo - a EGG lançou mão de mecanismos relacionadas à Interação do Usuário (UI, na sigla em inglês) para a produção de textos vivos: o design visual, a arquitetura da informação, o design de interação, a usar habilidade, a estratégia de conteúdos e as funcionalidades foram ferramentas essenciais para ofertar uma melhor experiência para os usuários.

A partir do aprofundamento teórico realizado pela EGG durante a idealização do formato e modalidade das Jornadas, apesar de não terem sido encontrados exemplos de ações de desenvolvimento de servidores, seja de municípios, estado ou União em que fossem utilizadas todas as interatividades com foco educacional, foi demonstrado que tais estratégias têm o potencial de proporcionar facilidade de aprendizagem, eficiência, facilidade para recordar; tolerância a erros e subjetividade agradável (NIELSEN, J.; LORANGER, H., 2007).

4.5 AS JORNADAS DE APRENDIZAGEM DA EGG

Ao propor novas formas de aprender e assimilar conteúdos relevantes para a rotina de quem trabalha na gestão do município, as Jornadas de Aprendizagem representam um marco da inovação na educação executiva e na forma de desenvolver competências de agentes públicos.

Apostando na aprendizagem em pequenas porções, a proposta consiste na elaboração de conteúdos objetivos e ágeis, capazes de elucidar noções gerais e principais conceitos por meio de informações curtas, assimiláveis e dinâmicas, complementadas por imagens, mídias e indicações de textos e cursos gratuitos sobre o assunto.

A EGG apresenta aos pontos focais as variadas possibilidades tecnológicas disponíveis para tal construção na Plataforma da Escola (Moodle), para que sejam utilizadas em todos os conteúdos para otimizar e estimular a aprendizagem, além de

tornar mais simples e visual demonstrar técnicas e exemplificar conceitos. Desta forma, cada conteúdo multimídia definido na ementa da Jornada é planejado detalhadamente em documentos compartilhados entre os pontos focais e a equipe EGG, e posteriormente lançados na Plataforma EGG e disponibilizados aos servidores.

A modalidade à distância e o formato selecionado pela EGG para o conteúdo das Jornadas permite que os conteúdos elaborados estejam em constante atualização, periodicamente e conforme necessidade. É também ideal para a formação em serviço, por sua natureza assíncrona e ágil, além de desempenhar papel de repositório, uma vez que o servidor pode contar com esse conhecimento sistematizado sempre que precisar, e novos atores das redes sempre terão uma base para iniciar e orientar seu trabalho.

4.6 A EMBARQUE NA PREFEITURA

A maior Jornada de Aprendizagem lançada pela EGG tem base no mais longo Inventário de Competências Governamentais: o que elenca as competências transversais, isto é, comuns a todas as pessoas que trabalham na Prefeitura. É uma Jornada abrangente e multiforme, desenvolvida a partir de ampla participação de servidores e servidoras.

A proposta da principal formação do Plano de Capacitação 2022 – 2023 é apresentar os principais valores, conhecimentos essenciais e boas práticas para o agente público do município, a fim de desenvolver competências fundamentais para facilitar sua adaptação e potencializar sua atuação na gestão pública de Niterói. Desde o momento da sua posse, o servidor é convidado a participar da Jornada, destinada a subsecretários e diretores, e indicada a todos os servidores e servidoras municipais, especialmente aos comissionados, pois tem o potencial de ampliar conhecimentos sobre a cidade de Niterói e os diversos grupos e cenários que a compõe.

O “Guia Novo Servidor” é primeiro texto-vivo da Jornada Embarque na Prefeitura e dá as boas-vindas aos que ingressam na gestão, apresentando Niterói – história, bairros, população, atividades econômicas, equipamentos sociais, entre outros, e aspectos administrativos e de gestão de pessoas do município, como seus direitos e obrigações, instruções e boas práticas referentes a rotina de trabalho. Seu objetivo é bastante estratégico: apresentar as características socioeconômicas e culturais do município, com vistas a aproximar o corpo de servidores das diferentes realidades que marcam o território niteroiense, para que o atendimento, os serviços e as políticas públicas de Niterói municipais sejam cada vez mais efetivos para realidade de demandas que enxergamos na população niteroiense.

Após o guia, tem início os conteúdos das três primeiras etapas da Jornada, que compõe, juntas, uma grande etapa que é padrão a todas as Jornadas da EGG: a etapa 1, “Como funciona a Prefeitura de Niterói”, dá início às aprendizagens por meio do módulo “Diversidade e Inclusão como valores da Prefeitura de Niterói”, que aborda as questões de gênero, raça e outras vulnerabilidades sociais no contexto do município, seguido dos módulos “Gestão orientada para resultados em Niterói”, “Sistema de Planejamento e Orçamento em Niterói”, “Atendimento ao cidadão e Transparência” e “e-Niterói”; a etapa 2, “Direito Administrativo, Ética, Compliance e Integridade”, composta por módulos voltados para noções básicas do direito administrativo e a cultura da ética e da integridade no município; e a etapa 3, sobre competências comportamentais.

Comentado [BG2]: vamos manter esse nome?

Comentado [UC3R2]: acho que só tá sem o do

Avançando na Jornada, o servidor acessa a robusta quarta etapa, voltada a contratações públicas, já sob as orientações da Nova Lei de Licitações e Contratos (nº 14.133/2021), seguida da última etapa, que aborda a governança para resultados e a inovação em governo.

Vale destacar também que após o sucesso que a Embarque na Prefeitura teve ao nivelar conhecimentos, rotinas e atitudes essenciais e comuns ao nosso corpo técnico, tivemos a iniciativa de construir um desdobramento dessa jornada direcionada para os estagiários da gestão. Com o objetivo de integrar e orientar o desenvolvimento de competências governamentais de nossos estagiários, realizamos alguns ajustes no conteúdo para realidade e cotidiano de quem está estagiando na Prefeitura e como símbolo de valor aos nossos iniciantes da gestão lançaremos a “Jornada Embarque para o Estágio” no dia do estagiário, 18 de agosto.

5. AS CERTIFICAÇÕES DAS REDES

Para chegar a formações que contribuam efetivamente para o fortalecimento da capacidade de realizar atividades e entregas estratégicas da gestão municipal, a EGG usou da metodologia definida pela equipe para construir cada conteúdo das formações em parceria a pontos focais, as lideranças das redes e agentes municipais indicados como pessoas que mais possuem propriedade sobre os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao sucesso das principais tarefas da rotina da rede.

Dessa forma, em conformidade às diretrizes de transversalidade e integração na atuação da gestão e as políticas públicas que embasam o planejamento estratégico do município, a EGG e o LabNit participam ativamente na consolidação da cultura de atuação em redes, que objetiva aprimorar e fortalecer os mecanismos de governança municipal.

A produção das certificações para as redes representa um marco na formação integrada de agentes públicos municipais voltada à governança estratégica, e possibilitam a padronização de processos anteriormente descentralizados, de forma a promover transversalidade e uniformização à governança, além de preservar e sistematizar conhecimentos específicos da Prefeitura de Niterói, funcionando como repositório de saberes das redes.

O processo segue o modelo de esteira de produção estabelecido pela EGG para a produção das Jornadas: inicia em reuniões para definição da ementa da Jornada, dividida em módulos agrupados em grandes etapas, com base no seu respectivo Inventário de Competências Governamentais Específicas (estabelecidos pelo Plano de Capacitação). Depois da ementa validada, a equipe da EGG convida as pessoas que se juntarão aos pontos focais na produção dos conteúdos didático-pedagógicos - os textos-vivos - à uma imersão, com o objetivo de apresentar a proposta da EGG, o passo a passo da produção e alinhar expectativas.

6. RESULTADOS PRELIMINARES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A metodologia inovadora desenvolvida pela EGG para a produção colaborativa da Jornada Embarque na Prefeitura já apresenta resultados preliminares, assim como é possível vislumbrar alguns desafios a serem superados. Inicialmente, a equipe já verificou a apropriação, por parte dos servidores, dos conteúdos apresentados, bem como seus reflexos práticos no ambiente de trabalho. Caso esse é o da Nova Lei de

Licitações e Contratos (nº 14.133/2021), com módulos especiais na jornada de aprendizagem, e que já contextualiza os agentes públicos quanto à aplicação da lei no contexto específico do município. A partir desses conhecimentos, constatou-se que dúvidas corriqueiras puderam ser sanadas sem maiores dificuldades percebidas anteriormente, permitindo maior fluidez aos projetos em desenvolvimento.

Como encaminhamento de ação futura, destaca-se a necessidade de desenvolver mecanismos de registro e verificação da aplicação desses conhecimentos na prática diária dos servidores, tanto das secretarias-meio quanto nas secretarias de ponta. Dada a complexidade de determinados temas, como o desenvolvimento de competências socioemocionais, é preciso um esforço para elaborar meios de monitorar e avaliar como esses conhecimentos, habilidades e atitudes foram assimilados e seus impactos práticos na cultura organizacional. Considerando como uma etapa de avaliação dessa política pública de desenvolvimento dos servidores, os dados terão uma importância fundamental para legitimar o trabalho realizado e garantir importância à atuação da área de gestão de pessoas, bem como publicizar os esforços e seus respectivos impactos para a Prefeitura de Niterói e, conseqüentemente, para a sociedade (BERGUER, 2020).

Outro ponto de atenção verificado pela equipe trata da necessidade de estratégias de engajamento. Dado o fato de ser um novo modelo e ainda pouco conhecido pelo público-alvo, a equipe da Escola de Governo e Gestão já se debruçou sobre as possibilidades para atrair os servidores e, ao mesmo tempo, apresentar a ferramenta inovadora e seus objetivos educacionais. São destaque a elaboração de questionários e diagnósticos referentes ao engajamento nas Jornadas; a criação de um fluxo de recompensa para participação em eventos culturais do município, em parceria com o órgão responsável, a partir das conclusões ou acúmulo de pontos ao longo das jornadas; a criação do programa “Embaixadores da EGG”, no qual as lideranças que auxiliaram a elaboração dos conteúdos atuarão como pontos focais e serão estimuladas a disseminar o conhecimento em seu setor; e criação de bingos e *quizes* durante eventos de integração da Prefeitura, oportunidade em que a EGG apresentará breve a Jornada e realizará uma dinâmica para incentivar as inscrições.

Nesse sentido, é possível verificar que a metodologia inovadora já apresenta resultados qualitativos a partir da usabilidade dos conhecimentos adquiridos pelos servidores em sua prática profissional. Também se verifica, no entanto, a necessidade de maiores esforços para engajar os agentes públicos dada a mudança na lógica das ações de desenvolvimento e aperfeiçoamento de pessoas, que difere de tudo o que já foi feito até então, tanto pela própria unidade responsável pela gestão de pessoas no município, quanto de unidades com o mesmo objetivo no âmbito estadual ou da União.

Referências:

ALCANTARA, Thaís de Oliveira. **Metodologias Inov-Ativas – Educação inovadora em Escolas de Governo**. ENAP, 2021. Disponível em www.ena.gov.br. – Publicações.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no Setor Público**. 2 ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

Comentado [BG4]: aqui tinha q dar a entender "mesmo tao recente" ou "mesmo ainda em implementação"

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

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

CAPANO, Geraldo; STEFFEN, Ivo. **A evolução dos modelos de gestão por competências nas empresas**. In: Boletim Técnico do Senac: a revista da educação profissional. Vol. 38, nº2, maio/agosto 2012. p.41-54.

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

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. **Gestão por competências em organizações do governo: mesa redonda de pesquisa-ação**. ENAP, 2006. Disponível em www.enap.gov.br. – Publicações.

FALAVIGNA, Vinícius Deboni. **EXPERIÊNCIA DO USUÁRIO: ANÁLISE E APLICAÇÃO DE MÉTODOS DE AVALIAÇÃO**. Caxias do Sul, 2015. Acesso em: 30 mar. 2023

FERRAREZI, Elisabete; TOMACHESKI, João A. **Mapeamento da oferta de capacitação nas escolas de governo no Brasil: gestão da informação para fortalecimento da gestão pública**. Revista do Serviço Público, v. 61, n. 3, 2010.

FILATRO, Andrea; CAVALCANTI, Carolina Costa. **Metodologias Inov-ativas na educação presencial, a distância e corporativa**. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

NATALINO, Marco Antônio Carvalho. **Avanços e desafios da transversalidade nas políticas públicas federais voltadas para minorias**. 2009.

NIELSEN, Jakob; LORANGER, Hoa. **Usabilidade na web: projetando websites com qualidade**. Rio de Janeiro: Campus, 2007. Disponível em: Acesso em: 23 nov. 2014.

WOLYNEC, E. **O novo conceito de gestão pública**. Disponível em http://www.techne.com.br/artigos/ArtGov_GestPublica.pdf. Acesso em 14 de agosto de 2012.