



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E
CONTROLADORIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA

PAULA CAVALCANTE DE ALENCAR BRAGA

DIAGNÓSTICO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM UMA INSTITUIÇÃO
PÚBLICA MUNICIPAL

FORTALEZA – CE
2020

PAULA CAVALCANTE DE ALENCAR BRAGA

DIAGNÓSTICO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM UMA INSTITUIÇÃO
PÚBLICA MUNICIPAL

Dissertação apresentada à Coordenação do Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria. Área de concentração: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas.

Orientadora: Profa. Dra. Suzete Suzana Rocha Pitombeira

FORTALEZA

2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

B795d Braga, Paula Cavalcante de Alencar.
Diagnóstico de competências gerenciais em uma instituição pública municipal / Paula Cavalcante de Alencar Braga. – 2020.
106 f. : il. color.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2020.
Orientação: Profa. Dra. Suzete Suzana Rocha Pitombeira.

1. Capacitação. 2. Gestão por Competências. 3. Setor Público. I. Título.

CDD 658

PAULA CAVALCANTE DE ALENCAR BRAGA

DIAGNÓSTICO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM UMA INSTITUIÇÃO
PÚBLICA MUNICIPAL

Dissertação apresentada à Coordenação do Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria. Área de concentração: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas.

Aprovado em ___ / ___ / ___.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Suzete Suzana Rocha Pitombeira (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Dra. Tereza Cristina Batista de Lima
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Marcos Antonio Martins Lima
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Dra. Vanessa Ribeiro Campos
Universidade Federal do Ceará (UFC)

AGRADECIMENTOS

A Deus e Nossa Senhora, por guiarem e iluminarem sempre a minha caminhada, permitindo que eu superasse os desafios, fortalecendo-me pela fé e esperança.

À minha família, meu pai, minha mãe, minha irmã e meu irmão, que são meu bem mais precioso, pelo amor e apoio incondicional. Em especial, minha mãe, meu grande amor, minha fonte de inspiração, meu exemplo, meu orgulho, minha maior torcedora, que está sempre ao meu lado, me incentivando e me apoiando em todos os momentos da minha vida, sem jamais me deixar desistir dos meus objetivos.

À minha tia, madrinha e segunda mãe, a quem admiro tanto, o que me levou a seguir seus passos na mesma profissão e a identificar várias qualidades suas como minhas. Agradeço por sempre estar presente em minha vida, fortalecendo-me com seu amor, carinho e dedicação, tornando-se essencial para a conclusão do meu mestrado.

A minha orientadora Profa. Dra. Suzete Suzana Rocha Pitombeira pelo conhecimento compartilhado e pelas fundamentais contribuições para a construção desta pesquisa.

Aos professores participantes da Banca examinadora Profa. Dra. Tereza Lima, Prof. Dr. Marcos Lima e Profa. Dra. Vanessa Campos pelas valiosas colaborações e sugestões dadas sobre minha pesquisa.

Aos meus colegas de turma, pelo companheirismo, união, motivação, experiências vividas e principalmente, pelos momentos de descontração e risadas.

Aos professores, coordenadores e servidores do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria (PPAC), pela atenção e disponibilidade.

Aos funcionários do IEL, em especial a todos os envolvidos diretamente com a nossa turma de Mestrado Profissional em Administração e Controladoria (UFC), pelo acolhimento, simpatia e profissionalismo.

Aos gestores da instituição pública pesquisada, pelo empenho e disponibilidade em contribuir com esta pesquisa.

Por fim, gratidão a todos os que estiveram ao meu lado nessa caminhada, mesmo tantas outras pessoas que não foram citadas, mas que contribuíram e me ajudaram com orações, palavras de incentivo e amizade.

RESUMO

Com as mudanças e desafios que acontecem no ambiente do trabalho, este se tornou um local de aprendizagem, proporcionando aos profissionais, tanto da área privada como da pública, uma capacitação permanente e continuada, focada no alcance dos objetivos organizacionais, no desenvolvimento de competências e na melhoria da qualidade da prestação de serviço para a sociedade. Nessa esteira, pode-se afirmar que a capacitação é, portanto, integrada à gestão de pessoas como estratégia organizacional, visando ao desenvolvimento de competências individuais e institucionais para alinhá-las ao alcance dos objetivos estratégicos das instituições. A partir desses conhecimentos, delineia-se o objetivo geral desta pesquisa que é diagnosticar as necessidades de capacitações com base nas lacunas de competências em uma instituição pública municipal; e, para alcançá-lo, foram definidos quatro objetivos específicos: (i) definir as competências necessárias para gestores da instituição; (ii) identificar as competências existentes nos servidores; (iii) detectar as lacunas de competências técnicas e gerenciais e (iv) destacar as temáticas de capacitação com base nas lacunas identificadas. Como fundamentação teórica, este trabalho aborda aspectos conceituais sobre capacitação e gestão por competências, bem como apresenta alguns modelos de gestão por competências, dando ênfase à capacitação no setor público. A pesquisa pode ser classificada como descritiva, aplicada e, quanto à abordagem do problema, qualitativa. O público-alvo refere-se a gestores públicos, com cargo de gestão. Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram a análise documental, as entrevistas semiestruturadas e o questionário de diagnóstico de necessidade de capacitação. Em termos de resultados, foram identificadas 62 competências técnicas e 17 competências gerenciais com lacunas, variando entre 06 e 11, necessitando de capacitação de forma pontual; 27 competências técnicas e 14 competências gerenciais que apresentaram lacuna superior entre 12 e 20, indicando grande necessidade de capacitação. Por meio do diagnóstico de competências, pôde-se identificar 50 temáticas de capacitação associadas às lacunas de competência, indicando necessidades reais dos gestores para o desenvolvimento de competências.

Palavras-chave: Capacitação. Gestão por Competências. Setor Público.

ABSTRACT

Based on the changes and challenges that take place in the work environment, this has become a place of learning, providing professionals, both in the private and public areas, with permanent and continuous training, focused on achieving organizational goals, developing skills and improving the quality of service provision to society. In this context, it can be said that training is, therefore, integrated with people management as an organizational strategy, aiming at the development of individual and institutional skills to align them with the achievement of the institutions' strategic objectives. Based on this knowledge, the general objective of this research is outlined, which is to identify the training needs based on the skills gaps in a municipal public institution; and, to achieve it, four specific objectives were defined: (i) to elucidate the necessary competencies for managers of the institution; (ii) to identify the existing competencies in the public servants; (iii) to diagnose gaps in technical and managerial skills and (iv) to highlight training issues based on the gaps identified. As a theoretical foundation this work addresses conceptual aspects of training and management by competencies, as well as presenting some models of management by competencies, emphasizing training in the public sector. The research can be classified as descriptive, applied and in terms of approaching the problem qualitative. The target audience refers to public managers with management positions. The instruments used for data collection were document analysis, semi-structured interviews and the diagnostic questionnaire on the need for training. In terms of results 62 technical skills and 17 managerial skills were identified with gaps, ranging from 6 to 11, requiring specific training; 27 technical competencies and 14 managerial competencies that presented a gap between 12 and 20, indicating a great need for training. Through the diagnosis of competences, 50 training themes associated with competency gaps were identified, indicating the real needs of managers for the development of competencies.

Keywords: Training. Competency Management. Public Sector

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estudos de processo de capacitação baseado no Modelo da Gestão por Competência aplicado em instituições públicas e seus resultados.....	31
Quadro 2 – Delineamento da pesquisa.....	40
Quadro 3 – Identificação dos sujeitos da pesquisa.....	42
Quadro 4 – Interpretação do resultado da lacuna de competência.....	44
Quadro 5 – Objetivos específicos e categorias de análise.....	45
Quadro 6 – Relatos de competências necessárias identificadas a partir das entrevistas...	48
Quadro 7 – Competências técnicas existentes.....	51
Quadro 8 – Competências gerenciais existentes.....	52
Quadro 9 – Comparativo das lacunas e competências das áreas.....	55

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Estratégia de implementação do Modelo de Dutra.....	33
Figura 2 –	Etapas principais do modelo de Brandão e Bahry (2005).....	35
Figura 3 –	Modelo da gestão por competência de acordo com Leme (2010)	36
Gráfico 1 –	Relação gênero x escolaridade dos entrevistados.....	46
Gráfico 2 –	Relação gênero x tempo de vínculo dos entrevistados.....	47

LISTA DE SIGLAS

- GPC – Gestão de Pessoas por Competências
- IF – Instituto Federal
- PDP – Plano de Desenvolvimento de Pessoas
- PNDP – Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
- SARS COV-2 – Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2
- SIG – Sistemas de Informações Geográficas
- TAE – Técnico-Administrativos em Educação
- UFBA – Universidade Federal da Bahia

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Contextualização	12
1.2	Objetivos	15
1.3	Justificativa	15
1.4	Estrutura	17
2	CAPACITAÇÃO	18
2.1	Conceito	18
2.2	Capacitação no setor público	20
2.3	Diagnóstico das necessidades de capacitação	22
3	GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS	25
3.1	Competência	25
3.2	Gestão por competências no setor público	27
3.3	Modelos da gestão por competências	32
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	39
4.1	Tipologia da pesquisa	39
4.2	Delineamento metodológico	39
4.3	Unidade de análise	40
4.4	Sujeitos da pesquisa	42
4.5	Coleta de dados e instrumentos da pesquisa	42
4.6	Análise dos dados	44
5	APRESENTAÇÃO DOS DADOS E RESULTADOS	46
5.1	Perfil dos sujeitos	46
5.2	Mapeamento das competências necessárias	47
5.2.1	<i>Mapeamento das competências técnicas necessárias</i>	49
5.2.2	<i>Mapeamento das competências gerenciais necessárias</i>	50
5.3	Mapeamento das competências existentes	51
5.3.1	<i>Mapeamento das competências técnicas existentes</i>	51
5.3.2	<i>Mapeamento das competências gerenciais existentes</i>	52
5.4	Identificação das lacunas de competências	53
5.5	Diagnóstico das necessidades de capacitação	56
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
	REFERÊNCIAS	62
	APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO	71

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	73
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADE DE CAPACITAÇÃO.....	74
APÊNDICE D – COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA A ÁREA ESTUDOS E PESQUISAS (CTEP)	75
APÊNDICE E – COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA A ÁREA PLANEJAMENTO (CTP)	76
APÊNDICE F – COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA A ÁREA POLÍTICAS PÚBLICAS (CTPP)	77
APÊNDICE G – COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS ÁREA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (CTTI)	78
APÊNDICE H – COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS ÁREA ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA (CTAF)	79
APÊNDICE I – COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS GERENCIAIS – TODAS AS ÁREAS.....	80
APÊNDICE J – LACUNAS DE COMPETÊNCIAS ÁREA ESTUDOS E PESQUISAS.....	81
APÊNDICE K – LACUNAS DE COMPETÊNCIAS ÁREA PLANEJAMENTO (CTP)	83
APÊNDICE L – LACUNAS DE COMPETÊNCIAS ÁREA POLÍTICAS PÚBLICAS (CTPP)	84
APÊNDICE M – LACUNAS DE COMPETÊNCIAS ÁREA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (CTTI)	85
APÊNDICE N – LACUNAS DE COMPETÊNCIAS ÁREA ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA (CTAF)	87
APÊNDICE O – LACUNAS DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS – TODAS AS ÁREAS.....	89
APÊNDICE P – NECESSIDADE DE CAPACITAÇÃO TÉCNICA DE FORMA PONTUAL PARA TODAS AS ÁREAS.....	92
APÊNDICE Q – NECESSIDADE DE CAPACITAÇÃO GERENCIAL DE FORMA PONTUAL PARA TODAS AS ÁREAS.....	96
APÊNDICE R – GRANDE NECESSIDADE DE CAPACITAÇÃO TÉCNICA TODAS AS ÁREAS.....	97

**APÊNDICE S – GRANDE NECESSIDADE DE CAPACITAÇÃO
GERENCIAL TODAS AS ÁREAS..... 99**

**APÊNDICE T – TEMÁTICAS BASEADAS NAS COMPETÊNCIAS COM
GRANDE NECESSIDADE E FORMA PONTUAL DE CAPACITAÇÃO..... 100**

1 INTRODUÇÃO

Nesta seção, estão contextualizados a temática do estudo, o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, a justificativa para a realização do trabalho e, por fim, a estruturação da dissertação.

1.1 Contextualização

As exigências do mundo corporativo e as transformações impostas por ele estão causando inovações nos programas de qualificação e formações de profissionais, acarretando a necessidade de qualificação contínua das pessoas. Essas exigências visam à melhoria do desenvolvimento e do desempenho do servidor público atuante no seu cargo, a fim de que sejam obtidos melhores resultados e do cumprimento de metas e objetivos institucionais que resultem em oferta de serviços com maior qualidade ao público (FERREIRA; ABBAD, 2014).

Nesse sentido, a Administração Pública, na maioria dos países, passou por reformas significativas a partir da década de 1980 (BRESSER-PEREIRA, 1998), buscando a modernização do setor público, o aumento da eficiência e a melhoria na prestação de serviços públicos para a sociedade (KLERING; PORSSE; GUADAGNIN, 2010). Para atingir esses propósitos, novas políticas surgem baseando-se em cultura de excelência e foco em resultados, por meio de mecanismos de motivação, desenvolvimento e melhoria da atuação dos servidores públicos (PACHECO, 2002; PIRES *et al*, 2005).

No contexto brasileiro, objetivando a melhoria da gestão organizacional e o fortalecimento da capacidade do serviço público, é instituído, em 2006, o Decreto nº 5.707, referente à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), que disciplina sobre as diretrizes para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, estabelecendo a gestão por competências como instrumento de referência para a gestão da capacitação (BRASIL, 2006).

Nesse decreto, capacitação é definida como “processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio da construção de competências individuais” (Art. 2º, inciso I) (BRASIL, 2006). Esse conceito revela a determinação em vincular as competências a serem desenvolvidas em cada servidor com as necessidades e os objetivos do órgão em que trabalha.

A capacitação baseada em competências possibilita a identificação das competências técnicas e comportamentais do colaborador que são necessárias à sua função e, desde então, desvela a lacuna (*gap*) de treinamento, possibilitando um plano de desenvolvimento específico para cada um (LEME, 2010).

De acordo com Cavalcante *et al.* (2016), a ferramenta da capacitação, anteriormente aplicada no setor privado para capacitar o empregado com intenção de obter o máximo de lucro das organizações, é também utilizada na administração pública, tendo como foco a garantia de prestação de um serviço público de qualidade, além de proporcionar maior eficácia e eficiência no gasto dos recursos pelas instituições públicas, pois as mesmas necessitam ser autofinanciáveis.

Schikmann (2010) evidencia que a operacionalização do processo de capacitação tem como finalidade desenvolver uma força de trabalho que adquira competências necessárias ao cumprimento dos distintos objetivos e metas determinados pela estratégia da empresa. O diferencial competitivo para as instituições passa a ser os conhecimentos singulares, as competências individuais, o modo como as pessoas devem agir em suas respectivas funções, visando ao sucesso da organização da qual fazem parte (ALVES; CALDAS, 2017).

Nesse sentido, a PNDP é considerada parte da estratégia de melhoria da gestão organizacional, do fortalecimento da capacidade do serviço público e essenciais no aperfeiçoamento da Administração Pública (CARVALHO *et al.*, 2009). Além disso, ela tem o objetivo de desenvolver as competências necessárias dos servidores públicos federais para o alcance da excelência na execução de suas atividades dentro dos órgãos e entidades públicas.

Um dos instrumentos da PNDP é o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), cuja finalidade é a elaboração de ações de desenvolvimento necessárias ao alcance dos objetivos institucionais, diagnosticando competências, identificando conhecimentos, habilidades e condutas necessárias para a realização das atividades do cargo ou da função (BRASIL, 2019).

Na intenção de garantir a aplicação das ações de desenvolvimento de competências, a Administração Pública Federal, em 2019, revogou o Decreto nº 5.707, de 2006, mediante a publicação do Decreto nº 9.991, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e regulamentou dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para essas ações (BRASIL, 2019).

De acordo com Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), a Gestão por Competência é um instrumento que identifica conhecimentos e habilidades necessárias para eficiência e eficácia no desempenho dos profissionais, podendo também verificar deficiências de

qualificação para elaboração de serviços especiais, contribuindo para que a organização possa identificar quais aspectos deve aprimorar.

A Gestão de Pessoas por Competências chega para substituir os modelos tradicionais nas esferas públicas, que utilizavam o controle para fundamentar a relação entre as pessoas e a própria organização, enquanto esse modelo contribui para a identificação, mensuração e alinhamento de competências individuais e organizacionais, a fim de se atingir os objetivos estratégicos das organizações. Para Aguiar (2015), esse modelo gestor é compreendido pela Administração Pública como importante inovação para o desenvolvimento de profissionais, haja vista a sua consecução de resultados, apesar de destacar o desafio que é sua implantação.

Montezano *et al.* (2019) destacam estudos como os de Souza (2004), Mello e Silva (2013); Vargas e Cagol (2012); Carbone *et al.* (2009); Montezano e Silva (2018); Montezano *et al.* (2018), que expressam os ganhos com a implantação da gestão por competências no desenvolvimento de pessoal, referindo-se a melhorias na definição das diretrizes e do plano de capacitação para o desenvolvimento constante dos servidores públicos.

Algumas instituições públicas, anualmente, elaboram a lista de necessidades de treinamentos de seus servidores. De acordo com Abbad e Mourão (2012), os levantamentos de necessidades de capacitações, realizados pelas instituições, não facilitam a aprendizagem dos servidores, pelo fato de realizarem diagnósticos imprecisos, não alinhados aos objetivos estratégicos das instituições. De tal maneira, tornam-se necessárias as mudanças, para que eles sejam adequados às necessidades dos órgãos, ou seja, sejam alcançados mediante uma capacitação baseada em competências para melhorar os serviços prestados no setor público.

Atualmente, vivenciamos uma pandemia causada pelo coronavírus SARS-COV-2 (Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2) que originou a denominação da doença como COVID-19. Essa pandemia iniciou-se, no Brasil, em meados de março do ano de 2020 e impôs ao mundo o isolamento social, ocasionando o distanciamento das pessoas de seus trabalhos, exigindo dos gestores públicos um novo modo de administração. Esse desafio forçou o direcionamento de diferentes orientações ou modelos de governança aos diversos setores e servidores públicos (VIDAL, 2020).

Nesse cenário, evidencia-se a Gestão por Competências como essencial para suprir a necessidade dos servidores públicos a obterem capacitação e treinamento para atuar nesse ambiente mais complexo e exigente em termos de novos conhecimentos e habilidades, necessários à adequação de transformações trazidas por essa calamidade.

É enfatizado por Abbad e Mourão (2012) que a análise das necessidades de treinamento é um instrumento relevante dos sistemas de capacitação, pois o êxito no planejamento, execução e avaliação de treinamento em ambientes institucionais depende da qualidade dos indicadores produzidos na etapa de análise de necessidades de treinamento.

Diante do exposto, o problema desta pesquisa é: como diagnosticar as necessidades de capacitação com base nas lacunas de competências em uma instituição pública municipal?

1.2 Objetivos

O objetivo geral desta pesquisa é diagnosticar as necessidades de capacitações com base nas lacunas de competências em uma instituição pública municipal. Nessa esteira, para obtenção do objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- (i) definir as competências necessárias para gestores da instituição;
- (ii) identificar as competências existentes nos servidores;
- (iii) detectar as lacunas de competências técnicas e gerenciais;
- (iv) Destacar as temáticas de capacitação com base nas lacunas identificadas.

1.3 Justificativa

Na realidade atual, quando o conhecimento se sobressai em relação aos recursos físicos ou financeiros no êxito organizacional, o aprendizado se torna uma ferramenta fundamental para que as instituições possam atingir seus objetivos (RODRIGUES; ABREU, 2012).

Com as mudanças e desafios que acontecem no ambiente do trabalho, este se tornou um local de aprendizagem, proporcionando aos profissionais, tanto da área privada como da pública, uma capacitação permanente e continuada, focada no alcance dos objetivos organizacionais, no desenvolvimento de competências e na melhoria da qualidade da prestação de serviço para a sociedade.

No setor público, as organizações estão aderindo a modelos de capacitação baseados em competências. Entretanto, não estão realizando o alinhamento necessário entre o levantamento das necessidades de capacitação com os objetivos estratégicos das instituições, ignorando um dos papéis principais da educação corporativa, que é o alcance da missão institucional (FERREIRA; ABBAD, 2014).

No âmbito municipal, especificamente na cidade de Fortaleza, Ceará, da qual a instituição pesquisada faz parte, foram instituídos, por meio da lei municipal nº 10.248/2014, a política e os direcionamentos de desenvolvimento e capacitação dos servidores e empregados públicos, cujo objetivo é a promoção e a valorização profissional e pessoal dos servidores e empregados públicos, bem como a adequação das competências individuais necessárias aos objetivos organizacionais do Município. Cumpre destacar que a referida lei de desenvolvimento de pessoal, que regulamenta as capacitações de servidores públicos do órgão público sob estudo, é baseada na PNDP. (FORTALEZA, 2014).

De acordo com o Plano de Desenvolvimento e Capacitação dos Servidores e Empregados Públicos Municipais, ano de 2019, o planejamento das ações de capacitação foi realizado por meio de consulta a servidores com cargo de coordenação, direção e gerência de órgãos da Administração Direta e Indireta Municipal, que fazem parte de áreas como planejamento, gestão de pessoas, financeiro, compras, tecnologia da informação, jurídica. Tais servidores, por meio de questionário eletrônico, identificaram os treinamentos a serem abordados nos eventos de capacitação municipal.

Ferreira e Abbad (2014) assinalam que as organizações identificam as lacunas de competências, utilizando fatores subjetivos para a tomada de decisão, em detrimento de critérios objetivos para o planejamento de capacitação profissional alinhados às necessidades e objetivos organizacionais.

Além disso, a todo instante, surgem novos desafios à sociedade e às organizações públicas e privadas, como é o caso da pandemia da Covid-19. Segundo Werneck (2020), em meio ao caos sanitário instaurado de forma abrupta a todos, demandas de novas competências foram solicitadas dos profissionais, mostrando a importância de se reavaliar, ou seja, identificar as novas necessidades de capacitação, a fim de garantir o preparo desses profissionais para executarem suas funções, adequando-se aos objetivos organizacionais nesse contexto pandêmico.

Nessa perspectiva, a proposição de uma capacitação baseada em competências para o auxílio na tomada de decisão no serviço público contribuirá para a definição das prioridades quanto à utilização de recursos e sua otimização, direcionando as ações de capacitação que possam proporcionar mais resultados para a organização (MONTEZANO *et al.*, 2017).

Levando em consideração a situação emergencial com a pandemia da Covid-19, acredita-se que os resultados desta pesquisa contribuirão com os contextos social, político e acadêmico. No contexto social, por possibilitar, por meio do diagnóstico de competências, qualificar melhor os servidores para desenvolverem as competências corretas para realizarem

suas atividades de forma eficaz e estarem preparados para situações emergenciais, o que se constitui de relevância e benefício para a sociedade, uma vez que viabilizará a prestação de serviço mais especializada, e, conseqüentemente, a sua excelência.

No contexto político, possibilita o aprimoramento de uma política organizacional da gestão de pessoas, ao disponibilizar informações precisas e confiáveis aos gestores sobre a realidade, possibilitando, assim, auxiliá-los na tomada de decisão.

No contexto acadêmico, por contribuir para o adensamento de publicações sobre matéria focalizada em gestão por competências e capacitação, podendo se tornar fonte de consulta para trabalhos, discussões e publicações futuras.

1.4 Estrutura

A dissertação está estruturada em cinco seções.

Na primeira seção, faz-se uma contextualização do tema, apresentam-se a questão de pesquisa, os objetivos e a justificativa, finalizando-se com um resumo dos aspectos metodológicos e estrutura da pesquisa.

Na segunda e terceira seções, apresenta-se uma revisão dos constructos relevantes para a problemática, envolvendo temas e conceitos que embasam a questão de pesquisa, tais como: capacitação; capacitação no setor público; competência; gestão por competência no setor público; modelos de gestão por competências; e diagnóstico das necessidades de capacitação.

A quarta seção trata da metodologia, quando são definidos a tipologia da pesquisa, delineamento metodológico, os procedimentos metodológicos, unidade de análise, sujeitos da pesquisa, coleta de dados e instrumentos da pesquisa e análise dos dados para o alcance dos objetivos da pesquisa.

Por fim, a sexta seção apresenta os dados e os resultados obtidos, com as suas discussões.

2 CAPACITAÇÃO

Nesta seção, por meio de revisão de literatura, apresenta-se a evolução do termo capacitação e sua incorporação na Administração Pública.

2.1 Conceito

O conceito de capacitação é bastante amplo, envolvendo uma diversidade de significados. No âmbito da Administração, era compreendida, inicialmente, como o treinamento organizacional e objetivava apenas atender à competição do mercado e à necessidade de profissionalização dentro da organização, tornando-se, de certa maneira, limitada, pois, assim entendida, a capacitação chegava parcialmente às demandas organizacionais mais amplas. Ao longo do tempo, foram considerados ineficientes e obsoletos, embora tenham trazido certo valor aos processos de treinamento (PACHECO *et al.*, 2005).

Esse processo de treinamento tornou-se incapaz de atender às necessidades das organizações modernas e complexas, resultando na incorporação da aprendizagem de conceitos, conhecimentos e técnicas relacionados a tarefas específicas e ao processo de capacitação, para suprir carências do treinamento e possibilitar a atualização contínua com novas competências e comportamentos (PACHECO *et al.*, 2005).

Posteriormente, o termo capacitação passou a ser utilizado com o objetivo de aumentar a eficiência e eficácia nas organizações públicas e a percepção de que o servidor público precisa ser valorizado e capacitado para que se alcancem os critérios da organização. Em tais circunstâncias, a capacitação do servidor público é vista como criação de valor na capacidade de produção de serviços e resultados e também na credibilidade das ações do setor público pela população (AMARAL, 2006).

Segundo Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006), as organizações estão sendo pressionadas a disponibilizar, aos seus funcionários, oportunidades formais de aprendizagem, que são genericamente denominadas treinamentos ou ações de treinamento, desenvolvimento e educação. Honório e Sá (2010) indicam em um estudo que, na percepção dos servidores públicos entrevistados, a capacitação e o treinamento são as variáveis recorrentes e as primeiras citadas para a obtenção de aprendizado significativo. Entende-se, portanto, que a capacitação se insere como um processo formal para o alcance da aprendizagem individual para acelerar o domínio de conhecimentos, habilidades e atitudes e desenvolver um acervo que garanta o seu bom desempenho e satisfação profissional (DOURADO *et al.*, 2018).

Para Caon (2007), as atividades de capacitação substanciam a aprendizagem e a educação corporativa, esta pode ser definida como um processo de desenvolvimento individual e grupal capaz de desenvolver as habilidades mentais, conhecimentos e atitudes, de forma que os indivíduos na organização possam realizar suas capacidades em direção à construção do conhecimento e melhoria da atuação.

Campos, Pinto e Mello (2010) corroboram a ideia de Amaral (2006) e Caon (2007) ao considerarem que a capacitação representa um modo eficaz de reunir valor às pessoas, à organização e aos usuários.

Utilizando-se de um conceito mais amplo, Pantoja, Camões e Bergue (2010) assinalam que a capacitação se torna disponível às organizações como ferramenta de desenvolvimento de seu corpo funcional para garantir suas necessidades, objetivos, bom desempenho e, assim, atingir os resultados e metas organizacionais de acordo com suas demandas estratégicas.

Schikmann (2010) destaca que a operacionalização do processo de capacitação tem o objetivo de desenvolver uma força de trabalho que adquira competências necessárias ao cumprimento dos diferentes objetivos e metas determinadas pela estratégia da empresa.

A fim de que a esfera pública logre resultados positivos, Nicolazzi (2013) entende que a capacitação se torna relevante para que servidores públicos desenvolvam competências para enfrentar a competitividade.

Victoi (2016), concordando com a mesma visão de Pantoja, Camões e Bergue (2010), conceitua capacitação como um conjunto de conhecimentos e aptidões que possibilita a intervenção no ambiente de trabalho e o desenvolvimento das funções determinadas para que se atinjam os objetivos esperados pela instituição.

Jensen e Krogstrup (2017) definem capacitação como qualquer ação que colabore para o desenvolvimento das competências de pessoas, organizações ou sistemas para alcançar os próprios objetivos. A mais, cumpre destacar que a área de capacitação constitui um dos principais veículos da gestão de pessoas, com vistas à busca de eficiência e eficácia (PADILHA; LAVARDA; CARVALHO, 2017).

Para autores como Schikmann (2010), Bergue (2014), Aranha e Salles (2015), Cavalcante *et al.* (2016) e Cardoso (2017), o intuito da capacitação é aprimorar e desenvolver, entre os servidores públicos, as competências necessárias ao aperfeiçoamento dos procedimentos de trabalho, objetivando alcançar metas traçadas e objetivos estratégicos definidos no planejamento das instituições oficiais (TEIXEIRA FILHO *et al.*, 2019).

2.2 Capacitação no setor público

A capacitação de servidores públicos é assunto que, atualmente, recebe maior destaque no Brasil, principalmente após o surgimento das reformas do Estado, ocorridas nos anos de 1990 (RANZINI; BRYAN, 2017). Conforme Teixeira Filho *et al.* (2019), a procura por

maior eficiência e eficácia na gestão pública direcionou o governo federal a assumir práticas gestoras semelhantes às exercidas no setor privado, na passagem do modelo burocrático para o gerencial.

O marco legal da política de capacitação no setor público federal ocorreu na segunda metade dos anos de 1990, com a publicação do Decreto nº 2.209, de 1996, marcando suas primeiras iniciativas com vistas a regularizar a participação de servidores públicos federais em conferências, congressos, treinamentos ou eventos similares e que tratavam, apenas, da atuação do servidor em ocasiões de capacitação referente às atividades desenvolvidas no seu respectivo cargo ou função (BRASIL, 2012).

No ano de 1998, o decreto supracitado foi revogado pelo Decreto nº 2.794, que instituiu a Política Nacional de Capacitação dos Servidores Públicos da Administração Direta e Indireta, estabelecendo diretrizes para a capacitação continuada dos servidores com o propósito de atingir melhoria da eficiência e qualidade do serviço público, bem como o reconhecimento do servidor público no decurso de capacitação permanente (BRASIL, 2012).

Em 2006, o governo federal revogou o referido decreto e publicou o de nº 5.707, instituindo a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal, com o objetivo de estimular o desenvolvimento de competências nos servidores e nas organizações públicas (BRASIL, 2012). Como lembra Cardoso (2017), a PNPD tem como direcionamentos o incentivo, apoio, estímulo, promoção e acesso à capacitação dos servidores, visando a desenvolver as competências organizacionais, mediante o aperfeiçoamento das competências individuais, utilizando, como modelo referencial, a gestão de pessoas por competências.

Cumprir destacar que a PNPD foi alterada pelo Decreto nº 9.991, de 2019, objetivando propor o desenvolvimento das competências necessárias dos servidores para a excelência no alcance na atuação dos órgãos e entidades públicas da Administração Direta e Indireta (BRASIL, 2019).

Evidencia-se ainda a modernização no desenvolvimento de servidores públicos federais com a promulgação de legislações que valorizam o aperfeiçoamento, como a PNPD, que incentiva a implantação do diagnóstico de necessidades de treinamentos, com amparo no mapeamento de competências, e a capacitação continuada, para o alcance de resultados positivos para as instituições públicas e evolução na carreira dos profissionais.

Silva e Melo (2013) apontam que o Decreto nº 5.707/2006 define que a gestão por competência tem por objetivo capacitar e estabelecer diretrizes de aprendizagem contínua para auxiliar no desenvolvimento de competências individuais e organizacionais.

Na compreensão de Nogueira (2014), a capacitação baseada em competências tem como objetivos desenvolver atividades de treinamento, desenvolvimentos e educação para os servidores públicos, em conformidade com a prestação de serviços oficiais mais eficientes, eficazes e efetivos e que atendam às necessidades dos cidadãos brasileiros.

A capacitação dos servidores é uma realidade de destaque, no âmbito das organizações públicas, pois elas vivenciam modificações significativas em seus ambientes internos e adotam novos modelos da gestão de pessoas, como o Modelo de Gestão por Competências, implantado nas diversas esferas do setor público, objetivando otimizar seus processos e atender às demandas da sociedade atual, motivo por que constitui alvo de vários estudos (VIANNA, 2015).

Cardoso (2017) atesta o fato de que a PNDP contribuiu para que a capacitação fosse apontada como ação estratégica para as organizações e servidores públicos, porquanto, à medida que se exige uma prestação de serviço com qualidade e de modo consequente, haverá servidores com desempenho mais eficiente e eficaz.

Teixeira Filho *et al.* (2019) exprimem a importância da inclusão da PNDP na Administração Pública Gerencial, com o objetivo de melhorar a prestação de serviço público, bem como elevar a efetividade das políticas públicas por via do desenvolvimento de pessoal intermediado pela capacitação.

No contexto municipal, especificamente em Fortaleza, Ceará, foi promulgada a Lei nº 10.248/2014, que instituiu a política e diretrizes de desenvolvimento e capacitação dos servidores, baseada, quanto a finalidades, fins, diretrizes e instrumentos, na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

A política de desenvolvimento de pessoal municipal define capacitação como um processo deliberado de conhecimento, com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais.

Percebe-se que, tanto na esfera federal como municipal, a capacitação tem como objetivo desenvolver as competências necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais, inserindo, assim, a gestão por competência no desenvolvimento e aperfeiçoamento de seus servidores públicos.

Na contextura internacional, a pesquisa de Chouhan e Srivastava (2014) ressalta que a gestão de pessoas baseada em competências é identificada como uma estratégia central para alinhar competências internas com objetivos estratégicos da instituição de maneira geral, ou seja, modelos de competências por meio do desenvolvimento de competências individuais conseguem alcançar as estratégia, metas e valores organizacionais.

O estudo de Ndou e Sebola (2016) mostra como a capacitação por competências de servidores públicos é desenvolvida em países como Canadá, Reino Unido e África do Sul, na intenção de melhorar os diversos níveis de conhecimentos técnicos de servidores do Governo.

Montezano (2019) corrobora a aceção de Ndou e Sebola (2016) quando aponta que, com a nova gestão pública, diversos países experimentaram reformas, ao insertarem, no desenvolvimento do capital humano, a gestão por competência, objetivando melhor prestação de serviço público.

A capacitação baseada na gestão por competência é utilizada no desenvolvimento de servidores públicos, tanto no âmbito público internacional como nacional, como pode ser divisado nos estudos mencionados.

Na perspectiva de Campion *et al.* (2011), a capacitação baseada em competências cria oportunidades para elaboração de capacitações direcionadas ao desenvolvimento de competências necessárias ao desenvolvimento dos profissionais.

A capacitação proporciona, para as organizações públicas, o desenvolvimento e a aquisição de competências pelos servidores, apresentando como resultados a melhoria do desempenho de toda a organização.

2.3 Diagnóstico das necessidades de capacitação

Para Abbad, Freitas e Pilati (2006), as avaliações das necessidades de treinamento têm como objetivo diagnosticar as lacunas de competências dos profissionais, de modo que facilitem o planejamento das ações de aprendizagem. Partindo disso, Menezes e Zerbini (2009), destacam que o processo de diagnóstico de necessidades de treinamento objetiva à identificação das lacunas de competências pretendidas para um desempenho individual conveniente com o trabalho desenvolvido.

As atividades de capacitação na gestão pública somente geram resultados no caso de estarem ligada diretamente à identificação das necessidades de aprendizagem, capazes de diminuir as lacunas de competências e propiciar melhorias no desempenho individual e organizacional (RANZINI; BRYAN, 2017).

Ferreira (2009) indica que o termo mais correto para o processo de diagnóstico de necessidades de treinamento é avaliação das necessidades de treinamento, pois trata-se da identificação das lacunas de competências para medir a relevância das necessidades, a prioridade e se causam perda ou não à organização.

Silva (2016) identificou, em seus estudos, que há correlação dos temas avaliação de necessidades de treinamento com diagnóstico de competências, além disso, definiu que o diagnóstico de competências geralmente é realizado com o intuito de verificar as carências de desenvolvimento de competências essenciais ao desempenho individual e organizacional. Com o mapeamento de competência é possível mostrar a lacuna (*gap*) entre as competências individuais e organizacionais presentes na organização e identificar as almejadas. Ao realizar o levantamento das lacunas de competências, isto é, mostrar a diferença entre as competências essenciais e as já existentes para alcançar a estratégia organizacional, está se diagnosticando as necessidades de capacitação (BRANDÃO, 2017).

Para Brandão (2012), o mapeamento de competências pode ser conceituado como diagnóstico das necessidades de capacitação que identifica as competências necessárias ao desenvolvimento das atividades e verifica se o profissional contém o grau suficiente. Essa diferença entre o essencial e o que se possui chama-se de lacuna (*gap*) de competência.

Cumprido destacar que o diagnóstico das necessidades de capacitação é de alta importância para a condução das atividades de captação ou desenvolvimento de competências selecionadas como significativas para a organização, devendo ser executado com rigor para garantir o sucesso da realização das etapas de captação, desenvolvimento e avaliação das competências (BRANDÃO, 2012).

Chouhan e Srivastava (2014) conceituam mapeamento de competências como o processo que auxilia a organização a desenvolver estratégia para o aprimoramento de competências do quadro de pessoal, auxiliando no desenvolvimento eficaz das pessoas na instituição. O primeiro passo do mapeamento constitui-se na identificação das competências (organizacionais e profissionais) necessárias à consecução dos objetivos da organização (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Com base no diagnóstico que identifica as competências organizacionais e individuais que devem ser desempenhas, é possível desenhar estratégias para o alcance e desenvolvimento das essenciais para a organização (BRASIL, 2012).

Brandão (2012) afirma que, por meio do diagnóstico de necessidades de capacitação, proporciona-se a identificação de lacunas de competências, objetivando tornar a capacitação mais efetiva.

Brasil (2012) corrobora com Brandão (2012) quando cita que as capacitações devem ser pautadas e realizadas com base na identificação das lacunas de competências, proporcionando, assim, a capacitação nas estratégias e competências essenciais para a organização.

3 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA

Esta seção apresenta conceitos de competências e modelos da gestão por competências.

3.1 Competência

O termo competência envolve uma variedade de conceitos, porém, de acordo com Le Boterf (2003), constitui uma palavra que tem significado ainda em formulação. Na concepção de Bittencourt (2005), é algo sempre em formação, podendo-lhe ser acrescentados outros sentidos, correspondendo, assim, a um termo dinâmico que precisa adaptar-se às situações determinadas e estar de acordo com a realidade fluente.

Em relação à definição do termo competência, duas grandes correntes se destacam nesse cenário: a corrente majoritariamente norte-americana com estudos nos anos 1970, 1980 e 1990, destacando-se McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer Jr. e Spencer (1993), que defendiam competência como um agrupamento de aptidões que possibilitam à pessoa realizar o trabalho ou enfrentar uma determinada situação com melhor execução (DUTRA, 2004).

Entretanto, a corrente com predominância de autores franceses, como Le Boterf (1999) e Zarafian (1996), durante os anos 1980 e 1990, exibia como contestação a não garantia da entrega de um trabalho solicitado somente pelo agrupamento de aptidões das pessoas, mas também pelas realizações de enfrentamento de uma situação determinada, ou seja, relaciona competência com o que a pessoa produz ou realiza no trabalho (DUTRA, 2004).

Ruas *et al.* (2005) apontam pelo menos duas dimensões para a expressão competência, uma voltada à estratégia com o um conceito de competência organizacional, que colabora como referência e priorização da gestão e desenvolvimento de capacidades que devem amparar a competitividade da organização. E a outra dimensão, voltada a práticas associadas à gestão de pessoas e direcionada, predominantemente, para o desempenho, a mobilização contextualizada e para a contribuição do trabalho para a estratégia da empresa, compondo importante instrumento de direção, tendo como objetivo mediar as diferentes responsabilidades e contribuições individuais no interior da empresa.

É possível identificar a competência como sendo baseada em um conjunto de capacidades, as quais podem ser compreendidas como potenciais de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes suscetíveis de desenvolvimento) que estão à disposição para serem utilizados em uma situação específica. As competências são, na verdade, interpretadas como ações que planejam e movimentam as capacidades e recursos (RUAS *et al.* 2005).

Souza e Filho (2010) expressam que a noção de competência iniciou sua aplicação no contexto organizacional após a Revolução Industrial, como sendo o desempenho eficiente da pessoa em tarefa exigida. Nos dias atuais, o conceito de competência relaciona-se a todo o conhecimento (o saber), habilidades (saber como), e atitude (saber ser), que a pessoa detém e aplica em momentos necessários.

Segundo Ruas (2012), para que exista a competência, é necessário colocar em prática um conjunto de recursos, como conhecimentos, capacidades cognitivas, integrativas, relacionais, os quais são colocados em prova nas diversas situações que possam surgir. Nessas situações, além de colocar em ação os recursos de competências, tem-se a possibilidade de desenvolver a própria competência.

Hsieh, Lin e Lee (2012) recorrem ao termo competência como aprimoramento no desempenho das atividades organizacionais e, conseqüentemente, qualificação da gestão de pessoas. Em sua evolução, o conceito de competência procura enaltecer o profissional, tomando como referência suas capacidades, além de motivar o seu desenvolvimento e admitir a importância da ação das pessoas no desempenho de suas atividades, o que levará ao êxito de resultados para a organização.

O uso da competência como abordagem permite a formulação de um modelo da gestão de desenvolvimento que procura identificar a individualidade e os *déficits* da pessoa, favorecendo melhor alinhamento entre ações de treinamento e de desenvolvimento – as quais são selecionadas nas necessidades individuais – e objetivando contribuir para a mobilização e melhora de seus pontos fortes (DUTRA, 2007).

Em qualquer aspecto escolhido para a competência, são necessários instrumentos amparados na prática utilizada, nos conceitos e teorias, para o desenvolvimento de meios e técnicas que permitam o surgimento de outra tecnologia de gestão baseada na conformidade entre estratégia global e gestão de recursos humanos (CAPANO; STEFFEN, 2012).

Sendo assim, por meio de estratégias e instrumentos diversos desenvolvidos no decorrer da formulação do termo competência, surge um modelo gestor que utiliza o conceito de competência para administrar vários modelos organizacionais, principalmente os dirigidos à gestão de pessoas, com o objetivo de reconhecer, desenvolver e mobilizar competências indispensáveis ao cumprimento dos objetivos organizacionais (BRANDÃO, 2012).

Ocorre então a substituição dos modelos tradicionais, que utilizavam o controle para fundamentar a relação entre as pessoas e a própria organização, pelo modelo que aposta na integração da gestão de pessoas com a estratégia da empresa, sendo denominado “modelo de gestão de pessoas por competências” (PARANDIU; MENDONÇA; MISUNAGA, 2015).

3.2 Gestão por competências no setor público

A modernização da Administração Pública iniciou-se com os esforços das nações desde o século XIX, como resultado da necessidade de enfrentamento dos desafios impostos

pela globalização, exigindo também transparência nas ações públicas e fortalecimento da valorização do serviço oficial perante usuários e cidadãos (TROSA, 2001).

Esse modelo de gestão atende aos anseios de instituições públicas, pois, de acordo com Carvalho *et al.* (2005, p. 325), “gestão por competência é o modelo que identifica as competências indispensáveis, incluindo conhecimentos e habilidades da eficiência e eficácia profissional, além de apontar as falhas ou deficiências de qualificação para atividades ou serviços especiais”.

Ubeda e Santos (2008) indicam que a existência da gestão por competências está em direcionar os desempenhos e competências individuais aos objetivos estratégicos organizacionais.

Cumprir destacar que a qualificação profissional relacionada às habilidades técnicas, humanas e gerenciais, ou seja, à experiência, à capacitação e à motivação direcionadas – relacionadas tanto ao alcance dos objetivos da organização como ao atendimento de qualidade – são exigências necessárias ao cumprimento das solicitações do cidadão (GEMELLI; FILIPPIM, 2010)

Nessa esteira, pode-se afirmar que a gestão por competências surge como resultado da modernidade organizacional, tornando-se, assim, uma estratégia eficaz por articular as necessidades da organização com o desenvolvimento humano e social, individual e coletivo, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais (SILVA; MELO, 2011).

As instituições públicas, com a nova realidade organizacional, deparam-se com cidadãos-clientes cada dia mais exigentes em suas necessidades, alterando, pois, o setor público. Sucede, então, a mudança de um modelo burocrático para um modelo “gerencialista”, com valores ligados à produtividade, orientação aos resultados e descentralização de funções, enfatizando valores de eficiência e competitividade, denominada gestão por competências (BORBA, 2012).

Esse modelo de gestão objetiva o alcance da eficácia organizacional, diante disso, relaciona o desenvolvimento humano e social dos colaboradores com os objetivos da gestão organizacional e promove a responsabilidade social, como compromisso social (CAPANO; STEFFEN, 2012).

O modelo da gestão por competências é utilizado para elaborar as diretrizes da capacitação, a fim de eliminar ou diminuir a lacuna (*gap*) entre as competências requisitadas para o cargo e as competências individuais (GIUDICE, 2012).

A mais, destaca-se que a gestão por competências inserida na gestão pública é indicada como um modelo da gestão para obter a efetividade nas organizações públicas,

vinculando o alcance dos objetivos organizacionais ao desenvolvimento humano e social dos servidores públicos (SILVA; MELO, 2013).

Skorková (2016) assinala que a gestão de pessoas baseada em competências é ressaltada como um modelo em ascensão, sendo um dos principais temas para o desenvolvimento da contemporânea gestão pública.

Por sua vez, para Teixeira Filho (2018), a gestão por competência tem como foco principal o gerenciamento das lacunas de competências individuais dentro das organizações, com o objetivo de reduzi-las.

A gestão de pessoas é considerada, de maneira ampla, a área que gerencia e direciona o comportamento das pessoas dentro da instituição e, por isso, pode utilizar a gestão por competência, por esta ser considerada um modelo que visa a orientar as políticas e práticas da gestão estratégica de pessoas no âmbito organizacional (VON KRIIGER *et al.*, 2018).

Salienta-se que o emprego do modelo de gestão por competência, no gerenciamento de pessoas, possibilita maior conhecimento das atividades que o profissional realmente precisa realizar, permitindo, assim, propiciar melhores resultados para a organização (MONTEZANO *et al.*, 2019).

Montezano *et al.* (2019) apontaram que, no início do século XXI, o serviço público procurou ações de inovação e concessão da gestão, tendo em vista a eficiência e qualidade na prestação de serviço à sociedade.

O setor público brasileiro adotou a gestão por competência desde a edição do Decreto nº 5.707/2006, sendo considerado o marco legal na instituição de política e diretrizes para o desenvolvimento de servidores públicos federais.

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP, instituída pelo Decreto nº 5.707/2006, define gestão por competências como a capacitação direcionada para o desenvolvimento do tripé conhecimento, habilidades e atitudes, essenciais para o cumprimento das atividades dos servidores públicos, objetivando a obtenção das intenções organizacionais (BRASIL, 2006).

Montezano *et al.* (2019) demonstram que essa política não estabeleceu como seria efetuada a inserção do modelo da gestão por competências nas organizações, tornando, assim, um desafio para a Administração Pública.

Sobre isso, alguns estudiosos identificaram desafios com a implantação da gestão por competência em organizações públicas, como Ubeda e Santos (2008), ao acentuarem que as instituições identificam a relevância das competências individuais, mas não conseguem adequá-las ao dia a dia da organização.

Silva e Melo (2013), por sua vez, apontaram a mudança organizacional na gestão pública, com a substituição do modelo burocrático para a gestão por via de resultados. Cardoso (2017) apontou como desafios a falta de conhecimento e interesse dos gestores sobre o tema competências, dificuldade em desenvolver o modelo, falta de definições de responsáveis por conduzir a capacitação baseada em competências, além da ausência do planejamento estratégico.

Montezano *et al.* (2019) indicaram os processos inadequados de comunicação como um fator desafiador a ser vencido, além de citarem a falta de suporte da alta gestão e dos gestores, bem como a objeção dos servidores públicos com o envolvimento de toda a instituição uma vez implantada a gestão de pessoas por competências para o atingimento dos objetivos estratégicos organizacionais.

A mais, Montezano *et al.* (2019), ao analisarem a produção científica de 2008 a 2018, em seus estudos, elencaram diversos benefícios com a inserção da gestão por competências em instituições públicas brasileiras, sendo estes mais frequentes em pesquisas que se direcionam ao empenho da capacitação e desenvolvimento de competências.

Os autores dividiram os benefícios em duas categorias, melhorias nas práticas de gestão de pessoas e melhorias de desempenho. Na primeira categoria, Montezano *et al.* (2019) destacam o mapeamento de competências, identificação de competências, atenção voltada para a capacitação de servidores, aprimoramento de competências, suporte e envolvimento maior da alta gestão em políticas de capacitação, melhorias na gestão da carreira, valorização e satisfação do servidor.

Na segunda categoria, os pesquisadores citam como melhorias a consolidação das unidades de capacitação, alinhamento estratégico, gestão por resultados, melhoramento no clima organizacional, colaboração para a obtenção de metas e objetivos organizacionais, otimização dos recursos públicos, relevância das atitudes de servidores no trabalho, o servidor sabe o que se espera dele, servidores com motivação elevada atrelada à chance de progressão na carreira, envolvimento das pessoas, melhorias no desempenho do servidor, melhoria na prestação dos serviços públicos e desenvolvimento econômico e social (MONTEZANO *et al.* 2019).

Nessa esteira, cumpre destacar alguns estudos os quais apontam que as instituições públicas federais de ensino superior brasileiras aplicaram a gestão por competências em suas capacitações. Dentre esses estudos, destacam-se os realizados por Landim (2017), Cardoso (2017) e Teixeira Filho (2018).

Landim (2017) utilizou um método de gestão por competências visando à

otimização do processo de capacitação dos servidores técnico-administrativos de uma Instituição Federal de Ensino Superior e apresentou como resultado a elaboração de um plano de capacitação baseado em competências para 24 funções gerenciais, após identificar os *gaps* de competências técnicas e comportamentais de cada uma dessas funções. De acordo com Landim (2017), esse estudo proporcionou um avanço na implantação da GPC nessa instituição Federal de Ensino Superior.

Cardoso (2017), com o objetivo de analisar a condução dos programas de capacitação destinados aos técnicos administrativos do IF Sertão-PE, à luz dos pressupostos da PNDP, identificou o fato de que as ações de capacitação fizeram o caminho inverso, ou seja, retomaram os tradicionais treinamentos da força de trabalho, contradizendo os esforços governamentais e da própria instituição. A mais, ele sinalizou a necessidade de muito esforço para que as capacitações ocorram em concordância com o que preconiza a legislação e, assim, possam se aproximar do atual conceito da gestão por competências.

Ainda na reflexão de Cardoso (2017), considerando a necessidade de melhorar a qualidade e eficiência dos serviços prestados à sociedade, bem como reorientar os instrumentos da gestão com vistas a resultados, a Administração Pública passou por diversas mudanças significativas. Como resultado, com a adoção do modelo de gestão por competências, foi ampliada a oferta de capacitações.

Teixeira Filho (2018) evidenciou, em seus estudos, que a implementação do modelo de capacitação da Universidade Federal da Bahia repercutiu em uma alteração do perfil do quadro de Técnicos Administrativos em Educação – TAE, com maior escolaridade e melhores níveis de capacitação na carreira, indicando a priorização do atendimento às demandas individuais dos TAE e a falta de estímulo dos gestores à participação nas capacitações.

Além disso, os autores demonstraram a necessidade de melhorias na divulgação dos cursos e no planejamento das equipes para participação dos seus membros nas capacitações, bem como a ausência de *feedback* do instrumento de mensuração de desempenho às necessidades de capacitação.

O Quadro 1 apresenta os referidos estudos de capacitação baseados no Modelo da Gestão por Competência aplicado em instituições públicas e seus resultados.

Quadro 1 – Estudos de processo de capacitação baseado no Modelo da Gestão por Competência aplicado em instituições públicas e seus resultados

Autor(es)	Objetivo	Metodologia	Resultados
-----------	----------	-------------	------------

Landim (2017)	Desenvolver um método de GPC visando à otimização do processo de capacitação dos servidores técnico-administrativos de uma Instituição Federal de Ensino Superior.	Pesquisa descritiva e aplicada. Quanto à abordagem do problema, trata-se de um estudo qualitativo e quantitativo. Foram utilizadas as técnicas de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa de campo para coleta dos dados, que também foram obtidos por meio de entrevista e questionários aplicados. Para análise dos dados qualitativos, foi utilizada a análise de conteúdo; já os dados quantitativos foram analisados à ótica da estatística descritiva	Atingiu o objetivo proposto, com a elaboração de um plano de capacitação baseado em competências para 24 funções gerenciais. As competências foram identificadas e mapeadas, e após avaliação realizada, foi possível determinar os <i>gaps</i> de competências técnicas e comportamentais de cada uma dessas funções. Com isso, o estudo proporcionou um avanço no caminho a ser percorrido de implantação da gestão por competências nas Instituições Federais de Ensino Superior do Brasil.
Cardoso (2017)	Analisar a condução dos programas de capacitação, destinados aos técnicos administrativos do IF Sertão-PE, à luz dos pressupostos da PNDP.	Pesquisa descritiva e qualitativa. Quanto ao delineamento, foi utilizado estudo de caso no Instituto Federal do Sertão – PE com gestores e técnicos-administrativos em Educação – TAE. As técnicas e coletas de dados foram pesquisa bibliográfica e documental, observação participante e entrevista semiestruturada. Quanto ao tratamento dos dados, foram utilizadas a análise documental e a análise de conteúdo de Bardin (2011).	As ações de capacitação fizeram o caminho inverso, ou seja, retomaram os tradicionais treinamentos da força de trabalho, contradizendo os esforços governamentais e da própria instituição. Será necessário muito esforço para que as capacitações ocorram em concordância com o que preconiza a legislação, para que assim possam se aproximar do atual conceito de gestão por competências.

Continua.

Quadro 1 – Estudos de processo de capacitação baseado no Modelo da Gestão por Competência aplicado em instituições públicas e seus resultados (*Conclusão*)

Autor(es)	Objetivo	Metodologia	Resultados
Teixeira Filho (2018)	Analisar o modelo de capacitação implementado na instituição à luz da PNDP, caracterizando os resultados da capacitação do corpo TAE, bem como os indicadores resultantes dessas	Pesquisa qualitativa, aplicada e descritiva. Quanto ao delineamento, foi utilizado estudo de caso na Universidade Federal da Bahia – UFBA com gestores e técnicos administrativos em educação. As técnicas e coletas de dados utilizadas foram entrevistas semiestruturada, pesquisa bibliográfica e documental,	Evidenciou que a implementação do modelo de capacitação da UFBA repercutiu em uma alteração do perfil do quadro TAE, com maior escolaridade e melhores níveis de capacitação na carreira, indicou a priorização do atendimento às demandas individuais dos TAE e a falta de estímulo dos gestores à participação nas capacitações. Além disso, mostrou a necessidade de melhorias nos processos de divulgação dos cursos, no planejamento das equipes para

	ações institucionais.	análise de conteúdo e nuvem de palavras.	participação dos seus membros nas capacitações, e a ausência de <i>feedback</i> do instrumento de mensuração de desempenho às necessidades de capacitação.
--	-----------------------	--	--

Fonte: (LANDIM, 2017; CARDOSO, 2017; TEIXEIRA FILHO, 2018).

Todos esses estudos têm objetivos vinculados à capacitação baseada em competências. Landim (2017) atingiu o objetivo proposto, com a elaboração de um plano de capacitação baseado em competências. Já o de Cardoso (2017) identificou o fato de que as ações de capacitação foram realizadas aos moldes tradicionais, treinamentos da força de trabalho, contradizendo os esforços governamentais e da própria instituição. Por sua vez, o trabalho de Teixeira Filho (2018) evidenciou que a implementação do modelo de capacitação resultou em melhoria da escolaridade e de níveis de capacitação na carreira.

3.3 Modelos da gestão por competência

Munck *et al.* (2010) definem o modelo de gestão por competências como estratégia utilizada para descrever as competências organizacionais e individuais, e, com a junção dessas informações, logra-se conduzi-las para a mesma direção a fim de alcançar os resultados pretendidos.

Campion *et al.* (2011) descrevem características de modelos de gestão por competências como um modelo que identifica os melhores desempenhos dos funcionários. Tais modelos incluem descrições de como as competências podem progredir ou mudar o nível do funcionário e como elas estão diretamente ligadas aos objetivos e estratégias organizacionais, sendo desenvolvidas da alta gestão para o nível operacional, ou seja, de cima para baixo. Como também alinham a gestão de pessoas, sendo considerados uma inovação, bem como sendo utilizados frequentemente como intervenção de desenvolvimento organizacional que busca ampla mudança organizacional.

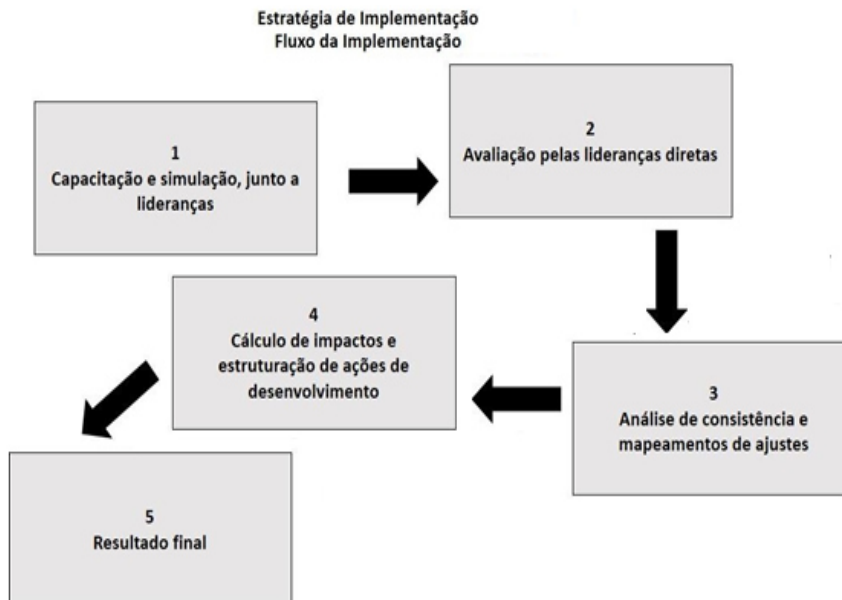
Dentre os diversos modelos de gestão baseada em competência, destacam-se os de Dutra (2004), Brandão e Bahry (2005), Alvarez e Tarragó (2006), Leme (2010), Campion *et al.* (2011) e Silva (2016).

Foi desenvolvido por Dutra (2004) um modelo da gestão por competências que trabalha a noção de competências como uma “entrega”, “complexidade”, “agregação de valor” e “espaço ocupacional”, sendo a entrega o ato voluntário de utilizar o conjunto de

conhecimentos, habilidades e atitudes como retorno para a empresa, ao passo que complexidade envolve o grau de exigência enfrentado pela pessoa diante das ações. Entrementes, funções requeridas e espaço ocupacional compreendem a aceitação e as responsabilidades em um mesmo nível de complexidade.

O modelo de Dutra (2004) envolve, geralmente, quatro etapas (Figura 1). A primeira constitui-se da determinação dos objetivos e premissas que orientam a modelagem do sistema e dos resultados a serem conseguidos com sua implantação, estabelecendo o grupo de coordenação e agregação do grupamento da direção (DUTRA, 2004).

Figura 1 – Estratégia de implementação do Modelo de Dutra



Fonte: Dutra (2004, p. 138).

A segunda fase responde pela modelagem do sistema, em que existe o compromisso da organização, gestores e colaboradores, relativamente, à implementação, à manutenção e à sua revisão. A terceira etapa dedica-se à implementação inicial do sistema e à capacitação do corpo gerencial, ajustando as pessoas nos parâmetros estabelecidos nas etapas anteriores, revelando os *gaps* identificados e utilizando os indicativos recolhidos para a elaboração de um plano de ação que objetiva minimizar gradativamente essas lacunas.

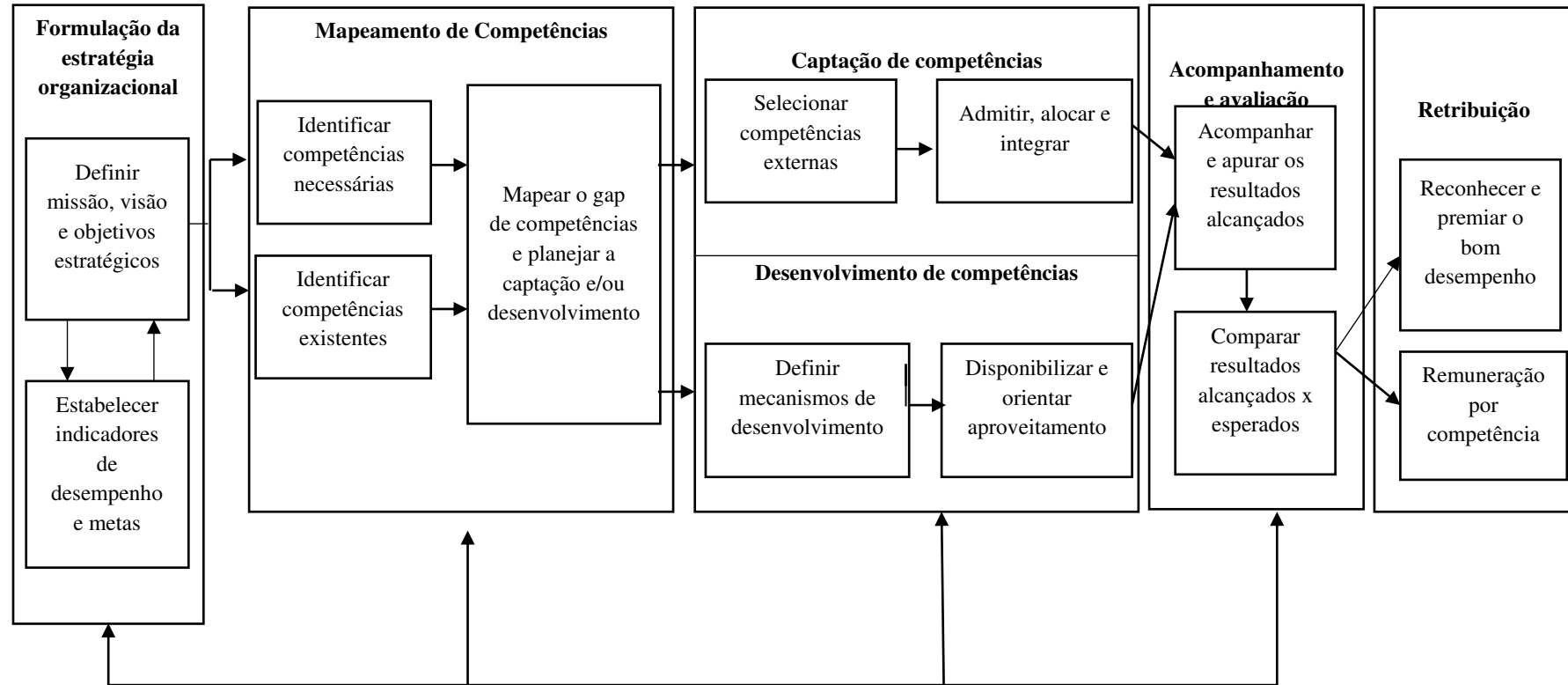
A quarta etapa finaliza o processo com o monitoramento do sistema, permitindo que a organização o utilize determinando objetivos a longo prazo e sempre os renovando continuamente para que haja a sua sustentação (DUTRA, 2004).

O modelo de Brandão e Bahry (2005) inicia-se no contexto organizacional com a formulação do planejamento estratégico para o diagnóstico das competências existentes e necessárias, o qual irá identificar as lacunas existentes, encaminhando as necessidades de

desenvolvimentos ou captações de competências para preencher os *gaps*. Identificadas as lacunas e formas de preenchimento, parte-se para o acompanhamento dos resultados para constatar se estão contribuindo para o alcance das metas ou se precisam de alguma adaptação. Caso tenham alcançado o que foi determinado, são adquiridas práticas de retribuição pelo desempenho realizado (SILVA, 2016).

As principais etapas do modelo de Brandão e Bahry (2005) estão dispostas na figura 2.

Figura 2 – Etapas principais do modelo de Brandão e Bahry (2005)



Fonte: Brandão e Bahry (2005)

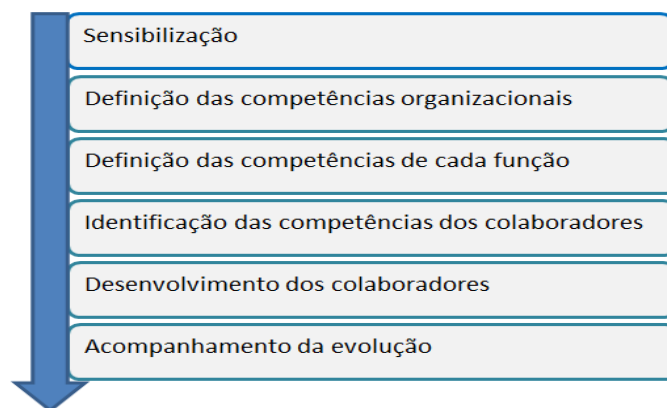
Freitas e Brandão (2005, p. 1) enfatizam o argumento de que esse modelo agrega e administra esforços, principalmente os relacionados à gestão de pessoas, objetivando desenvolver e manter, sustentadamente, as competências consideradas fundamentais à realização dos objetivos organizacionais.

O modelo da gestão por competências, definido por Alvarez e Tarragó (2006), é dividido em quatro dimensões, sendo a primeira a identificação de competências, configurada na determinação das necessárias, com procedência numa atividade de trabalho para que se tenha excelência no desempenho dessas atividades. A segunda dimensão comporta a padronização de competências que, criada e formalizada institucionalmente, as normaliza e as transforma num padrão em nível específico.

A terceira dimensão é o treinamento baseado em competências, sendo este muito mais eficiente com base na identificação e padronização dessas. Por fim, a dimensão de número 4 constitui a certificação de competências que se refere ao reconhecimento formal desta expressa pelo profissional no desenvolvimento de suas atividades laborais, arrimado na padronização definida (ALVAREZ; TARRAGÓ, 2006).

Leme (2010) considera, em seu modelo, que a implantação da gestão por competências é um fenômeno de envolvimento de todos os colaboradores, desde a alta gestão até todas as funções da empresa, pois a capacidade de estimular o comportamento organizacional cooperativo é essencial ao sucesso desse modelo. Para Leme (2011), a sensibilização da equipe e a busca por compromisso devem ser mantidas e contínuas. Esse modelo traz para sua realização o uso de seis passos: sensibilização; definição das competências organizacionais; definição das competências de cada função; identificação das competências dos colaboradores; desenvolvimento dos colaboradores e acompanhamento da evolução.

Figura 3 – Modelo da gestão por competência de acordo com Leme (2010)



Fonte: Leme (2010).

Leme (2010), descrevendo acerca do modelo, afirma que, apesar de as etapas de

sensibilização, definição das competências organizacionais, definição das competências de cada função e identificação das competências dos colaboradores serem muito utilizadas pelas organizações, apenas algumas organizações conseguem concluir de fato a etapa de desenvolvimento de colaboradores.

Campion *et al.* (2011) oferecem práticas de modelagem da gestão por competência na Administração Pública, divididas em três áreas: a) analisando informações sobre competências (identificação das competências); b) organizando informações sobre competências etc.; c) usando informações de competências. A figura 4 mostra essa proposta para a etapa de identificação de competências, a qual considera o contexto organizacional, as metas e objetivos organizacionais, iniciando de cima para baixo, ou seja, do estratégico para o operacional, utilizando a análise de tarefas para desenvolver competências, além de considerar as necessidades de trabalho futuras e a utilização de métodos diversos.

A segunda etapa do modelo de Champion *et al.* (2011) refere-se à organização e à mostra das competências. Nela, define-se a linguagem a ser utilizada, ou seja, a linguagem deve estar o mais próximo possível do contexto organizacional – as características das competências e o nível de capacidade que se espera dos profissionais. Para os autores, quanto melhor o nível de detalhe contido no modelo de competência, maiores são as aplicações possíveis. Nessa etapa, definem-se, também, as competências essenciais e técnicas, com um detalhamento completo sobre todas as competências e suas características, para serem utilizadas no desenvolvimento do que se fizer necessário, além da definição da quantidade de competências a serem vinculadas aos profissionais (SILVA, 2016).

A terceira etapa aborda o uso das informações por competências, na qual ficam estabelecidas as competências que serão usadas no desenvolvimento da gestão de pessoas, como também são conhecidos o alinhamento entre as competências e a definição sobre o desempenho eficiente para a instituição. Os autores propõem a continuidade da utilização de competências no decorrer temporal, possibilitando, assim, a utilização das informações para suporte legal do que se espera do funcionário no desenvolvimento de suas atividades laborais (SILVA, 2016).

Silva (2016) ressalta que o estudo de Champion *et al.* (2011) discorre sobre uma das etapas da gestão por competência, o diagnóstico de competências realizado em organizações públicas.

Cabe destacar o fato de que a etapa do diagnóstico de competência é de suma importância para o planejamento de desenvolvimento de servidores públicos, pois, conforme evidencia Nogueira (2014), as atividades de capacitação devem ser planejadas e executadas

com base nas lacunas de competências identificadas por via do diagnóstico.

A seguir, são apresentados os procedimentos metodológicos para a presente pesquisa.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos adotados nesta dissertação, para atingir os objetivos geral e específicos estabelecidos, compreendendo: tipologia do estudo, estratégia adotada, identificação dos sujeitos, técnicas e procedimentos de coleta e análise de dados utilizados.

4.1 Tipologia da pesquisa

Esta pesquisa classifica-se como aplicada, pois busca, por meio da aplicação da identificação das necessidades de capacitações com base nas lacunas de competências, solucionar um problema real em um ambiente organizacional. De acordo com Gil (2018), a pesquisa aplicada tem a finalidade de solucionar problemas no meio onde os pesquisadores vivem.

Quanto à abordagem do problema, este estudo caracteriza-se como qualitativo, pois trata sobre a realidade de dados que não podem ser mensurados, isto é, o comportamento das pessoas em seu ambiente de trabalho, suas reações em dadas circunstâncias, como na execução de tarefas, gerenciamento de equipes, responsabilidades, solução de conflitos diante de problemas surgidos. Destaca-se ainda que a pesquisa qualitativa, segundo Godoi e Mattos (2010), é aquela em que se busca a compreensão dos agentes, do que os levou a agir como agiram, e não as regularidades.

Quanto aos fins, este é um estudo descritivo, pois visa a descrever as características da realidade da capacitação de uma instituição pública municipal. Gil (2019) assinala que a pesquisa descritiva envolve a descrição das características de um fenômeno e a identificação de possíveis relações entre variáveis.

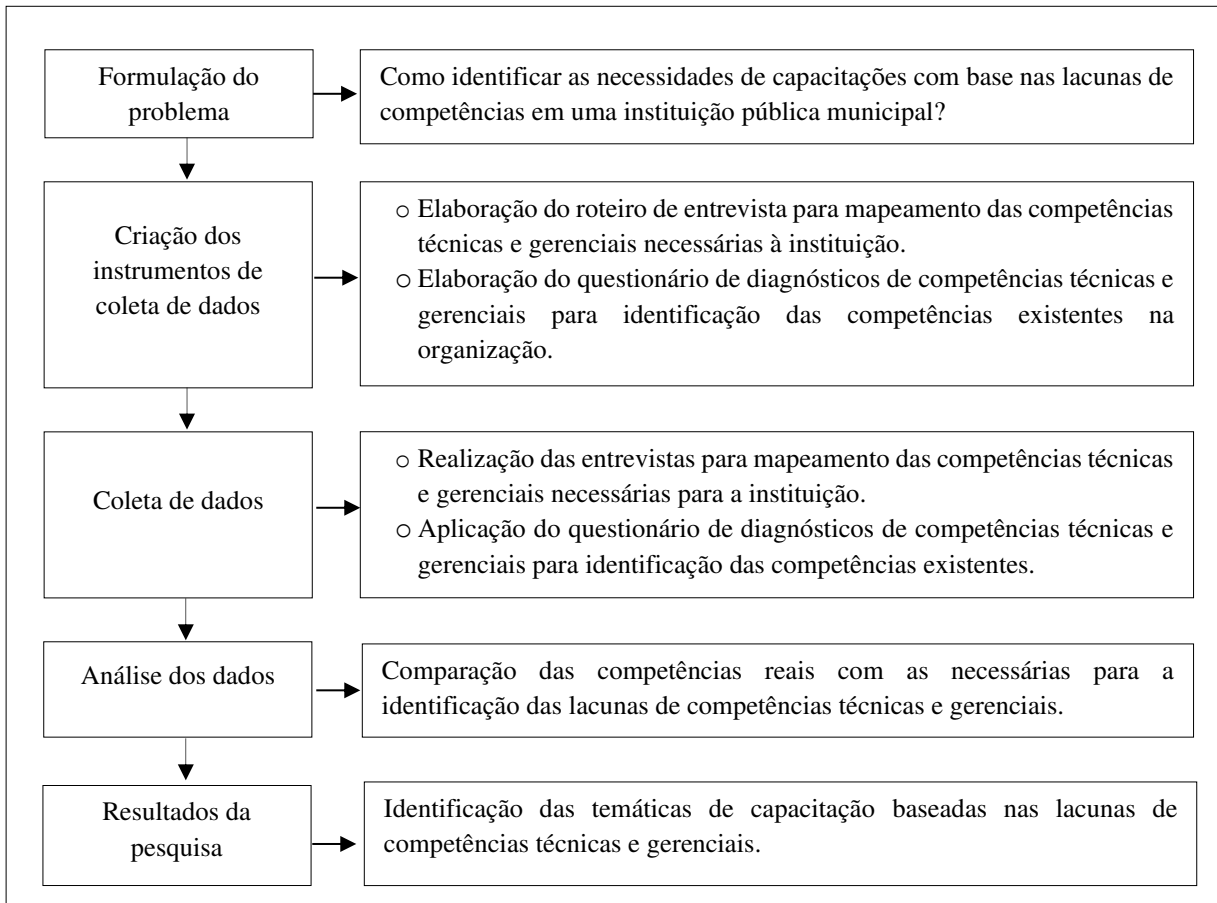
Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa de campo, bibliográfica e documental.

4.2 Delineamento metodológico

Prodanov e Freitas (2013) definem delineamento metodológico como o planejamento em sua dimensão mais ampla. Para eles, o elemento mais importante para a identificação do delineamento é a identificação do procedimento adotado na coleta de dados.

Para o desenvolvimento da pesquisa, foram definidas 5 (cinco) etapas descritas no Quadro 2, são elas: (1) Formulação do problema; (2) Criação dos instrumentos de coleta de dados; (3) Coleta de dados; (4) Análise dos dados e (5) Resultados da pesquisa.

Quadro 2 – Delineamento da pesquisa



Fonte: adaptado de Pitombeira (2007).

A execução das etapas possibilitou a identificação das necessidades de capacitações com base nas lacunas de competências, a partir das entrevistas com os gestores. Em seguida, realizou-se o mapeamento de competências técnicas e gerenciais necessárias e existentes, resultando na identificação das lacunas de competências, visando, dessa forma, a destacar as temáticas de capacitação baseadas nas lacunas de competências identificadas. A seguir, são apresentados os procedimentos metodológicos que orientaram esta pesquisa.

4.3 Unidade de análise

A pesquisa foi desenvolvida em uma instituição pública do município de Fortaleza, estado do Ceará, especificamente nas 05 diretorias da organização, sendo a escolha motivada

pelo fato de a pesquisadora ser servidora da organização, o que possibilitou um maior acesso e receptividade dos servidores no desenvolvimento deste estudo. A organização pública solicitou que houvesse sigilo na identificação da instituição.

A instituição pública pesquisada foi criada em 2013 e tem como finalidades estimular o desenvolvimento de iniciativas inovadoras, controlar e mensurar políticas públicas, realizar a articulação do planejamento estratégico e elaborar e propagar estudos e pesquisas sobre o município de que faz parte e regiões próximas.

Sua estrutura organizacional é composta por dois órgãos de direção superior, quatro de assessoramento, quatro de execução (área fins, que são: Governança, Planejamento, Políticas Públicas e Tecnologia da Informação) e um instrumental (área/meio, que é: Administrativo-Financeiro). O seu quadro de pessoal é formado por 50 servidores (comissionados e efetivos), 28 terceirizados e 08 estagiários.

A capacitação da instituição pública municipal em questão é norteada pela lei nº 10.248, de 27 de agosto de 2014, que institui a política e as diretrizes de desenvolvimento e capacitação dos servidores e empregados públicos da administração pública do município de Fortaleza. Destaca-se que essa política é baseada na PNDP do governo federal. A política de capacitação municipal possibilita que os servidores ampliem sua visão e seus conhecimentos, desenvolvam novas habilidades e atitudes, superem desafios e repensem continuamente a sua atuação, efetivamente, na melhoria dos serviços prestados ao cidadão.

Destaca-se que o órgão responsável pela gestão de pessoal da Prefeitura de Fortaleza encaminha um questionário *online*, que tem por objetivo identificar as competências requeridas para o desenvolvimento das atividades inerentes aos órgãos da Prefeitura, captando as demandas de treinamento de cada um.

No questionário, constam vários cursos para serem selecionados pelos gerentes das áreas de negócios corporativos (Gestão Pessoas, Planejamento, Financeiro, Compras, Jurídico, Tecnologia da Informação, Patrimônio e Modernização), como também espaço livre para sugestões de cursos não contemplados no instrumento, os quais respondem por inferência às opções de cursos que seus servidores precisam participar.

A partir das informações do questionário, ofertam-se capacitações gerais para o desenvolvimento de competências gerenciais, ou seja, as capacitações não são ofertadas de forma específica para a necessidade de cada órgão, e sim de forma geral para todos os gestores.

Importante salientar que a organização pública pesquisada não realiza o mapeamento de competências técnicas, gerenciais e nem o diagnóstico de competências para identificação das lacunas de competências. Percebe-se, assim, que as indicações de capacitações

para os servidores são realizadas por inferências e não pelas lacunas de competências que precisam ser desenvolvidas nos servidores da organização.

4.4 Sujeitos da pesquisa

Os sujeitos da pesquisa são servidores com cargo de gerente e diretor, lotados em unidades administrativas das áreas meio e fim, da instituição pública municipal pesquisada, perfazendo um total de 17 servidores com cargo de gestão, por se entender que esses servidores atuam em cargos-chave para identificação de competências essenciais que servirão de base para a identificação das necessidades de capacitações com base nas lacunas de competências (Quadro 3).

Quadro 3 – Identificação dos sujeitos da pesquisa

Área	Sujeito	Código
Estudos e Pesquisas	Sujeito 1	(S1)
	Sujeito 2	(S2)
	Sujeito 3	(S3)
Planejamento	Sujeito 4	(S4)
	Sujeito 5	(S5)
	Sujeito 6	(S6)
Políticas Públicas	Sujeito 7	(S7)
	Sujeito 8	(S8)
	Sujeito 9	(S9)
Tecnologia da Informação	Sujeito 10	(S10)
	Sujeito 11	(S11)
	Sujeito 12	(S12)
	Sujeito 13	(S13)
Administrativo-Financeira	Sujeito 14	(S14)
	Sujeito 15	(S15)
	Sujeito 16	(S16)
	Sujeito 17	(S17)

Fonte: dados da pesquisa (2020).

Para preservar o anonimato dos entrevistados, foram identificados os sujeitos com nomenclatura de S1 a S17, mantendo-se, assim, o anonimato e confidencialidade. As características dos dezessete gestores foram especificadas na subseção 5.1 – Perfil dos Sujeitos, classificados quanto ao gênero, escolaridade e tempo de vínculo na instituição.

4.5 Coleta de dados e instrumentos da pesquisa

Na pesquisa, foram utilizadas fontes primárias e secundárias. Os dados secundários da pesquisa foram obtidos a partir da análise dos documentos institucionais intitulados: Plano de Capacitação disponibilizado no portal da Prefeitura Municipal a qual a organização pública

pesquisada faz parte, além do Regulamento Institucional e do Plano Estratégico, no qual consta a missão, visão, valores, objetivos estratégicos, ambos disponibilizados na rede *intranet* da instituição.

Na fonte primária, os instrumentos utilizados foram: entrevistas semiestruturadas e questionários. A entrevista buscou identificar as competências organizacionais, técnicas e gerenciais; e os questionários tiveram como propósito diagnosticar as lacunas de competências técnicas e competências gerenciais de gestores públicos.

As entrevistas foram agendadas para serem realizadas virtualmente, por meio dos aplicativos *Zoom* e *Jitsi*, pela impossibilidade de encontros presenciais, devido à pandemia do vírus Covid-19 (Coronavírus) que atingiu o país. Essa estratégia atende, assim, à recomendação de se evitar o contato presencial com intuito de não haver transmissão e contaminação pelo vírus, conforme os Decreto Estadual nº 33.519 (19/03/2020), Decreto Estadual nº 33.530 (28/03/2020) e Decreto Estadual nº 33.536 (05/04/2020) (CEARÁ, 2020).

O Apêndice B apresenta o roteiro da entrevista semiestruturada utilizada na pesquisa, sendo constituído de 4 questões abertas e 4 questões fechadas sobre dados sociodemográficos (gênero, cargo, escolaridade e tempo de vínculo).

As questões subjetivas do roteiro tiveram o intuito de mapear, por meio da percepção dos gestores, as competências técnicas e gerenciais necessárias, e as questões objetivas foram aplicadas de forma a coletar dados sociodemográficos dos participantes da pesquisa.

Por meio das entrevistas, foi possível identificar as competências técnicas e gerenciais necessárias para os gestores das cinco áreas da instituição pesquisada.

Para a identificação das competências existentes e lacunas de competências, foram aplicados os questionários de Diagnóstico de Necessidade de Capacitação (Apêndice C) com os 17 gestores, sendo constituído por competências necessárias identificadas nas entrevistas. As escalas de grau de importância e de domínio utilizadas no referido Diagnóstico, para identificar o grau de importância e domínio dos gestores com relação às competências, foram baseadas em Brasil (2012) e para identificar as lacunas de competências, utilizou-se a equação de Brandão (2017), possibilitando determinar os *gaps* de competências dos gestores.

De acordo com o Apêndice C, as escalas de grau de importância da competência e de grau de domínio apresentam 5 opções, variando de 1 a 5. Quanto mais próximo do número 1 o respondente se posicionar, menor o grau de importância ou de domínio para as funções desempenhadas pelo gestor no cargo, e quanto mais próximo do número 5, maior o grau (BRANDÃO, 2017).

Brandão (2017) explica que, com os resultados dos questionários, identificam-se os *gaps* de competências, a partir da equação mostrada a seguir (equação 1).

$$N=I(5-D) \quad \text{(equação 1)}$$

onde:

N - lacuna de competência elencada no questionário

I - grau de importância atribuído à competência

D - grau de domínio com que o funcionário domina ou expressa a competência.

A referida equação identifica a necessidade de capacitação, a partir do resultado obtido em N (lacuna de competência), podendo variar de 0 a 20. Se o resultado for igual ou inferior a 5, sugere-se pouco ou nenhuma necessidade de capacitação. Caso seja igual ou superior a 12, sugere-se a grande necessidade de capacitação do profissional na determinada competência (Quadro 4).

Quadro 4 – Interpretação do resultado da lacuna de competência

N	Discriminação
De 0 a 5	Pouca ou nenhuma necessidade de capacitação.
De 6 a 11	Necessidade de capacitação de forma pontual.
De 12 a 20	Grande necessidade de capacitação.

Fonte: adaptado de Brandão (2017)

A partir da obtenção dos dados primários e secundários, foi possível a realização das análises, seguindo os procedimentos descritos na subseção a seguir.

4.6 Análise dos dados

Para Creswell (2014), o processo de análise de dados integra a organização dos dados, leitura preliminar da base de dados, a codificação e organização dos temas, a representação dos dados e formulação de suas interpretações.

Os dados coletados a partir das entrevistas foram tratados de forma qualitativa por meio da análise de conteúdo. Segundo Bardin (2016), a análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações, para inferir conhecimentos relativos às

condições de produção. Esse tipo de análise organiza-se em torno de 03 etapas, a saber: i) pré-análise, ii) exploração do material e iii) tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A etapa de pré-análise é quando se faz a organização do conteúdo a ser analisado, com o objetivo de sistematizar as ideias e torná-lo viável para ser operacionalizado. A exploração do material baseia-se na escolha dos sistemas de codificação (categorias) e reconhecimento das unidades de registro, e, por último, o tratamento dos resultados, inferência e interpretação, que se refere ao momento das interpretações dedutivas, ou seja, da análise crítica e reflexiva (BARDIN, 2016).

Nesta pesquisa, a categorização foi elaborada baseando-se nos objetivos específicos que foram definidos como categorias de análise e, posteriormente, foram identificadas as unidades de registro, conforme exposto no Quadro 05.

Quadro 05 – Objetivos específicos e categorias de análise

Objetivos	Categorias de análise
O1 – definir as competências necessárias para gestores da instituição	C1 – Competências técnicas necessárias
	C2 – Competências gerenciais necessárias
O2 – identificar as competências existentes nos servidores	C3 – Competências técnicas existentes
	C4 – Competências gerenciais existentes
O3 – detectar as lacunas de competências técnicas e gerenciais	C5 – Lacunas de competências
O4 – destacar as temáticas de capacitação com base nas lacunas identificadas	C6 – Capacitações prioritárias

Fonte: elaborado pela autora (2020)

As entrevistas foram gravadas a partir dos aplicativos de videoconferência *Zoom* e *Jitsi*, em formato mp4, totalizando 13 horas 15 minutos e 10 segundos de duração e as transcrições foram realizadas no editor de texto Word.

As descrições das competências foram realizadas considerando o requisito utilizado por Brandão e Bahry (2005), Brandão (2012) e Brasil (2012) para o mapeamento de competências, o qual utiliza a descrição do critério e a condição para que a competência seja expressa, facilitando, dessa forma, o entendimento do que se espera do gestor.

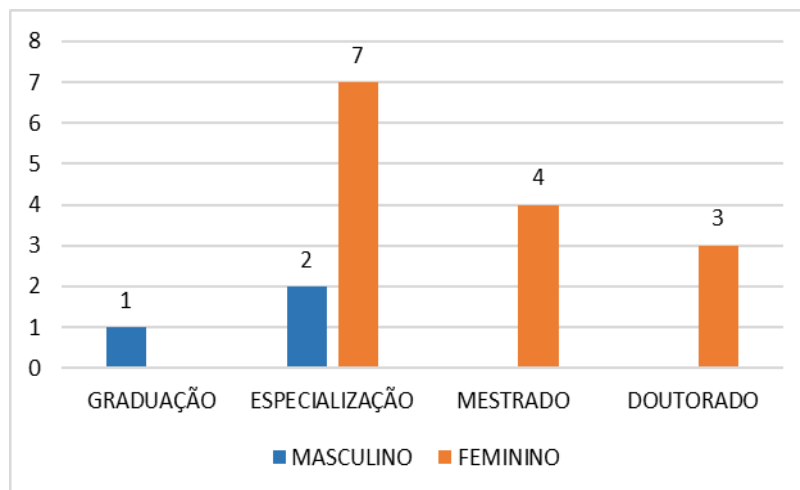
5 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados os resultados obtidos a partir da coleta de dados qualitativos realizada para atender aos objetivos explicitados neste estudo. Inicialmente, apresenta-se o perfil dos sujeitos da pesquisa, em seguida, demonstra-se como foram identificadas as competências técnicas e gerenciais necessárias obtidas por meio do mapeamento de competências, a identificação das competências existentes e o diagnóstico das necessidades de capacitação. Os resultados estão apresentados inicialmente pelo perfil dos sujeitos, diagnósticos de competências necessárias e existentes, e, em seguida, utilizando-se a equação de Brandão (2017), são identificadas as lacunas, o que permite alcançar, assim, os objetivos geral e específicos desta pesquisa.

5.1 Perfil dos sujeitos

Para a descrição dos sujeitos da pesquisa, foram considerados os seguintes itens: a) gênero; b) escolaridade; e c) tempo de vínculo com a organização pesquisada, com o objetivo de gerar informações que contribuíssem para o entendimento sobre os sujeitos da pesquisa. O gráfico 1 refere-se à relação gênero versus escolaridade dos entrevistados.

Gráfico 1 – Relação gênero x escolaridade dos entrevistados



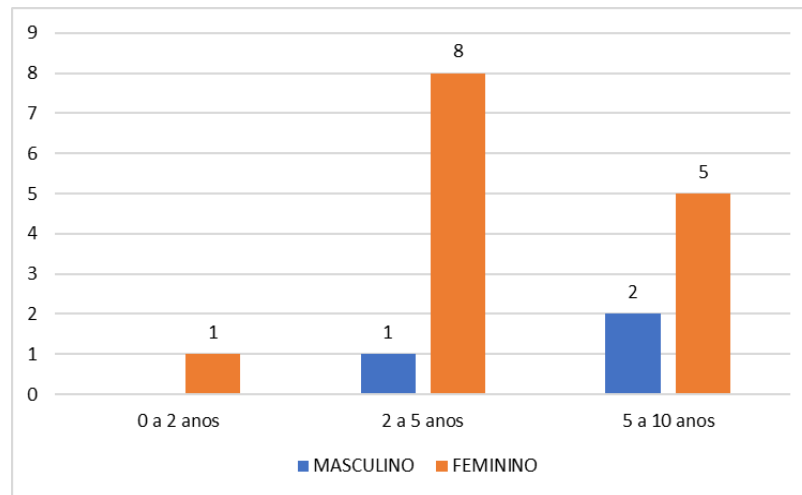
Fonte: dados da pesquisa (2020)

Percebe-se que o gênero predominante na organização com cargo de gestão é o do sexo feminino, além de demonstrar o quão bem qualificados são os gestores no quesito educação formal. Esses resultados corroboram com uma tendência apontada por Junior e

Nogueira (2014), que indicam uma maior participação da mulher no setor público e a elevação do nível de escolaridade da força de trabalho aos longos dos anos, principalmente no âmbito municipal.

O gráfico 2 refere-se à relação gênero versus tempo de vínculo dos entrevistados.

Gráfico 2 – Relação gênero x tempo de vínculo dos entrevistados



Fonte: dados da pesquisa (2020)

Com base no gráfico 2, constata-se que 16 gestores possuem entre 02 e 10 anos de tempo de vínculo com a instituição, demonstrando que possuem experiência no cargo de gestão na instituição em análise.

5.2 Mapeamento das competências necessárias

Para definir as competências necessárias para gestores da instituição, primeiro objetivo desta pesquisa, foram utilizadas informações coletadas a partir de documentos organizacionais (regulamento da instituição, planejamento estratégico e informações contidas na intranet da instituição) e entrevistas.

Com a análise dos documentos oficiais da instituição, foi possível levantar os processos de trabalho de cada área e o entendimento macro das atividades realizadas pelos gestores.

Após a análise documental, foram realizadas as entrevistas com os gestores, sendo possível coletar informações com riqueza de detalhes, principalmente referente às perguntas 2 e 3, nas quais indagava-se, aos entrevistados, sobre as competências técnicas e gerenciais necessárias. Ressalta-se que, uma questão da entrevista, a primeira, foi elaborada para o

entendimento do contexto organizacional e para permitir extrair dos entrevistados a real finalidade da área em que atuam.

Destaca-se que o uso sequencial das técnicas utilizadas para a definição das competências – primeiro a análise documental e, em seguida, as entrevistas – possibilitou a complementação dos dados identificados nas duas técnicas, enriquecendo mais ainda a pesquisa com o detalhamento das atividades e com as experiências práticas dos gestores.

Para a definição das competências necessárias, foi utilizada uma das categorias de Brasil (2012) que corrobora Brandão (2009) quanto ao papel ocupacional, dividindo-as em: técnicas, por meio da qual se considera o desempenho das atividades técnicas desenvolvidas; e em gerencial, quando leva em consideração o desempenho formal de liderança de uma equipe ou unidade organizacional, por meio de cargos ou funções (SILVA, 2016).

Seguindo essa categorização, as competências técnicas foram divididas em 05 subcategorias devido à especificidade das áreas da instituição, são elas: Estudos e Pesquisas, Planejamento, Políticas Públicas, Tecnologia da Informação e Administrativo.

No Quadro 06, foram descritos trechos de relatos das entrevistas que permitiram a definição das competências necessárias tanto técnicas como gerenciais.

Quadro 06 – Relatos de competências necessárias identificadas a partir das entrevistas

Categoria	Subcategoria	Relatos de Competências necessárias
Técnica	Estudos e Pesquisas	<ul style="list-style-type: none"> ○ “É preciso que se tenha, enquanto competência técnica, digamos assim, o domínio dos métodos e técnicas de pesquisa que são capazes de produzir conhecimento científico” (G1); ○ “Ter conhecimento aprofundado sobre Governança Municipal” (G2); ○ “Saber trabalhar com metodologias de análises sistemáticas” (G3).
	Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> ○ “É necessário que se tenha conhecimento sobre planos estratégicos e planos diretores participativos” (G4); ○ “Importante ter conhecimento sobre planejamento urbano” (G5); ○ “Importantíssimo saber sobre gestão de projetos” (G6).
	Políticas Públicas	<ul style="list-style-type: none"> ○ “É essencial o conhecimento sobre políticas públicas” (G7); ○ “Conhecimento e domínio sobre legislações urbanísticas e zonas especiais” (G8); ○ “Importante ter conhecimento sobre regularização fundiária” (G9).

Continua.

Quadro 06 – Relatos de competências necessárias identificadas a partir das entrevistas (*Conclusão*)

Categoria	Subcategoria	Relatos de Competências necessárias
Técnica	Tecnologia da Informação	<ul style="list-style-type: none"> ○ “Conhecer e saber trabalhar com gestão de processos né, pois utilizamos a todo momento” (G10); ○ “Ter conhecimento sobre geoprocessamento” (G11); ○ “Você tem que conhecer sobre as atividades de manutenção dos sistemas em operação” (G12). ○ “Muito importante ter conhecimento em tratamento de informações” (G13).
	Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> ○ “É necessário saber coordenar as atividades referente ao administrativo, financeiro e pessoal(G14); ○ “Para este cargo, é imprescindível o conhecimento referente as legislações municipais” (G15); ○ “Ter conhecimento sobre administração financeira e orçamentária” (G16); ○ “Saber detalhadamente sobre os direitos e vantagens dos servidores públicos municipais” (G17)
Gerencial	-	<ul style="list-style-type: none"> ○ “Um gestor deve ter liderança” (G4); ○ “Saber se comunicar” (G11); ○ “Dar feedback e saber ouvir o outro lado” (G17); ○ “Ter jogo de cintura” (G1); ○ “Ter uma visão sistêmica” (G7); ○ “Possuir inteligência emocional” (G2); ○ “Um gestor tem que ser integrador” (G13); ○ “Objetivo e capacidade de síntese devem estar presentes em um gestor” (G8); ○ “Ele deve saber resolver conflitos” (G14).

Fonte: dados da pesquisa (2020)

A seguir é apresentado o mapeamento das competências técnicas e gerenciais identificadas como necessárias às áreas de Estudos e Pesquisas, Planejamento, Políticas Públicas, Tecnologia da Informação e Administrativo-Financeiro.

5.2.1 Mapeamento das competências técnicas necessárias

Nos Apêndices D, E, F, G e H foram mapeadas as competências técnicas necessárias das 05 (cinco) áreas, todas baseadas nos objetivos estratégicos da organização pesquisada. São elas: Estudos e Pesquisas (CTEP), Planejamento (CTP), Políticas Públicas (CTPP), Tecnologia da Informação (CTTI) e Administrativo-Financeira (CTAF).

O Apêndice D apresenta as 22 competências técnicas identificadas como necessárias para a área de Estudos e Pesquisas, a partir da análise documental e entrevistas com gestores.

Percebe-se que as competências técnicas mapeadas na área de Estudos e Pesquisas são focadas na governança municipal, principalmente na produção de conteúdo que contribuam para o melhoramento dos serviços prestados à sociedade.

No Apêndice E, foram mapeadas 17 competências técnicas referentes à área de Planejamento, por meio da análise documental e entrevistas com gestores. Na área de Planejamento, conforme informado nas entrevistas dos gestores, o principal objetivo é o planejamento municipal, sendo citado nas competências mapeadas.

As competências técnicas necessárias da área de Políticas Públicas foram apresentadas no Apêndice F, sendo mapeadas 18 competências, e na área de Tecnologia da Informação foram mapeadas 26 competências técnicas na referida área, sendo apresentadas no Apêndice G. Na área Administrativo-Financeira, foram mapeadas 29 competências técnicas, a partir da análise documental e entrevistas com os gestores, sendo apresentadas no Apêndice H.

Destacam-se, como as áreas que obtiveram um maior quantitativo de competências técnicas mapeadas, a área Administrativa com 29 competências, a Tecnologia da Informação com 26 competências e a área Estudos e Pesquisas com 22 competências. Enquanto as áreas Políticas Públicas e Planejamento mapearam 18 e 17 competências técnicas, respectivamente.

5.2.2 Mapeamento das competências gerenciais necessárias

No caso do mapeamento das competências gerenciais (CG), foram identificadas 24 competências gerenciais, que estão definidas no Apêndice I. O mapeamento das competências gerenciais necessárias da instituição pesquisada assemelha-se às competências gerenciais encontrados nos estudos de Buzzato, Valadão Junior e Lopes (2013), no que diz respeito à gestão de conflitos, liderança, tomada de decisão, comunicação, ética e gestão estratégica de pessoas.

Com as definições de competências técnicas e gerenciais necessárias, atingiu-se o segundo objetivo específico deste estudo e, a partir desse mapeamento, pôde-se diagnosticar as competências presentes nos gestores e as lacunas de competências, relativas aos objetivos 02 e 03, tratados a seguir.

5.3 Mapeamento das competências existentes

A seguir, é apresentado o mapeamento das competências técnicas e gerenciais existentes, realizado por meio das entrevistas com os gestores das áreas.

5.3.1 Mapeamento das competências técnicas existentes

O Quadro 7 apresenta as competências técnicas existentes pelos gestores em suas respectivas áreas, sendo mencionadas as competências ligadas diretamente às atividades que desenvolvem em suas áreas.

Quadro 7 – Competências técnicas existentes

Estudos e Pesquisas	<p>Conhecimento das legislações de planejamento (Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias, Lei Orçamentária Anual), assim como demais instrumentos de Planejamento;</p> <p>Conhecimento das metodologias qualitativas e quantitativas de pesquisa;</p> <p>Conhecimento sobre métodos de monitoramento e avaliação de políticas públicas, em especial, por meio de indicadores de acompanhamento;</p> <p>Conhecimento das ferramentas SPSS (<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>), Iramuteq (entre outras de análise qualitativa) e ferramentas de <i>business intelligence</i>;</p> <p>Formulação de planilhas e análise das bases de dados feitas por órgãos da gestão pública federal, estadual e municipal;</p> <p>Conhecimento no uso de programas de computadores capazes de gerar dados e gráficos para o acompanhamento dos indicadores relacionados às diversas ações das secretarias do município.</p>
Planejamento	<p>Ter conhecimento em políticas públicas, planejamento estratégico, planejamento urbano, planos setoriais, orçamento público, gestão de processos, gestão de projetos, domínio de ferramentas do Microsoft Office, saber elaborar relatórios e sistematização de dados; Multidisciplinaridade: conhecimentos básicos de urbanismo, economia, sociologia, meio ambiente, fenomenologia urbana, psicologia social, mobilidade, direitos humanos, sistemas de informações, direito público; Domínio de legislação urbana vigente, constituição brasileira, plano diretor da cidade, lei orgânica municipal e constituição estadual, plano de governo e planos estratégicos municipal e metropolitano; Análise de pertinência entre estratégias e resultados esperados (raciocínio lógico); Capacidade de desenvolvimento de processos/metodologias de reflexão e formulação estratégica.</p>
Políticas Públicas	<p>Conhecimentos nas legislações federais, estaduais e municipais, no tocante à regularização fundiária, ao direito de moradia e outras; Redigir pareceres e relatórios; Conhecimento do município; Ter conhecimento e domínio sobre legislações pertinentes da área de urbanismo, bem como zonas especiais e assentamento precários no âmbito municipal e estadual e federal. Redigir pareceres e relatórios, atestando a qualidade e buscando a melhoria dos documentos desenvolvidos; Conhecimento de <i>softwares</i>, como QGIS para o desenvolvimento dos trabalhos.</p>

Continua.

Tecnologia da Informação	Saber analisar e gerenciar projetos, processos e serviços de TI, seguindo as boas práticas de gerenciamento; Saber como coordenar o atendimento das demandas de desenvolvimento e manutenção de <i>software</i> ; Assegurar o cumprimento dos requisitos do cliente e restrições (contratuais, prazos, acordos de nível de serviços, custos e riscos); Realizar atividades de apoio ao gerenciamento de projetos; Experiência em liderança de equipes e conflitos; Conhecimento na área de infraestrutura de TI e Conhecimentos em melhores práticas de gerenciamento de serviços de TI; Conhecimento em gestão da informação; Organização e tabulação de dados; realização de estudos e pesquisas; Organização de eventos; organização de publicações.
Administrativo-Financeira	Conhecimento em licitações e contratos; Legislação específica; Gestão de projetos; Conhecimento em finanças; Monitorar e acompanhar a execução orçamentária e financeira; Conhecimento em gestão de pessoas; Aquisições e logística, patrimoniais; Conhecimento em auditoria; Gestão de processos; Conhecimento desenvolvimento organizacional, licitações e contratos, contabilidade e auditoria; Conhecimento em procedimentos de protocolo; Conhecimento em técnicas de avaliação; Desenvolvimento institucional; Gestão por competências.

Fonte: dados da pesquisa (2020)

Percebe-se, no Quadro 7, que as competências técnicas existentes foram identificadas de acordo com as atividades desenvolvidas pelos gestores em suas áreas, sendo apresentadas de maneira mais genérica.

5.3.2 Mapeamento das competências gerenciais existentes

O Quadro 8 apresenta as competências gerenciais existentes identificadas nas áreas da instituição pesquisada. Com o mapeamento das competências técnicas e gerenciais existentes, conseguiu-se atingir o terceiro objetivo específico desta pesquisa.

Quadro 8 – Competências gerenciais existentes

Estudos e Pesquisas	Gestão de conflitos; liderança; proatividade; articulador; trabalho em equipe;
Planejamento	Liderança, motivação, iniciativa, habilidade política, relacionamento, articulação, visão estratégica, capacidade de delegar responsabilidade e cobrar resultados; capacidade de articulação; visão sistêmica; proatividade; percepção de riscos; gerenciamento de equipes de trabalho; gestão de conflitos; trabalho em equipe.
Políticas Públicas	Proatividade; boa comunicação; compreensão; trabalho em equipe; visão estratégica;
Tecnologia da Informação	Comunicativo; proativo; visão sistêmica; liderança; ter objetividade; ser comprometido; trabalho em equipe;
Administrativo-Financeira	Organizado; proativo; liderança; gestão de conflitos; trabalho em equipe; comunicativo; visão estratégica e sistêmica;

Fonte: dados da pesquisa (2020)

Na identificação das competências gerenciais existentes na organização, foi percebido que as competências liderança, visão sistêmica, gestão de conflito e trabalho em equipe são comuns as cinco áreas, já que foram citadas por todas elas.

Para diagnosticar as necessidades de capacitação das áreas, foram aplicados os diagnósticos de necessidades de capacitação correspondentes a cada área, identificando o grau da importância das competências para a área, o grau de domínio que os gestores possuíam com relação às competências listadas no diagnóstico, e em seguida, a identificação das lacunas, conforme os resultados apresentados a seguir.

5.4 Identificação das lacunas de competências

A partir do diagnóstico das lacunas de competências, é possível planejar as capacitações objetivando preencher esses gaps de competências. Cumpre destacar que o diagnóstico pode ser realizado por meio da definição do grau de importância que a competência possuía para determinada área e a identificação do grau de domínio que o servidor possui com relação à competência (BRASIL, 2012).

Corroborando Matos (2014), o diagnóstico foi realizado a partir da elaboração dos formulários na plataforma *Google Forms*, sendo listadas as competências técnicas para cada área como também as competências gerenciais comuns a todas as áreas, e as escalas de grau de importância e o grau de domínio.

Em cada formulário de diagnóstico, o gestor informou o grau de importância da competência para sua área e o grau de domínio que possuía com relação à competência, conforme escala já apresentada no Apêndice C.

Os resultados obtidos, a partir do preenchimento dos formulários de diagnósticos, possibilitaram a identificação das lacunas de competências; em seguida, foram inseridos na fórmula de Brandão (2017), calculando-se as lacunas de competências, já explicadas na subseção 4.5 desta pesquisa e conforme proposto por Brasil (2012).

Brandão (2017) indica que os resultados iguais ou inferiores a 5 representam pouco ou nenhuma necessidade de capacitação, e os acima ou igual a 12 representam uma grande necessidade de capacitação. Para um melhor entendimento quanto às necessidades de capacitação, adaptado de Brandão (2017), foi adotado, nesta pesquisa, que os resultados de 0 a 5 possuem pouca ou nenhuma necessidade de capacitação, de 6 a 11 possuem necessidade de capacitação de forma pontual e de 12 a 20 possuem grande necessidade de capacitação.

Os Quadros apresentados nos Apêndices J, K, L, M e N exibem os resultados do grau de importância, grau de domínio, além da lacuna de competência, obtida por meio da fórmula de Brandão (2017). No Apêndice J, são apresentados os resultados das lacunas de competências da área de Estudos e Pesquisas, composta por 3 gestores (S1 = sujeito 1; S2 = sujeito 2 e S3 = sujeito 3).

As lacunas de competências identificadas na área de Estudos e Pesquisas apresentaram variância entre 0 e 10, indicando pouca ou nenhuma necessidade de capacitação e necessidade de capacitação de forma pontual. Demonstra-se que apenas 29% das competências necessitam de desenvolvimento de forma pontual, mostrando, assim, que área possui gestores capacitados para as atividades desenvolvidas, já que 71% das competências necessitam pouco ou nenhuma capacitação para serem desenvolvidas.

O Apêndice K apresenta os resultados das lacunas de competências da área de Planejamento, composta por 3 gestores (S4 = sujeito 4; S5 = sujeito 5 e S6 = sujeito 6). Os gestores da área de Planejamento apresentaram lacunas de competências com variação entre 0 e 15, indicando pouca ou nenhuma necessidade de capacitação, necessidade de capacitação de forma pontual e grande necessidade de capacitação. A referida área apresentou 39% de necessidade de capacitação de forma pontual e 10% de grande necessidade de capacitação, demonstrando lacunas de competências em seus gestores para a execução de suas atividades

Os resultados das lacunas de competências da área de Políticas Públicas foram apresentados no Apêndice L, considerando as respostas dos 3 gestores (S7 = sujeito 7; S8 = sujeito 8; S9 = sujeito 9), apontaram uma variação entre 0 e 15, indicando, em sua maioria, pouca ou nenhuma necessidade de capacitação.

Mesmo a referida área tendo apresentado um resultado de 67% com pouca ou nenhuma necessidade de capacitação para algumas competências, deve-se atentar para o sujeito 8, que foi o único gestor a apresentar 39% de lacunas de competências com grande necessidade de capacitação.

No Apêndice M, foram apresentadas as lacunas de competências da área de Tecnologia da Informação identificadas nos 4 gestores (S10 = sujeito 10; S11 = sujeito 11; S12 = sujeito 12 e S13 = sujeito 13). As lacunas de competências dos gestores da área de Tecnologia da Informação indicaram variância entre 3 e 12, apresentando 65% para pouca ou nenhuma capacitação, 28% para capacitação de forma pontual e 7% para grande necessidade de capacitação. A área deverá priorizar o desenvolvimento das cinco competências, CTTI1, CTTI2, CTTI5, CTTI16 e CTTI25, já que foram indicadas como as lacunas com valor igual ou acima de 12, necessitando de alto grau de capacitação.

No Apêndice N, são apresentados os resultados dos formulários de diagnósticos da área Administrativo-Financeira, respondidos pelos gestores (S14 = sujeito 14; S15 = sujeito 15; S16 = sujeito 16 e S17 = sujeito 17). Os resultados obtidos no Quadro 22 apresentaram variação entre 0 e 15, predominando com 75% a lacuna de 0 a 5, pouca ou nenhuma necessidade de capacitação. A área Administrativo-Financeira deverá priorizar o desenvolvimento da competência “CTAF12 – enviar e acompanhar a documentação para o arquivo, de acordo com a legislação vigente, e elaborar a tabela de temporariedade da documentação a ser arquivada periodicamente”, já que três dos quatro gestores apresentaram lacuna de competência igual a 12, indicando falta de conhecimento na gestão de arquivo.

No Quadro 9, apresenta-se um comparativo com os resultados das lacunas de competências técnicas das cinco áreas da instituição pesquisada.

Quadro 9 – Comparativo das lacunas e competências das áreas

ESCALA	DESCRIÇÃO	ÁREAS				
		ESTUDOS E PESQUISAS	PLANEJAMENTO	POLÍTICAS PÚBLICAS	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA
De 0 a 5	Pouca ou nenhuma necessidade de capacitação.	71%	51%	67%	65%	74%
De 6 a 11	Necessidade de capacitação de forma pontual.	29%	39%	2%	28%	23%
De 12 a 20	Grande necessidade de capacitação.	0%	10%	31%	7%	3%

Fonte: dados da pesquisa (2020)

Percebe-se que duas áreas, Estudos e Pesquisas e Administrativo-Financeira, se destacam com resultados acima de 70% para nenhuma ou pouca necessidade de capacitação, indicando que os gestores estão bem capacitados para as atividades que desempenham.

A área Políticas Públicas, apesar de apresentar uma percentagem de 67% para pouco ou nenhuma necessidade de capacitação maior que as áreas Planejamento e Tecnologia da Informação, indicou uma grande necessidade de capacitação com uma percentagem de 31%, sendo a única área a apresentar um índice tão alto em comparação às outras quatro áreas.

No Apêndice O, são apresentadas as lacunas de competências gerenciais para todas as cinco áreas. Foram listadas 24 competências gerenciais baseadas no estudo de Buzzato, Valadão Junior e Lopes (2013) mapeadas nas entrevistas com os gestores da organização.

Os resultados das lacunas de competências gerenciais das cinco áreas apresentaram uma variação entre 0 e 20, na qual 74% das competências gerenciais necessitam de pouca ou nenhuma capacitação, 17% necessitam de capacitação de forma pontual e 9% de grande necessidade de capacitação.

Corroborando Matos (2014), a maioria das competências técnicas e gerenciais, mapeadas neste estudo, obtiveram uma variação entre 0 e 5, indicando pouca necessidade de capacitação. Vale ressaltar a importância de se desenvolver as competências com variação entre 6 e 20 para reduzir as lacunas existentes (BRANDÃO; BARHY, 2005).

Com a identificação das lacunas de competências, pôde-se atingir os objetivos específicos um e três desta pesquisa, além de contribuir para a identificação das necessidades de capacitação e temáticas as quais são apresentadas a seguir.

5.5 Diagnóstico das necessidades de capacitação

O diagnóstico das necessidades de capacitação são descrições de lacunas das competências individuais voltadas, geralmente, para as atividades laborais (ABBAD; MOURÃO, 2012). Corroborando Matos (2014), os resultados apresentados no item anterior, mostraram que os gestores indicaram, em sua maioria, pouca necessidade de capacitação, variação de 0 a 5, tanto para competências técnicas, acima de 50%, como para gerenciais, 73%.

O Apêndice P apresenta os gestores que necessitam ser capacitados de forma pontual. Destaca-se que as identidades dos gestores foram preservadas. De acordo com os resultados das lacunas de competências apresentadas na seção anterior, pôde-se identificar as necessidades de capacitação de forma pontual das competências que tiveram variação entre 6 e 10. Ressalta-se que apenas a área de Políticas Públicas indicou uma única competência que necessita ser desenvolvida de forma pontual, “CTPP17 – acompanhar o cumprimento das diretrizes e ações estratégicas das zonas urbanas especiais”. As áreas de Tecnologia da Informação e Administrativo-Financeira apresentaram um maior número de lacunas de competências a serem desenvolvidas de forma pontual.

No Apêndice Q são apresentadas as competências gerenciais com necessidade de capacitação de forma pontual. Foram identificadas 17 competências gerenciais com esse tipo

de necessidade. A área que mais apresentou lacunas de competências foi a de Tecnologia da Informação.

No Apêndice R, foram descritas as necessidades de capacitação com lacunas de competências com variação entre 11 e 20, com grande necessidade de capacitação. A área de Políticas Públicas apresentou o maior número de competências com grande necessidade de capacitação, ressaltando-se, ainda, que apenas um gestor (S8) da área possui essas lacunas.

De acordo com os resultados do Apêndice S, a competência gerencial que apresentou a maior variação foi “Ter liderança para orientar e gerir recursos”, sendo identificada nas áreas de Planejamento, Políticas Públicas e Tecnologia da Informação. Percebe-se que 14 competências gerenciais têm grande necessidade de desenvolvimento, já que apresentaram variação entre 12 e 20.

Matos (2014) afirma que o diagnóstico das necessidades de capacitação com base na lacuna de competências proporciona uma gestão da capacitação voltada para o desenvolvimento de competências com foco nos objetivos organizacionais, priorizando o aprendizado das competências com maior necessidade, proporcionando ao servidor um melhor desempenho, conseqüentemente, à instituição.

Com esses resultados, foi possível identificar as necessidades de capacitação com base nas lacunas de competências, atingindo, assim, o primeiro e o quarto objetivos específicos deste estudo.

As competências para serem desenvolvidas foram classificadas em 3 prioridades: Grande necessidade de capacitação – lacunas com valores entre 12 e 15; Média necessidade de capacitação – lacunas com valores entre 6 e 11; Sem necessidade de capacitação com valores entre 0 e 5.

Assim, capacitação baseada na classificação descrita acima contribuirá para a redução de custos, já que todos os gestores com a mesma classificação de prioridade de capacitação serão reunidos em um mesmo grupo para os desenvolvimentos das competências.

No Apêndice S, apresenta-se o delineamento de temáticas para capacitação baseada nas lacunas de competências técnicas e gerenciais que apresentaram grande necessidade, bem como necessidade de forma pontual de capacitação. A classificação das temáticas foi dividida para o desenvolvimento das competências técnicas e gerenciais, considerando as que apresentaram grande necessidade de capacitação (lacunas entre 12 e 20) e necessidade de forma pontual de capacitação com critério valor da lacuna de competência (lacuna entre 6 e 11).

É possível identificar que as temáticas que apresentam um maior quantitativo de gestores para serem capacitados foram Técnicas de Negociação e Gestão de Equipe,

relacionadas às competências gerenciais, com 13 gestores cada uma para o desenvolvimento da competência.

Observa-se que o quarto objetivo específico da pesquisa foi alcançado com o destaque das temáticas de capacitação com base nas lacunas identificadas, representando um importante direcionamento para que os gestores da organização se orientem com relação às competências que precisam ser desenvolvidas e quais temáticas necessitam de maior atenção.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a promulgação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP na Administração Pública, surge a gestão por competências, com o objetivo de estruturar o

desenvolvimento de servidores a partir da identificação real das necessidades de capacitação, buscando a melhoria do desempenho organizacional, agregando valor à estratégia organizacional, além de incentivar o desenvolvimento de competências dos servidores.

Nessa esteira, esta pesquisa teve como objetivo geral diagnosticar as necessidades de capacitações com base nas lacunas de competências em uma instituição pública municipal. Para tanto, foram consideradas as lacunas (gaps) entre as competências existentes e as competências necessárias, calculadas por meio da equação de Brandão (2017). Os dados foram coletados por meio de entrevistas e aplicação do instrumento diagnóstico das necessidades de capacitação e contou com a participação de 17 servidores públicos com cargo de gestão.

Quando analisados os dados, constatou-se que a análise documental subsidiou o mapeamento das competências necessárias, bem como que o diagnóstico das necessidades de capacitação só deve ser realizado após o mapeamento das competências existentes, identificadas a partir das entrevistas e mapeamento das competências necessárias. Percebeu-se que as competências técnicas com necessidade de desenvolvimento de forma pontual foram as de maior expressividade em relação às competências gerenciais e às de grande necessidade de desenvolvimento.

Para alcance do objetivo geral, foram estabelecidos 4 (quatro) objetivos específicos. O primeiro objetivo específico foi definir as competências necessárias para gestores da instituição, sobre isso, a pesquisa revelou, 112 competências técnicas necessárias e 24 competências gerenciais necessárias mapeadas para as 5 áreas da organização.

No que tange ao segundo objetivo específico, identificar as competências existentes nos servidores, a pesquisa revelou, 44 competências técnicas necessárias e 17 competências gerenciais necessárias mapeadas para as 5 áreas da organização a partir das entrevistas com os sujeitos da pesquisa, apresentando um quantitativo menor em relação ao mapeamento das competências necessárias e mostrando que os entrevistados não possuíam conhecimento aprofundado na formatação das competências indicadas

Em relação ao terceiro objetivo específico, que foi detectar) as lacunas de competências técnicas e gerenciais, foi possível diagnosticar as lacunas de competências técnicas e gerenciais referentes as cinco áreas variando entre 0 e 20. Foram identificadas as necessidades de aprendizagem dos 17 gestores por meio do diagnóstico das necessidades de capacitação, sendo apresentadas 62 competências técnicas e 17 competências gerenciais com necessidade de capacitação de forma pontual e 27 competências técnicas e 13 competências gerenciais com grande necessidade de capacitação. Diante desses dados, percebe-se que a

necessidade de aprendizagem da instituição concentra-se nas capacitações relacionadas, de forma pontual, aos gestores, apresentando lacunas entre 6 e 11.

Quanto ao quarto objetivo específico, destacar as temáticas de capacitação com base nas lacunas identificadas, 50 temáticas foram identificadas a partir das lacunas de competências por meio dos diagnósticos das necessidades de capacitação.

No tocante às contribuições, a pesquisa apresenta contribuição social, uma vez que a capacitação baseada nas lacunas de competências proporcionará subsídios à organização para viabilizar uma capacitação efetiva com seus gestores e, assim, uma melhor preparação para o desenvolvimento das atividades desses servidores públicos. Isso, conseqüentemente, proporcionará melhoria na prestação de serviços à sociedade.

Do ponto de vista político, os resultados deste estudo contribuirão para nortear o processo de capacitação na instituição, aprimorando a política organizacional de gestão de pessoas, disponibilizando uma nova forma de condução quanto aos desenvolvimentos de pessoas e disponibilizando informações precisas e confiáveis sobre a tomada de decisão.

Quanto à contribuição acadêmica, a pesquisa proporciona a verificação de novos estudos sobre a capacitação baseada na gestão por competências no âmbito municipal, contribuindo para discussões e publicações futuras.

Com relação às limitações da pesquisa, a primeira foi a escolha apenas de servidores com cargo de gestão, não estendendo a todos os cargos existentes na instituição objeto de estudo, além de não envolver na pesquisa, bem como não considerar a percepção de *stakeholders* ligados diretamente à organização. Considerou-se também como grande limitação para a pesquisa a crise estabelecida pela pandemia da Covid-19, chamado popularmente como “Novo Coronavírus”, que obrigou a população a se confinar em suas casas, inclusive os servidores da organização pesquisada, dificultando o acesso e sensibilização deles.

Para futuras pesquisas, sugere-se, portanto, ampliar o leque de servidores com outros tipos de cargos a serem investigados, além de inserir *stakeholders* ligados diretamente à instituição para que se identifiquem as diversas percepções, tanto interna como externa. Recomenda-se ainda a aplicação, na instituição pesquisada, da metodologia desenvolvida para a elaboração de um plano de capacitação baseado em competências, como em outros órgãos públicos, de modo a contribuir de forma mais efetiva para o desenvolvimento de servidores públicos e para o alcance dos objetivos estratégicos organizacionais.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G.; FREITAS, I. A. de; PILATI, R. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. *In.* BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. da S.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**, Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 231-254.

ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. Avaliação de necessidades de TD&E: proposição de um novo modelo. **Revista de Administração Mackenzie**, [s. l.], v. 13, n. 6, p. 107-137, 2012.

AGUIAR, L. S. **Gestão por competência no setor público**. 2015. 40 f. Monografia. (Especialização em Gestão Pública) – Pós-Graduação Lato Sensu, Universidade Candido Mendes, Instituto A Vez do Mestre, Brasília, DF, Brasil, 2015.

ÁLVAREZ, Yuniar Yaneris Díaz; TARRAGÓ, Nancy Sánchez. Identificación de competencias em edición para los profesionales de la información. **Revista Cubana de los Profesionales de la Información y de la Comunicación en Salud**, [s. l.], v. 14, n. 2, 2006.

ALVES, J. A. G. R.; CALDAS, P. T. Análise do Sistema de Capacitação e da Gestão por competências em uma IFES Paraibana à luz da PNDP. XX SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais[...]** novembro/2017, São Paulo-SP, 2017.

AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na Administração Pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 57, n. 4, p. 549-563, 2006.

ARANHA, J. B. T; SALLES, D. M. R. A evolução da gestão de pessoas nas universidades federais: do patrimonialismo ao estratégico. XVII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU. 2015. Mar del Plata. **Anais[...]** Mar del Plata, nov. 2015. P. 1 – 13. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/136019>. Acesso em: 14 fev. 2019.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições, 70, 3. reimp., 2016.

BERGUE, S. T. **Gestão Estratégica de pessoas no serviço público**. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

BITTENCOURT, C. C. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo (RS): Editora Unisinos, 2005.

BORBA, J. V. S. Administração e gestão pública: reflexões e discussões. In: MELLO, S. P. T. (Org.) **Administração pública contemporânea: temas para o debate**. Pelotas: Editora UFPel, 2012.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. da S.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**, Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 231-254.

BOYATZIS, R. E. **The competent manager: a model for effective performance**. New York: Wiley-Interscience, 1982.

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

BRANDÃO, Hugo Pena. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível**. 2009. 345 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2017.

BRASIL. Presidência da República, Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da União**, Seção 1, Brasília, DF, p. 3, Brasília, 2006.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Guia da Gestão da Capacitação por Competências**, 2012. Disponível em: http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia-gestao-da-capacitacao-por-competencias_2.pdf. Acesso em: 11 nov. 2019.

BRASIL. Decreto lei nº 9.991 de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. **Lex: Casa Civil**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em 14 nov. 2019.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da Administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público – RSP*, v. 49, n. 1, jan./mar. 1998.

BUZZATO, T. R. B; VALADÃO, V. M.; LOPES, J. E. F. Competências do Gestor Público. XXXVII ENCONTRO DA ANPAD. **Anais [...]** – 7 a 11 de setembro de 2013. Rio de Janeiro-RJ.

CAMPION, Michael C. *et al.* Competency modeling: A theoretical and empirical examination of the strategy dissemination process. **Human Resource Management**, [s. l.], v. 59. 2011.

CAMPOS, N. M.; PINTO, R. S.; MELLO, S. P. T. Treinamento e desenvolvimento: uma análise do programa de capacitação dos servidores do instituto federal de educação, ciência e tecnologia sul-rio-grandense. X COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTION UNIVERSITARIA EN AMÉRICA DEL SUR, **Anais eletrônicos[...]** 2010. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/30378009.pdf>. Acesso em: 01 fev. 2020.

CAON, Korine Dekker de *et al.* **Fatores determinantes da evolução da aprendizagem e educação corporativa: de treinamento e desenvolvimento para universidade corporativa**, 2007.

CAPANO, G.; STEFFEN, I. A evolução dos modelos de Gestão por Competências nas empresas. **B. Téc. Senac: a R. Educ. Prof.**, Rio de Janeiro, v. 38, n. 2, maio/agos. 2012.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. de P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009. 176 p.

CARDOSO, Silvy Priscilla de Queiroz Cerqueira. **Capacitação dos técnicos administrativos com base na gestão de pessoas por competências – o caso do IF Sertão-PE**. 2017. 132 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2017.

CARVALHO, A. I. *et al.* **Escola de Governo e Gestão por Competências**: mesa redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009.

CARVALHO, I. M. *et al.* **Mesa-redonda de pesquisa-ação**: gestão por competências em organizações de governo. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, p. 9-12, 2005.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P.; SERAFIM, O. C. G. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CAVALCANTE, J. C. A.; PRADO, L. S.; SANTA RITA, L. P.; DE SOUZA, W. A. R. Capacitação de Servidores Públicos: uma Análise dos eixos da Política Implantada na UFAL. I CONGRESSO NACIONAL DE MESTRADOS PROFISSIONAIS EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Curitiba. **Anais[...]** Curitiba, 2016.

CEARÁ. Decreto estadual n. 33.519, de 19 de março de 2020. Dispõe sobre a intensificação das medidas para enfrentamento da infecção humana pelo novo Coronavírus. **Diário Oficial do Estado do Ceará**. Poder Executivo, Fortaleza, série 3, ano XII, n. 056, Caderno Único. Disponível em: <https://www.cge.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/20/2020/03/Decreto-n.-33.519-de-19-de-mar%C3%A7o-de-2020.-Intensifica-as-medidas-para-enfrentamento-da-infec%C3%A7%C3%A3o-humana-pelo-novo-coronavirus.pdf>. Acesso em: 20 set. 2020.

CEARÁ. Decreto estadual n. 33.530, de 28 de março de 2020. Dispõe sobre a prorrogação das medidas adotadas no Decreto n. 30.519, de 19 de março de 2019, e alterações posteriores, as quais continuam necessárias para o enfrentamento do avanço do novo Coronavírus no estado do Ceará. **Diário Oficial do Estado do Ceará**. Poder Executivo, Fortaleza, série 3, ano XII, n. 063, Caderno Único. Disponível em: <https://www.cge.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/20/2020/03/Decreto-n.-33.530-de-28-de-mar%C3%A7o-de-2020..pdf>. Acesso em: 20 set. 2020.

CEARÁ. Decreto estadual n. 33.536, de 05 de abril de 2020. Dispõe sobre a prorrogação das medidas de enfrentamento à disseminação do novo Coronavírus no estado do Ceará, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado do Ceará**. Poder Executivo, Fortaleza, série 3, ano XII, n. 069, Caderno Único. Disponível em: <https://www.cge.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/20/2020/04/Decreto-n%C2%BA.-33.536-de-05-de-abril-de-2020-Prorroga-as-medidas-de-enfrentamento-%C3%A0-dissemina%C3%A7%C3%A3o-do-novo-coronavirus.pdf>. Acesso em: 20 set. 2020.

CHOUHAN, Vikram Singh; SRIVASTAVA, Sandeep. Understanding competencies and competency modeling. A literature survey. **Journal of Business and Management**, [s. l.], v. 16, n. 1, p. 14-22, 2014.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. Tradução de Sandra Mallmann da Rosa. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

DOURADO, Pérola Cavalcante *et al.* Aprendizagem individual, suporte organizacional e desempenho percebido: um estudo com docentes universitários. **Educação em Revista**, [s. l.], v. 34, 2018.

DUTRA, J. S. **Competências**. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2007.

FERREIRA, Patricia Itala **Gestão por competências**. 1. ed., Rio de Janeiro: LTC, 2009.

FERREIRA, Rodrigo R.; ABBAD, Gardênia S. Avaliação de necessidades de treinamento no trabalho: ensaio de um método prospectivo. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, [s. l.], v. 14, n. 1, p. 01-17, 2014.

FORTALEZA. Secretaria Municipal do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Plano de desenvolvimento e capacitação do servidores e empregados públicos da administração pública municipal de Fortaleza**: SEPOG, 2019.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências. *In*: XXIX ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ANPAD. **Anais[...]** Brasília-DF, ANPAD, 2005. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-gpra-0316.pdf> Acesso em: 09 ago. 2019.

GEMELLI, I. M. P.; FILIPPIM, E. S. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. **RACE**, Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, jan./dez. 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2018.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. - São Paulo: Atlas, 2019.

GIUDICE, R.C. Desafios da Gestão de Pessoas por Competências na Administração Pública Federal Brasileira. **Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento/ RBPO**, Brasília-DF, v. 2, n. 2, p. 188–204, 2012.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. *In*: GODOI, K. C. MELLO, R. B.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 301-323.

HONÓRIO, J. B.; SÁ, M. A. D. Aprendizagem organizacional: é relacionando-se que se aprende! *In*: VI ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 2010, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: EnEO, 2010.

HSIEH, Su-Chin; LIN, Jui-Shin; LEE, Hung-Chun. Analysis on literature review of competency. **International Review of Business and Economics**, [s. l.], v. 2, n. 1, p. 25-50, 2012.

JENSEN, Julie Borup; KROGSTRUP, Hanne Kathrine. Fra new public management til new public governance. In: FORLAG, Hans Reitzels. **Samskabelse og capacity building i den offentlige sektor**, 2017, p. 33-55.

JÚNIOR, J. C.; NOGUEIRA, R. Ocupação no setor público brasileiro: tendências recentes e questões em aberto. **Revista Do Serviço Público**, [s. l.], v. 62, n. 3, p. 237-260, 2014.

KLERING, L. R.; PORSSE, M. C. S.; GUADAGNIN, L. A. Novos caminhos da administração pública brasileira. **Revista Análise**, [s. l.], v. 21, n. 1, p. 4-17, jan./jun. 2010.

LANDIM, Denise Vasconcelos. **Gestão por competência em uma instituição de ensino superior**: desenvolvimento de um plano de capacitação baseado em competências. 2017. 143 f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) – Universidade Federal do Ceará, Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Fortaleza

LE BOTERF, G. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Éditions d'Organisation, 1999.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2003.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. São Paulo: Atlas, 2010.

LEME, R. **Gestão por competências no setor público**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

MATOS, K. C. da S. **Necessidades de capacitação com base na lacuna de competências individuais dos técnicos-administrativos em educação lotados na Secretaria de Gestão de Pessoas da Univasf**. 2014. 126 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador – BA.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for “Intelligence”. **American Psychologist**, [s. l.], jan.1973.

MELLO, S. P. T.; SILVA, F. M. A Gestão por Competências na prática: possibilidades e resistências no setor público federal brasileiro. XXXVII ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, **Anais[...]** Rio de Janeiro, RJ, Brasil, p. 1-15, 2013.

MENEZES, Pedro Paulo Murce; ZERBINI, Thaís. Levantamento de necessidades de treinamento: reflexões atuais. **Análise**, [s. l.], v. 20, n. 2, 2009.

MONTEZANO, L.; AMARAL JUNIOR, J. B. C.; ISIDRO-FILHO, A. Priorização do Desenvolvimento de Competências em Organização Pública. **Revista do Serviço Público**, [s. l.], v. 68, n. 4, p. 785-806, 2017.

MONTEZANO, L.; MEDEIROS, B. N.; PINHEIRO, A. O.; OLIVEIRA, C. A. A. M. de.

Percepção de Servidores de uma Organização Pública Federal Quanto à Implantação da Gestão por Competências. **Gestão e Sociedade**, [s. l.], v. 13, n. 34, 1 dez. 2018.

MONTEZANO, L.; MEDEIROS, B. N.; ISIDRO-FILHO, A.; PETRY, I. S. Panorama da Produção Científica da Gestão por Competências na Administração Pública Brasileira (2008 a 2018). **Journal of Accounting, Management and Governance**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 280-298, maio/agos. 2019

MONTEZANO, L.; SILVA, B. M. Dificuldades e benefícios da implementação da gestão por competências na Justiça Eleitoral. **Encontro de Administração da Justiça – ENAJUS**, Brasília, DF, Brasil, 2018.

MONTEZANO, Lana *et al.* Aspectos determinantes da implantação da gestão por competências em institutos federais. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, [s. l.], v. 12, n. 3, p. 21-44, 2019.

MUNK, Luciano; SOUZA, Rafael Borim de; ZAGUI, Cristiane; CASTRO, André Luiz de; MUNCK M. Musetti; FRANÇA, Rubens de. Modelos de Gestão de Competências *versus* Processo de Validação. Um Ponto Cego? ENEO 2010 ANPAD. VI ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD. **Anais[...]**, 23 a 25 maio de 2010 - Florianópolis/SC

NDOU, Siphwe D.; SEBOLA, Mokoko P. Capacity building in Local Government: An analysis for application of competency-based training in South Africa. **International Journal of Higher Education Management**, South Africa, v. 2, n. 2, 2016.

NICOLAZZI, E. M. S. Crenças de servidores de uma universidade pública federal em relação à gestão de pessoas por competências. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 3, n. 1, p. 20-30, jan/jun. 2013.

NOGUEIRA, D. H. O. P. **Gestão da capacitação com base em competências**: proposta de metodologia de diagnóstico de necessidades de capacitação por competências para os campi do interior da UFPA. 2014. 142 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública.) – Universidade Federal do Pará, Belém, PA, Brasil, 2014.

PACHECO, R. S. Política de recursos humanos para a reforma gerencial: realizações do período 1995-2002. **Revista do Serviço Público**, [s. l.], v. 53, n. 4, out./dez. 2002.

PACHECO, L.; SCOFANO, A. C.; BECKERT, M.; SOUZA, V. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PADILHA, M. M.; LAVARDA, R.A.B.; CARVALHO, R. M. Levantamento de necessidades de capacitação (LNC) à luz da estratégia como prática: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior (IES). XVII COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTION UNIVERSITARIA EN AMÉRICA DEL SUR, **Anais[...]**, 2017. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/181125/101_00239.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 01 fev. 2020.

PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. de S.; BERGUE, S. T. (Orgs.). **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.

PARANDIU, I. D.; MENDONÇA, M. T.; MISUNAGA, H. Y. **Gestão por Competências: estudo de caso em algumas empresas de Maringá-PR.**, v. 23, n. 2, 2015.

PIRES, A.K. (org). **Gestão por competências em organização de governo.** Brasília: Ed. Escola nacional de Administração Pública – ENAP, p.13-22, 2005.

PITOMBEIRA, Suzete Suzana Rocha. **Competências gerenciais e experiência na solução de problemas em uma empresa de engenharia de movimento: um estudo de caso.** 2007. 124 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado, Fortaleza, 2007.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. ed. Editora Feevale, 2013.

RANZINI, M. S.; BRYAN, N. A. P. Capacitação e formação para o setor público e os modelos de escola de governo no Brasil. **Revista do Serviço Público**, [s. l.], v. 68, n. 2, p. 417 - 438, mar. 2017.

RODRIGUES, Jurema Maria; ABREU, Mirthis Czubka de. Gestão de pessoas: mapeamento de competências. **Revista de Ciências Gerenciais**, [s. l.] v. 16, n. 23, 2012.

RUAS, R. L. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In. FLEURY, Maria Tereza Leme. OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. (Orgs.) **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.** São Paulo: Atlas, p. 242-269, 2012.

RUAS, Roberto *et al.* Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In. ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique; RUAS, Roberto Lima. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre: Bookman, p. 34-54, 2005.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: CAMÕES, M. R. de S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (Orgs.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público.** Brasília: Enap, 2010.

SILVA, Francielle Molon da, MELLO, Simone Portella Teixeira de. A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público. **Revista do Serviço Público.** Brasília, v. 62, n. 2, p. 167-183 abr/jun, 2011.

SILVA, Francielle Molon da; MELLO, Simone Portella Teixeira de. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo (ReAT)**, [s. l.], v. 2, n. 1, p. 110-127, jan./jun. 2013.

SILVA, Lana Montezano da. **Diagnóstico de competências profissionais considerando fatores que influenciam sua expressão.** 2016. 213 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2016.

SKORKOVÁ, Zuzana. Competency models in public sector. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, [s. l.], v. 230, p. 226-234, 2016.

SOUZA, M. A.; FILHO, J. A. A gestão por competências como instrumento para administração estratégica de recursos humanos. **Revista Interfaces**, [s. l.], ano 2 n. 2, out/2010.

SOUZA, R. L. S. Gestão por competências no governo federal brasileiro: experiência recente e perspectivas. IX CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA – CLAD **Anais[...]** Madri, Espanha, 2004.

SPENCER JR., L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work: models for superior performance**. New York: John Wiley, 1993.

TEIXEIRA FILHO, A. R. C. *et al.* Capacitação no Serviço Público: Analisando o Modelo adotado pela UFBA à luz dos Documentos Institucionais e das Visões dos Gestores e dos TAE. XLIII ENCONTRO DA ANPAD. – ENANPAD. 2019. São Paulo. **Anais[...]**, p. 1-14. Disponível em http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjYyNzA=. Acesso em: 07 mar. 2020.

TEIXEIRA FILHO, A. R. C. **Modelo de capacitação dos servidores da UFBA: uma análise à luz da política nacional de desenvolvimento de pessoal**. 2018. 106 f. Dissertação (Mestrado em Administração.) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018.

TROSA, S. **Gestão pública por resultados: quando o Estado se compromete**. Brasília, DF: ENAP, 2001.

UBEDA, Cristina Lourenço; SANTOS, Fernando César Almada. Os principais desafios da gestão de competências humanas em um instituto público de pesquisa. **Gestão & Produção**, [s. l.], v. 15, n. 1, p. 189-199, 2008.

VARGAS, Cesar Sperling; CAGOL, Fernanda. Gestão por competências no Serviço Público. **Revista Conhecimento**, [s. l.], v. 1, 2012.

VIANNA, V. A. **Elaboração de planos de capacitação**. Escola Nacional de Administração Pública – ENAP. Brasília: 2015.

VICTOI, F. B. **Política de capacitação do Instituto Federal Goiano e as expectativas dos seus servidores técnico-administrativos**. 2016. 82 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) – Curso de Desenvolvimento Regional, Faculdade Alves Faria, Goiânia, 2016. Disponível em: <http://tede.unialfa.com.br/jspui/handle/tede/26>. Acesso em: 07 nov. 19.

VIDAL, J. Gobernanza de la pandemia covid-19 y modelos de gestión. **Revista do Serviço Público**, [s. l.], v. 71, p. 235-265, 22 jun. 2020.

VON KRIIGER, Célia Cristina Pecini *et al.* Desafios à implantação de modelos de gestão por competências no setor público federal: o caso de uma autarquia federal. **Revista do Serviço Público**, [s. l.], v. 69, n. 3, p. 707-740, 2018.

WERNECK, Tamira Saieg. Novos Desafios no Gerenciamento dos Recursos Humanos frente à pandemia da Covid-19. **Boletim do Gerenciamento**, [s. l.], v. 17, n. 17, p. 1-9, 2020.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**. Paris: Liaisons, 1996.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E
CONTROLADORIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA
PESQUISA: DIAGNÓSTICO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM UMA
INSTITUIÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

Prezado(a),

Primeiramente, gostaria de me apresentar. Sou mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria (PPAC) da Universidade Federal do Ceará (UFC) e estou desenvolvendo minha dissertação sobre a temática “DIAGNÓSTICO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL”.

Nesse sentido, gostaria de convidá-lo(a) para realização de uma rápida entrevista a fim de conhecer a realidade da capacitação no serviço público municipal, especificamente na instituição pública em que o(a) senhor(a) trabalha. O(a) senhor(a) tem a garantia de receber esclarecimentos de quaisquer dúvidas sobre esta pesquisa, bem como ao sigilo das informações – visto que não haverá nenhuma forma de divulgação que possa identificar os entrevistados e organização pesquisada.

Sua participação será voluntária, por meio de uma entrevista, com duração aproximada de meia a uma hora, com dia e horário agendado, que seja o mais conveniente para o(a) senhor(a), que devido a pandemia do coronavírus que atingiu o Brasil e para se evitar a disseminação do contágio, será realizada virtualmente, por meio do aplicativo Jitsi.

Com sua autorização, a entrevista será gravada a partir dos aplicativos Zoom e Jitsi para que a futura transcrição seja a mais fidedigna possível. Será necessário a assinatura deste termo de consentimento para a utilização dos dados pela pesquisadora, garantindo a

confidencialidade dessas informações. Os registros ficarão na posse apenas desta pesquisadora, visando apenas objetivos acadêmicos.

Em qualquer etapa do estudo, o(a) senhor(a) terá acesso a pesquisadora responsável pela pesquisa para esclarecimento de eventuais dúvidas. Desde já, agradeço sua atenção e disponibilidade!

Fortaleza, ____ de _____ de 2020.

Assinatura do(a) entrevistado(a)

Assinatura do(a) pesquisador(a)

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Entrevista dos gestores	
1. Qual a finalidade da área que atua como gestor? (descrever as atividades que executa)	
2. Quais as competências técnicas (capacidades específicas / comportamentos observáveis) são necessárias para que o gestor realize as atividades específicas na unidade administrativa em que está lotado(a)?	
3. Quais competências gerenciais são necessárias para que o gestor realize as atividades na unidade administrativa em que está lotado?	
4. Na sua percepção, o que um plano de capacitação baseada em competências poderá oferecer à organização e seus servidores?	
5. Gênero: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino	7. Escolaridade: <input type="checkbox"/> Graduação <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Especialização <input type="checkbox"/> Doutorado
6. Cargo <input type="checkbox"/> Diretor <input type="checkbox"/> Gerente	8. Tempo de vínculo com a organização pública: <input type="checkbox"/> 0 a 2 anos <input type="checkbox"/> 2 a 5 anos <input type="checkbox"/> 5 a 10 anos

Fonte: elaborado pela autora, baseado em Brasil (2012) e Silva (2016).

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADE DE CAPACITAÇÃO

Questionário de diagnóstico de necessidade de capacitação dos gestores										
Área: Administrativo () Políticas Públicas () Governança () Tecnologia da Informação () Planejamento ()	Atividade: Meio () Fim ()									
Competências Técnicas (mapeadas)	Escala 1 – Grau de Importância					Escala 2 – Grau de Domínio				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
01.										
02.										
03.										
Competências Gerenciais (mapeadas)	Escala 1 – Grau de Importância					Escala 2 – Grau de Domínio				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
01.										
02.										
03.										

Fonte: elaborado pela autora (2020), baseado em Brandão (2017).

APÊNDICE D – COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA A ÁREA ESTUDOS E PESQUISAS (CTEP)

CTEP1 – Coordenar o monitoramento e avaliação de resultados da agenda estratégica de governo, em estreita articulação com os demais órgãos correlatos, a partir das diretrizes estratégicas de governo definidas pelo Chefe do Executivo Municipal;
CTEP 2 – Monitorar, avaliar e aprimorar o processo da governança da gestão municipal;
CTEP 3 – Avaliar de forma integrada os resultados estratégicos de governo e das políticas públicas municipais;
CTEP 4 – Avaliar de forma integrada os resultados estratégicos de governo e das políticas públicas municipais;
CTEP 5 – Analisar a efetividade da Gestão Municipal e construir ou modificar indicadores que propiciem a avaliação qualitativa das políticas públicas;
CTEP 6 – Coordenar a integração das distintas Salas de Situação, existentes ou a serem implementadas, no âmbito da administração pública;
CTEP 7 – Promover convênios com entidades técnicas, entidades de estudos e pesquisa, observatórios ou entidades de ensino superior;
CTEP 8 – Promover e realizar cursos, seminários, encontros, congressos, simpósios e pesquisas científicas, socioeconômicas e urbanísticas de interesse público, de forma a melhor qualificar os diversos autores envolvidos na governança municipal;
CTEP 9 – Implantar e gerir o Observatório da Governança;
CTEP 10 – Colaborar na elaboração dos instrumentos para avaliação qualitativa das políticas públicas;
CTEP 11 – Executar o processo de elaboração, atualização, monitoramento e avaliação de resultados da agenda estratégica de governo;
CTEP 12 – Utilizar as informações oriundas dos resultados estratégicos e de estudos e pesquisas para auxiliar na tomada de decisão e reorientar o planejamento estratégico de curto e médio prazo;
CTEP 13 – Selecionar e prover informações com qualidade e de modo permanente para subsidiar a tomada de decisões do Prefeito e dos demais gestores frente às demandas institucionais e às demandas sociais;
CTEP 14 – Elaborar e difundir metodologias de análise sistemática de informações estratégicas para tomada de decisões no âmbito das secretarias e entidades municipais;
CTEP 15 – Contribuir para a modelagem de dados nos sistemas de informações dos órgãos e entidades municipais
CTEP 16 – Implementar metodologias que permitam ao gestor identificar, antecipadamente, oportunidades e ameaças no ambiente externo e deficiências no ambiente interno que possam impactar no desempenho da gestão municipal;
CTEP 17 – Produzir e difundir conhecimento para a melhoria da governança municipal;
CTEP 18 – Elaborar Boletins Informativos, produção de vídeos de divulgação promocional, relatórios, fascículos, brochuras, manuais, cartilhas, folders e outras publicações;
CTEP 19 – Elaborar textos sobre governança para divulgação em sites do município e intranet do órgão;
CTEP 20 – Realizar estudos e pesquisas para aprofundar o conhecimento sobre a cidade de Fortaleza e sua integração com a Região Metropolitana, nas suas diversas dimensões;
CTEP 21 – Realizar pesquisas científicas, socioeconômicas e urbanísticas de interesse público, de forma a melhor qualificar os diversos atores envolvidos na governança municipal;
CTEP 22 – Identificar, mensurar e reduzir as deficiências de informações necessárias a uma boa governança municipal.

Fonte: dados da pesquisa (2020).

**APÊNDICE E – COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA A ÁREA
PLANEJAMENTO (CTP)**

CTP1 – Coordenar a elaboração, revisão e atualização de planos estratégicos e planos diretores participativos de desenvolvimento do município;
CTP2 – Promover a integração entre os instrumentos de planejamento municipal;
CTP3 – Coordenar a elaboração do planejamento estratégico do município de forma compartilhada;
CTP4 – Apoiar a elaboração de planos setoriais, regionais e demais instrumentos de planejamento, integrando-os aos planos estratégicos e planos diretores;
CTP5 – Orientar e acompanhar a integração do Sistema Municipal de Planejamento, Monitoramento, Avaliação e Participação Democrática;
CTP6 – Garantir a efetiva participação social no processo de elaboração de planos estratégicos;
CTP7 – Propor à área de Estudos e Pesquisas assuntos a serem estudados para embasar os Planos Estratégicos;
CTP8 – Gerenciar a efetividade das ações propostas nos planos estratégicos;
CTP9 – Articular e acompanhar a elaboração de planos setoriais, regionais e demais instrumentos de planejamento, integrando-os aos planos estratégicos e planos diretores;
CTP10 – Fomentar a efetiva participação social no processo de elaboração de planos setoriais, com o devido apoio dos respectivos órgãos;
CTP11 – Propor às áreas responsáveis assuntos a serem estudados para embasar os planos setoriais ou regionais;
CTP12 – Desenvolver e implementar programas, projetos, processos, sistemas, produtos e serviços, cujas soluções implicam níveis elevados de complexidades, articulação e tecnicidade e que possam contribuir para a governabilidade e sustentabilidade da administração municipal;
CTP13 – Analisar processo e emitir pareceres com fins de orientar o processo de tomada de decisões;
CTP14 – Elaborar pareceres, relatórios, planos, projetos e outros que se exijam a aplicação de conhecimento inerente à sua área;
CTP15 – Desenvolver estudos, pesquisas, análise e interpretação da legislação específica de sua área de atuação
CTP16 – Atuar na qualidade de instrutor de treinamento e outros eventos de igual natureza, mediante participação prévia em processo de qualificação;
CTP17 – Desenvolver estudos, pesquisas e planos urbanísticos, planos mestres urbanísticos, planos diretores, planos de habitação de interesse social, bem como estudos, planos ou projetos para zonas especiais.

Fonte: dados da pesquisa (2020)

APÊNDICE F – COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA A ÁREA POLÍTICAS PÚBLICAS (CTPP)

CTPP1 – Promover a integração das políticas públicas, analisando a coerência, consistência e coordenação na formulação e implementação de políticas, programas ou projetos;
CTPP2 – Promover ações que favoreçam a sinergia para a realização de objetivos comuns;
CTPP3 – Conceber sistemas institucionais e gerenciais para a formulação de políticas de forma conjunta e congruente;
CTPP4 – Criar propostas de ações compartilhadas entre poder público e sociedade civil;
CTPP5 – Desenvolver padrões de gestão compartilhada do território municipal que viabilizem a integração de políticas públicas em escala territorial;
CTPP6 – Articular a implantação participativa e democrática das zonas territoriais especiais definidas em lei;
CTPP7 – Coordenar a elaboração de planos e regulamentação das zonas especiais de interesse social;
CTPP8 – Articular a elaboração dos planos e regulamentação das demais zonas especiais de interesse social;
CTPP9 – Articular com os setores acadêmicos, produtivos e entre as diversas esferas governamentais;
CTPP10 – Acompanhar o funcionamento dos Conselhos Regionais de Participação de modo a viabilizar a integração de políticas públicas em escala territorial;
CTPP11 – Facilitar a implementação de políticas públicas de forma articulada entre os órgãos da administração municipal a partir da realização de seminários e debates com as secretarias e órgãos municipais;
CTPP12 – Fornecer dados e indicadores que permitam o monitoramento da integração entre os órgãos da administração municipal no cumprimento das ações estratégicas de governo;
CTPP13 – Fomentar a integração das políticas públicas desde as suas formulações;
CTPP14 – Incentivar a adoção de soluções institucionais no âmbito da integração das políticas públicas;
CTPP15 – Realizar a análise dos programas e ações que compõem os planos e leis orçamentárias como forma de fomentar a integração das políticas públicas desde as suas formulações;
CTPP16 – Articular a regulamentação das zonas urbanísticas especiais definidas em lei junto aos órgãos e secretarias afins;
CTPP17 – Acompanhar o cumprimento das diretrizes e ações estratégicas das zonas urbanas especiais;
CTPP18 – Articular a implantação participativa e democrática das zonas territoriais especiais definidas em lei.

Fonte: dados da pesquisa (2020)

APÊNDICE G – COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS ÁREA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (CTTI)

CTTI1 – Identificar e propor soluções estratégicas e estruturantes de aplicação de TIC para dar suporte às atividades do órgão e de seus programas finalísticos;
CTTI2 – Representar institucionalmente o órgão em assuntos relacionados à tecnologia da informação e comunicação, ao acervo documental do município e ao Geoprocessamento;
CTTI3 – Coordenar a implantação do acervo de informações em meio físico ou digital, relacionadas ao município de Fortaleza, às iniciativas do Executivo Municipal ou às experiências inovadoras de outras localidades;
CTTI4 – Coordenar a implantação e gerir o Sistema de Informações Geográficas do município;
CTTI5 – Propor a política de geoprocessamento da Prefeitura Municipal de Fortaleza;
CTTI6 – Recomendar a aquisição, desenvolvimento, alteração, manutenção e implementação de sistemas de informação do órgão;
CTTI7 – Planejar e gerenciar os projetos de desenvolvimento e manutenção de sistemas, comunicação de voz e dados, rede elétrica estabilizada, rede local com e sem fio, infraestrutura computacional, serviços de atendimento de informática e demais atividades de tecnologia da informação e comunicação do órgão;
CTTI8 – Assegurar a interoperabilidade no desenvolvimento de sistemas;
CTTI9 – Administrar e documentar componentes corporativos de sistemas de informação;
CTTI10 – Analisar e propor o ciclo de vida da informação, bem como seu armazenamento;
CTTI11 – Organizar a informação de modo padronizado para que os usuários possam localizar, extrair e analisar o seu conteúdo em ambiente distribuído;
CTTI12 – Manter e atualizar os recursos tecnológicos (<i>hardware e software</i>) e a infraestrutura necessária ao seu pleno funcionamento;
CTTI13 – Coletar, pesquisar, analisar, sistematizar e divulgar informações sociais, econômicas, estatísticas, geográficas, cartográficas, infraestruturais, de mobilidade urbana, dentre outras informações relacionadas a Fortaleza;
CTTI14 – Adotar medidas que proporcionem a segurança e preservação dos documentos sob sua guarda;
CTTI15 – Manter atualizadas as bases de dados dos documentos e conteúdos digitalizados;
CTTI16 – Articular e orientar as atividades de normalização e padronização bibliográfica dos documentos editados pela Prefeitura Municipal de Fortaleza;
CTTI17 – Implantar e gerir acervo de informações em meio físico ou digital, relacionadas à cidade de Fortaleza, às iniciativas do Executivo Municipal ou às experiências inovadoras de outras localidades;
CTTI18 – Gerir o Sistema de Informações Geográficas do município;
CTTI19 – Organizar informações estatísticas e cartográficas, por meio da integração dos diversos Sistemas de Informações Geográficas (SIG);
CTTI20 – Estabelecer os métodos e técnicas para o tratamento das informações necessárias para a criação de um banco de dados geográficos integrado, que interaja diretamente com os SIG das secretarias setoriais;
CTTI21 – Disponibilizar dados geográficos para o público interno e externo;
CTTI22 – Desenvolver projetos e sistemas de informática;
CTTI23 – Analisar e avaliar diagramas, estruturas e descrições de entradas e saídas de sistemas;
CTTI24 – Identificar as necessidades de produção, alteração e otimização de sistemas;
CTTI25 – Elaborar projetos de páginas para internet e intranet;
CTTI26 – Elaborar pareceres técnicos; redigir, digitar e conferir expedientes diversos.

Fonte: dados da pesquisa (2020)

APÊNDICE H – COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS ÁREA ADMINISTRATIVO- FINANCEIRA (CTAF)

CTAF1 – Planejar, coordenar e orientar as atividades relacionadas às áreas administrativa, financeira e de gestão de pessoas;
CTAF2 – Definir e coordenar a aplicação de normas internas, portarias, gestão de contratos e serviços de licitações;
CTAF3 – Propor normas para acompanhamento, gestão e fiscalização de contratos, convênios e demais ajustes de interesse do órgão;
CTAF4 – Coordenar o plano de aquisições, em articulação com as demais Diretorias;
CTAF5 – Coordenar o sistema de material e logística;
CTAF6 – Elaborar relatórios mensais físicos e financeiros;
CTAF7 – Coordenar a execução e o acompanhamento orçamentário, contábil e financeiro;
CTAF8 – Realizar o inventário físico anual, conforme legislação vigente;
CTAF9 – Supervisionar a execução dos serviços gerais, compreendendo as atividades de protocolo, transporte, manutenção, zeladoria, limpeza, copa, manutenção de equipamentos e instalações;
CTAF10 – Monitorar e orientar o patrimônio e a distribuição do material no almoxarifado;
CTAF11 – Programar e monitorar as atividades de transporte, de guarda e manutenção de veículos, de acordo com as regulamentações específicas relativas à gestão da frota oficial;
CTAF12 – Enviar e acompanhar a documentação para o arquivo, de acordo com a legislação vigente e elaborar a tabela de temporariedade da documentação a ser arquivada periodicamente;
CTAF13 – Elaborar, acompanhar e fiscalizar a execução dos contratos, convênios, prestação de serviços e outros instrumentos equivalentes em sua área de atuação;
CTAF14 – Analisar e monitorar o consumo de materiais e insumos da organização;
CTAF15 – Elaborar minutas de editais de licitação, dispensas e inexigibilidades;
CTAF16 – Monitorar a numeração dos editais de licitação, contratos, convênios, termos aditivos e outros instrumentos equivalentes, de interesse do órgão;
CTAF17 – Acompanhar e fiscalizar a execução dos contratos de prestação de serviços do órgão;
CTAF18 – Planejar, programar, executar, controlar e avaliar as atividades relacionadas à administração financeira, contábil e orçamentária, por meio de relatórios, empenhos e liquidações;
CTAF19 – Desenvolver as atividades relativas à administração financeira e orçamentária, com diretrizes estabelecidas pelos órgãos municipais competentes;
CTAF20 – Registrar, executar e acompanhar o registro dos atos e fatos ou outro documento de natureza contábil;
CTAF21 – Acompanhar a execução financeira, elaborar a prestação de contas de convênios, acordos e instrumentos congêntos e realizar as tomadas de contas dos responsáveis pela execução do exercício financeiro;
CTAF22 – Proceder a verificação, preparo e escrituração de documentos sujeitos a lançamentos contábeis, promovendo o controle da receita e das despesas;
CTAF23 – Preparar boletins diários referentes à movimentação financeira das contas, bem como proceder às conciliações bancárias mensais;
CTAF24 – Realizar a gestão das atividades relacionadas com o desenvolvimento de pessoas nas áreas de capacitação;
CTAF25 – Executar e controlar as atividades de alocação, nomeação, exoneração, demissão, remoção, cessão, bem como redistribuição de pessoal disponível;
CTAF26 – Realizar a gestão de frequência e de férias de servidores;
CTAF27 – Gerir os processos de concessão de direitos e vantagens dos servidores;
CTAF28 – Realizar avaliação de desempenho no âmbito da entidade, fornecendo informações para fins de concessão de gratificações e ascensão funcional, segundo orientações do órgão competente;
CTAF29 – Promover estágios para estudantes de nível superior ou de nível técnico compatíveis com suas atividades.

Fonte: dados da pesquisa (2020)

APÊNDICE I – COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS GERENCIAIS – TODAS AS ÁREAS

CG1 – Ter capacidade de articulação para se comunicar com instituições públicas, entidades e sociedade civil;
CG2 – Ter visão sistêmica sobre sua organização e sua esfera de atuação;
CG3 – Agir conforme os princípios da administração públicas;
CG4 – Saber repassar conhecimentos para o desenvolvimento de equipes;
CG5 – Buscar e promover a capacidade técnica;
CG6 – Ter liderança para orientar pessoas e gerir recursos;
CG7 – Tomar decisões utilizando os recursos existentes da melhor maneira possível;
CG8 – Ter capacidade para gerir conflitos;
CG9 – Conhecer técnicas de negociação para ser capaz de se posicionar defendendo os interesses do órgão e da sociedade;
CG10 – Saber se comunicar de forma clara e objetiva;
CG11 – Saber ouvir de forma respeitosa e com atenção sua equipe;
CG12 – Dar feedback de forma cordial e objetiva do desempenho individual e da equipe, visando o aperfeiçoamento individual e alcance de melhores resultados;
CG13 – Ter comprometimento com as atividades desenvolvidas, bem como com sua equipe e seu órgão;
CG14 – Assumir responsabilidades por sua equipe e atividades desenvolvidas por eles;
CG15 – Desenvolver a relação de confiança com sua equipe de trabalho e com os outros setores do órgão;
CG16 – Prospectar e aproveitar oportunidades para promover o desenvolvimento institucional;
CG17 – Definir indicadores e mensurar desempenho de produtividade com precisão;
CG18 – Ser proativo, buscando antecipar as necessidades das atividades/projetos e tendo relativa autonomia no desenvolvimento das atividades;
CG19 – Ter capacidade para delegar responsabilidades;
CG20 – Ter habilidade de buscar ideias inovadoras e soluções metodológicas para resultados mais eficazes dos produtos desenvolvidos;
CG21 – Ter capacidade de planejar e organizar suas próprias atividades e as do seu grupo, estabelecendo metas mensuráveis e cumprindo-as com eficácia;
CG22 – Possuir uma boa oratória;
CG23 – Saber propor e analisar melhorias;
CG24 – Ser capaz de integrar a equipe para o alcance dos objetivos da área e do órgão.

Fonte: dados da pesquisa (2020).

APÊNDICE J – LACUNAS DE COMPETÊNCIAS ÁREA ESTUDOS E PESQUISAS

Competência Individual (CI)	Importância	Domínio	Lacuna	N
CTEP1 – Coordenar o monitoramento e avaliação de resultados da agenda estratégica de governo, em estreita articulação com os demais órgãos correlatos, a partir das diretrizes estratégicas de governo definidas pelo Chefe do Executivo Municipal;	5	5	0	S1
	4	4	4	S2; S3
CTEP2 – Monitorar, avaliar e aprimorar o processo da governança da gestão municipal;	5	5	0	S1
	5	4	5	S2; S3
CTEP3 – Avaliar de forma integrada os resultados estratégicos de governo e das políticas públicas municipais;	5	4	5	S1; S2
	3	2	9	S3
CTEP4 – Analisar a efetividade da Gestão Municipal e construir ou modificar indicadores que propiciem a avaliação qualitativa das políticas públicas;	5	4	5	S1; S2; S3
CTEP5 – Coordenar a integração das distintas Salas de Situação, existentes ou a serem implementadas, no âmbito da administração pública;	5	5	0	S1
	2	1	8	S2
	5	3	10	S3
CTEP6 – Promover convênios com entidades técnicas, entidades de estudos e pesquisa, observatórios ou entidades de ensino superior;	5	5	0	S1
	5	3	10	S2
	5	4	5	S3
CTEP7 – Promover e realizar cursos, seminários, encontros, congressos, simpósios e pesquisas científicas, socioeconômicas e urbanísticas de interesse público, de forma a melhor qualificar os diversos autores envolvidos na governança municipal;	5	5	0	S1
	4	4	4	S2; S3
CTEP8 – Gerir o Observatório da Governança baseado nos princípios da governança municipal;	5	5	0	S1
	2	1	8	S2
	5	4	5	S3
CTEP9 – Colaborar na elaboração dos instrumentos para avaliação qualitativa das políticas públicas;	5	4	5	S1; S2
	3	3	6	S3
CTEP10 – Executar o processo de elaboração, atualização, monitoramento e avaliação de resultados da agenda estratégica de governo;	5	5	0	S1
	5	3	10	S2
	4	3	8	S3
CTEP11 – Utilizar as informações oriundas dos resultados estratégicos e de estudos e pesquisas para auxiliar na tomada de decisão e reorientar o planejamento estratégico de curto e médio prazo;	5	5	0	S1
	5	3	10	S2
	4	3	8	S3
CTEP12 – Selecionar e prover informações com qualidade e de modo permanente para subsidiar a tomada de decisões do Prefeito e dos demais gestores frente às demandas institucionais e às demandas sociais;	5	5	0	S1
	5	4	5	S2
	4	4	4	S3
CTEP13 – Elaborar e difundir metodologias de análise sistemática de informações estratégicas para tomada de decisões no âmbito das secretarias e entidades municipais;	5	4	5	S1
	5	3	10	S2
	4	3	8	S3
CTEP14 – Contribuir para a modelagem de dados nos sistemas de informações dos órgãos e entidades municipais;	5	4	5	S1; S2; S3
CTEP15 – Implementar metodologias que permitam ao gestor identificar antecipadamente oportunidades e ameaças no ambiente externo e deficiências no ambiente interno que possam impactar no desempenho da gestão municipal;	5	4	5	S1
	5	3	10	S2; S3
	5	5	0	S1; S3

CTEP16 – Produzir e difundir conhecimento para a melhoria da governança municipal;	5	5	0	S3
CTEP17 – Elaboração de Boletins Informativos, produção de vídeos de divulgação promocional, Relatórios, fascículos, brochuras, Manuais, Cartilhas, Folders e outras publicações;	5	3	10	S1; S3
	4	3	8	S2
CTEP18 – Elaborar textos sobre governança para divulgação em sites do município e intranet do órgão;	5	5	0	S1
	5	3	10	S2
	5	4	5	S3
CTEP19 – Realizar estudos e pesquisas para aprofundar o conhecimento sobre a cidade de Fortaleza e sua integração com a Região Metropolitana nas suas diversas dimensões;	5	5	0	S1
	5	4	5	S2; S3
CTEP20 – Realizar pesquisas científicas, socioeconômicas e urbanísticas de interesse público, de forma a melhor qualificar os diversos atores envolvidos na governança municipal;	5	5	0	S1; S2; S3
CTEP21 – Identificar, mensurar e reduzir as deficiências de informações necessárias a uma boa governança municipal.	5	4	5	S1; S2; S3

Fonte: dados da pesquisa (2020)

APÊNDICE K – LACUNAS DE COMPETÊNCIAS ÁREA PLANEJAMENTO (CTP)

Competência Individual (CI)	Importância	Domínio	Lacuna	N
CTP1 – Coordenar a elaboração, revisão e atualização de planos estratégicos e planos diretores participativos de desenvolvimento do município;	5	5	0	S4
	4	3	8	S5; S6
CTP2 – Promover a integração entre os instrumentos de planejamento municipal;	5	5	0	S4
	4	3	8	S5; S6
CTP3 – Coordenar a elaboração do planejamento estratégico do município de forma compartilhada;	5	5	0	S4
	4	3	8	S5; S6
CTP4 – Apoiar a elaboração de planos setoriais, regionais e demais instrumentos de planejamento, integrando-os aos planos estratégicos e planos diretores;	5	5	0	S4
	5	4	5	S5; S6
CTP5 – Orientar e acompanhar a integração do Sistema Municipal de Planejamento, Monitoramento, Avaliação e Participação Democrática;	5	5	0	S4
	4	3	8	S5; S6
CTP6 – Garantir a efetiva participação social no processo de elaboração de planos estratégicos;	5	5	0	S4
	4	3	8	S5; S6
CTP7 – Propor à área de Estudos e Pesquisas assuntos a serem estudados para embasar os Planos Estratégicos;	5	5	0	S4
	3	3	6	S5; S6
CTP8 – Gerenciar a efetividade das ações propostas nos planos estratégicos;	5	5	0	S4
	4	4	4	S5
	4	5	0	S6
CTP9 – Articular e acompanhar a elaboração de planos setoriais, regionais e demais instrumentos de planejamento, integrando-os aos planos estratégicos e planos diretores;	5	5	0	S4
	5	4	5	S5
	4	3	8	S6
CTP10 – Fomentar a efetiva participação social no processo de elaboração de planos setoriais, com o devido apoio dos respectivos órgãos;	5	5	0	S4
	5	4	5	S5
	4	3	8	S6
CTP11 – Propor às áreas responsáveis assuntos a serem estudados para embasar os planos setoriais ou regionais;	5	4	5	S4; S5
	4	3	8	S6
CTP12 – Desenvolver e implementar programas, projetos, processos, sistemas, produtos e serviços, cujas soluções implicam níveis elevados de complexidades, articulação e tecnicidade e que possam contribuir para a governabilidade e sustentabilidade da administração municipal;	5	5	0	S4
	5	3	10	S5
	5	2	15	S6
CTP13 – Analisar processo e emitir pareceres com fins de orientar o processo de tomada de decisões;	5	5	0	S4
	5	2	15	S5; S6
CTP14 – Elaborar pareceres, relatórios, planos, projetos e outros que se exijam a aplicação de conhecimento inerente à sua área;	5	5	0	S4
	5	3	10	S5
	5	4	5	S6
CTP15 – Desenvolver estudos, pesquisas, análise e interpretação da legislação específica de sua área de atuação;	5	5	0	S4
	5	3	10	S5
	5	2	15	S6
CTP16 – Atuar na qualidade de instrutor de treinamento e outros eventos de igual natureza, mediante participação prévia em processo de qualificação;	3	5	0	S4
	3	2	9	S5
	3	3	0	S6
CTP17 – Desenvolver estudos, pesquisas e planos urbanísticos, planos mestres urbanísticos, planos diretores, planos de habitação de interesse social, bem como estudos, planos ou projetos para zonas especiais.	5	5	6	S4
	5	2	0	S5
	5	2	15	S6

Fonte: dados da pesquisa (2020)

**APÊNDICE L – LACUNAS DE COMPETÊNCIAS ÁREA POLÍTICAS PÚBLICAS
(CTPP)**

Competência Individual (CI)	Importância	Domínio	Lacuna	N
CTPP1 – Promover a integração das políticas públicas, analisando a coerência, consistência e coordenação na formulação e implementação de políticas, programas ou projetos;	5	5	0	S7
	4	2	12	S8
	4	4	4	S9
CTPP2 – Promover ações que favoreçam a sinergia para a realização de objetivos comuns;	5	5	0	S7; S9
	5	2	15	S8
CTPP3 – Conceber sistemas institucionais e gerenciais para a formulação de políticas de forma conjunta e congruente;	5	4	5	S7
	4	1	16	S8
	4	5	0	S9
CTPP4 – Criar propostas de ações compartilhadas entre poder público e sociedade civil;	5	5	0	S7; S9
	5	1	20	S8
CTPP5 – Desenvolver padrões de gestão compartilhada do território municipal que viabilizem a integração de políticas públicas em escala territorial;	5	5	0	S7
	5	2	15	S8
	5	4	5	S9
CTPP6 – Articular a implantação participativa e democrática das zonas territoriais especiais definidas em lei;	5	5	0	S7; S9
	4	2	12	S8
CTPP7 – Coordenar a elaboração de planos e regulamentação das zonas especiais de interesse social;	5	5	0	S7
	4	1	16	S8
	4	4	4	S9
CTPP8 – Articular a elaboração dos planos e regulamentação das demais zonas especiais de interesse social;	5	5	0	S7; S9
	5	2	15	S8
CTPP9 – Articular com os setores acadêmicos, produtivos e entre as diversas esferas governamentais;	5	5	0	S7; S9
	4	2	12	S8
CTPP10 – Acompanhar o funcionamento dos Conselhos Regionais de Participação de modo a viabilizar a integração de políticas públicas em escala territorial;	5	5	0	S7; S9
	5	2	15	S8
CTPP11 – Facilitar a implementação de políticas públicas de forma articulada entre os órgãos da administração municipal a partir da realização de seminários e debates com as secretarias e órgãos municipais;	5	4	5	S7; S9
	5	1	20	S8
CTPP12 – Fornecer dados e indicadores que permitam o monitoramento da integração entre os órgãos da administração municipal no cumprimento das ações estratégicas de governo;	5	4	5	S7
	4	1	16	S8
	5	5	0	S9
CTPP13 – Fomentar a integração das políticas públicas desde as suas formulações;	5	5	0	S7; S9
	5	2	15	S8
CTPP14 – Incentivar a adoção de soluções institucionais no âmbito da integração das políticas públicas;	5	5	0	S7; S9
	5	2	15	S8
CTPP15 – Realizar a análise dos programas e ações que compõem os planos e leis orçamentárias como forma de fomentar a integração das políticas públicas desde as suas formulações;	5	4	5	S7; S9
	5	1	20	S8
CTPP16 – Articular a regulamentação das zonas urbanísticas especiais definidas em lei junto aos órgãos e secretarias afins;	5	5	0	S7; S9
	3	1	12	S8
CTPP17 – Acompanhar o cumprimento das diretrizes e ações estratégicas das zonas urbanas especiais;	5	5	0	S7; S9
	3	2	9	S8
CTPP18 – Articular a implantação participativa e democrática das zonas territoriais especiais definidas em lei;	5	4	5	S7
	5	2	15	S8
	5	5	0	S9

Fonte: dados da pesquisa (2020)

**APÊNDICE M – LACUNAS DE COMPETÊNCIAS ÁREA TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO (CTTI)**

Competência Individual (CI)	Importância	Domínio	Lacuna	N
CTTI1 – Identificar e propor soluções estratégicas e estruturantes de aplicação de TIC para dar suporte às atividades do órgão e de seus programas finalísticos;	5	5	0	S10
	4	3	8	S11; S12
	3	1	12	S13
CTTI2 – Representar institucionalmente o órgão em assuntos relacionados à tecnologia da informação e comunicação, ao acervo documental do município e ao Geoprocessamento;	5	5	0	S10
	4	4	4	S11
	4	2	12	S12
	3	1	12	S13
CTTI3 – Coordenar a implantação do acervo de informações em meio físico ou digital, relacionadas ao município de Fortaleza, às iniciativas do Executivo Municipal ou às experiências inovadoras de outras localidades;	5	5	0	S10
	3	2	9	S11; S12
	5	4	5	S13
CTTI4 – Coordenar a implantação e gerir o Sistema de Informações Geográficas do município;	5	5	0	S10; S12
	4	3	8	S11
	0	0	0	S13
CTTI5 – Propor a política de geoprocessamento da Prefeitura Municipal de Fortaleza;	5	5	0	S10; S11
	4	2	12	S12
	0	0	0	S13
CTTI6 – Recomendar a aquisição, desenvolvimento, alteração, manutenção e implementação de sistemas de informação do órgão;	5	5	0	S10
	4	4	4	S11; S12
	0	0	0	S13
CTTI7 – Planejar e gerenciar os projetos de desenvolvimento e manutenção de sistemas, comunicação de voz e dados, rede elétrica estabilizada, rede local com e sem fio, infraestrutura computacional, serviços de atendimento de informática e demais atividades de tecnologia da informação e comunicação do órgão;	5	5	0	S10
	5	4	5	S11
	3	2	9	S12
	1	1	4	S13
CTTI8 – Assegurar a interoperabilidade no desenvolvimento de sistemas.	5	5	0	S10
	5	4	5	S11
	3	3	6	S12
	0	0	0	S13
CTTI9 – Administrar e documentar componentes corporativos de sistemas de informação;	5	5	0	S10
	5	4	5	S11
	3	3	6	S12
CTTI10 – Analisar e propor o ciclo de vida da informação, bem como seu armazenamento;	5	5	0	S10
	5	4	5	S11
	3	2	9	S12
CTTI11 – Organizar a informação de modo padronizado para que os usuários possam localizar, extrair e analisar o seu conteúdo em ambiente distribuído;	5	4	5	S10; S11; S13
	3	3	6	S12
	5	4	5	S10; S12
CTTI12 – Manter e atualizar os recursos tecnológicos (hardware e software) e a infraestrutura necessária ao seu pleno funcionamento;	5	4	5	S10; S12
	4	3	8	S11
	0	0	0	S13
CTTI13 – Coletar, pesquisar, analisar, sistematizar e divulgar informações sociais, econômicas, estatísticas, geográficas, cartográficas, infraestruturais, de mobilidade urbana, dentre outras informações relacionadas a Fortaleza;	4	4	4	S10
	5	4	5	S11; S12; S13
CTTI14 – Adotar medidas que proporcionem a segurança e preservação dos documentos sob sua guarda;	5	4	5	S10; S11; S12; S13

CTTI15 – Manter atualizadas as bases de dados dos documentos e conteúdos digitalizados;	3	3	6	S10
	3	2	9	S11; S12
	5	5	0	S13
CTTI16 – Articular e orientar as atividades de normalização e padronização bibliográfica dos documentos editados pelo município;	4	3	8	S10
	3	1	12	S11; S12
	5	5	0	S13
CTTI17 – Implantar e gerir acervo de informações em meio físico ou digital, relacionadas à cidade de Fortaleza, às iniciativas do Executivo Municipal ou às experiências inovadoras de outras localidades;	4	4	4	S10
	4	3	8	S11
	3	2	9	S12
	5	5	0	S13
CTTI18 – gerir o Sistema de Informações Geográficas do município;	4	4	4	S10
	2	2	6	S11
	5	4	5	S12
	0	0	0	S13
CTTI19 – Organizar informações estatísticas e cartográficas, por meio da integração dos diversos Sistemas de Informações Geográficas (SIG)	4	4	4	S10; S13
	3	2	9	S11
	5	4	5	S12
CTTI20 – Estabelecer os métodos e técnicas para o tratamento das informações necessárias para a criação de um banco de dados geográficos integrado, que interaja diretamente com os SIG das secretarias setoriais;	5	5	0	S10
	3	2	9	S11
	5	4	5	S12
	2	1	8	S13
CTTI21 – Disponibilizar dados geográficos para o público interno e externo;	5	5	0	S10; S12; S13
	3	2	9	S11
CTTI22 – Desenvolver projetos e sistemas de informática;	5	4	5	S10
	3	4	3	S11
	5	3	10	S12
	0	0	0	S13
CTTI23 – analisar e avaliar diagramas, estruturas e descrições de entradas e saídas de sistemas;	5	5	0	S10
	5	4	5	S11; S12
	0	0	0	S13
CTTI24 – Identificar as necessidades de produção, alteração e otimização de sistemas;	5	5	0	S10; S11
	5	3	10	S12
	2	1	8	S13
CTTI25 – Elaborar projetos de páginas para internet e intranet;	5	4	5	S10; S11
	5	2	15	S12
	0	0	0	S13
CTTI26 – Elaborar pareceres técnicos; redigir, digitar e conferir expedientes diversos.	4	4	4	S10
	4	3	8	S11; S12
	2	1	8	S13

Fonte: dados da pesquisa (2020)

APÊNDICE N – LACUNAS DE COMPETÊNCIAS ÁREA ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA (CTAF)

Competência Individual (CI)	Importância	Domínio	Lacuna	N
CTAF1 – Planejar, coordenar e orientar as atividades relacionadas às áreas administrativa, financeira e de gestão de pessoas;	5	5	0	S14
	5	4	5	S15; S16; S17
CTAF2 – Definir e coordenar a aplicação de normas internas, portarias, gestão de contratos e serviços de licitações;	5	5	0	S14
	5	4	5	S15
	4	3	8	S16
	2	2	6	S17
CTAF3 – Propor normas para acompanhamento, gestão e fiscalização de contratos, convênios e demais ajustes de interesse do órgão;	5	5	0	S14
	5	3	10	S15; S16
	3	2	9	S17
CTAF4 – Coordenar o plano de aquisições, em articulação com as demais Diretorias;	5	5	0	S14
	4	3	8	S15
	2	1	8	S16
	0	0	0	S17
CTAF5 – Coordenar o sistema de material e logística;	5	4	5	S14; S15
	0	0	0	S16; S17
CTAF6 – Elaborar relatórios mensais físicos e financeiros;	5	5	0	S14
	2	2	6	S15
	5	4	5	S16
	0	0	0	S17
CTAF7 – Coordenar a execução e o acompanhamento orçamentário, contábil e financeiro;	5	5	0	S14
	1	1	4	S15
	4	3	8	S16
	0	0	0	S17
CTAF8 – Realizar o inventário físico anual, conforme legislação vigente;	4	4	4	S14
	5	5	0	S15
	0	0	0	S16; S17
CTAF9 – Supervisionar a execução dos serviços gerais, compreendendo as atividades de protocolo, transporte, manutenção, zeladoria, limpeza, copa, manutenção de equipamentos e instalações;	5	5	0	S14
	5	4	5	S15
	0	0	0	S16
	3	3	6	S17
CTAF10 – Monitorar e orientar o patrimônio e a distribuição do material no almoxarifado;	5	4	5	S14; S15
	0	0	0	S16; S17
CTAF11 – Programar e monitorar as atividades de transporte, de guarda e manutenção de veículos, de acordo com as regulamentações específicas relativas à gestão da frota oficial;	3	3	6	S14
	5	5	0	S15
	0	0	0	S16; S17
CTAF12 – Enviar e acompanhar a documentação para o arquivo, de acordo com a legislação vigente e elaborar a tabela de temporariedade da documentação a ser arquivada periodicamente;	4	3	8	S14
	4	2	12	S15; S16; S17
CTAF13 – Elaborar, acompanhar e fiscalizar a execução dos contratos, convênios, prestação de serviços e outros instrumentos equivalentes em sua área de atuação;	5	5	0	S14
	5	3	10	S15; S16; S17
CTAF14 – Analisar e monitorar o consumo de materiais e insumos do Instituto;	5	5	0	S14
	5	4	5	S15
	2	2	6	S16; S17
CTAF15 – Elaborar minutas de editais de licitação, dispensas e inexigibilidades;	5	4	5	S14
	5	3	10	S15
	2	1	8	S16
	0	0	0	S17
CTAF16 – Monitorar a numeração dos editais de licitação, contratos, convênios, termos aditivos e outros instrumentos equivalentes, de interesse do órgão;	5	4	5	S14; S15; S16; S17

CTAF17 – Acompanhar e fiscalizar a execução dos contratos de prestação de serviços do órgão;	5	5	0	S14
	5	4	5	S15; S16
	3	2	9	S17
CTAF18 – Planejar, programar, executar, controlar e avaliar as atividades relacionadas com a administração financeira, contábil e orçamentária, por meio de relatórios, empenhos e liquidações;	5	5	0	S14
	2	1	8	S15
	5	4	5	S16
	0	0	0	S17
CTAF19 – Desenvolver as atividades relativas à administração financeira e orçamentária, com diretrizes estabelecidas pelos órgãos municipais competentes;	4	4	4	S14
	2	1	8	S15; S17
	5	4	5	S16
CTAF20 – Registrar, executar e acompanhar o registro dos atos e fatos ou outro documento de natureza contábil;	3	3	6	S14
	0	0	0	S15; S17
	5	5	0	S16
CTAF21 – Acompanhar a execução financeira, elaborar a prestação de contas de convênios, acordos e instrumentos congêntos e realizar as tomadas de contas dos responsáveis pela execução do exercício financeiro;	5	5	0	S14
	4	3	8	S15
	5	4	5	S16
	0	0	0	S17
CTAF22 – Proceder a verificação, preparo e escrituração de documentos sujeitos a lançamentos contábeis, promovendo o controle da receita e das despesas;	5	4	5	S14
	0	0	0	S15; S17
	5	5	0	S16
CTAF23 – Preparar boletins diários referentes à movimentação financeira das contas, bem como proceder às conciliações bancárias mensais;	5	4	5	S14
	0	0	0	S15; S17
	5	4	5	S16
CTAF24 – Realizar a gestão das atividades relacionadas como desenvolvimento de pessoas nas áreas de capacitação;	5	4	5	S14
	5	3	10	S17
	0	0	0	S15; S16
CTAF25 – Executar e controlar as atividades de alocação, nomeação, exoneração, demissão, remoção, cessão, bem como redistribuição de pessoal disponível;	5	5	0	S14; S17
	0	0	0	S15; S16
CTAF26 – Realizar a gestão de frequência e de férias de servidores;	5	5	0	S14; S17
	0	0	0	S15; S16
CTAF27 – Gerir os processos de concessão de direitos e vantagens dos servidores;	5	5	0	S14; S17
	0	0	0	S15
	2	1	8	S16
CTAF28 – Realizar avaliação de desempenho no âmbito da entidade, fornecendo informações para fins de concessão de gratificações e ascensão funcional, segundo orientações do órgão competente;	5	4	5	S14; S17
	0	0	0	S15
	1	1	4	S16
CTAF29 – Promover estágios para estudantes de nível superior ou de nível técnico compatíveis com suas atividades.	5	4	5	S14; S17
	0	0	0	S15; S16

Fonte: dados da pesquisa (2020)

APÊNDICE O – LACUNAS DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS – TODAS AS ÁREAS

Competência Gerencial (CG)	Importância	Domínio	Lacuna	N
CG1 – Ter capacidade de articulação para se comunicar com instituições públicas, entidades e sociedade civil;	4	2	12	S5; S8
	3	1	12	S13
	4	3	8	S6; S9; S12
	3	3	6	S15
	4	4	4	S2; S3; S11
	3	4	3	S16; S17
	5	5	0	S1; S4; S7; S10; S14
CG2 – Ter visão sistêmica sobre sua organização e sua esfera de atuação;	5	3	10	S8; S12; S13
	5	4	5	S1; S2; S3; S5; S6; S7; S9; S11; S15; S16; S17
	5	5	0	S4; S10; S14
CG3 – Agir conforme os princípios da administração pública;	5	5	0	S1; S2; S3; S4; S5; S6; S7; S8; S9; S10; S11; S12; S13; S14; S15; S16; S17
CG4 – Saber repassar conhecimentos para o desenvolvimento de equipes;	5	2	15	S5; S8; S12; S13
	5	3	10	S2; S6; S9; S15; S17
	5	4	5	S3; S11; S16
	5	5	0	S1; S4; S7; S10; S14
CG5 – Buscar e promover a capacidade técnica;	5	3	10	S12; S13
	5	4	5	S2; S3; S5; S6; S8; S9; S15; S16
	5	5	0	S1; S4; S7; S10; S11; S14; S17
CG6 – Ter liderança para orientar pessoas e gerir recursos;	5	1	20	S5; S8; S13
CG6 – Ter liderança para orientar pessoas e gerir recursos;	5	2	15	S9
CG6 – Ter liderança para orientar pessoas e gerir recursos;	5	3	10	S6; S12; S15; S17
CG6 – Ter liderança para orientar pessoas e gerir recursos;	5	4	5	S2; S3; S16
CG6 – Ter liderança para orientar pessoas e gerir recursos;	5	5	0	S1; S4; S7; S10; S11; S14
CG7 – Tomar decisões utilizando os recursos existentes da melhor maneira possível;	5	2	15	S8; S9
	5	3	10	S13; S15
	5	4	5	S2; S3; S5; S6; S7; S11; S12; S16; S17
	5	5	0	S1; S4; S10; S14
CG8 – Ter capacidade para gerir conflitos;	5	2	15	S13
	5	3	10	S5; S6; S8; S12; S17
	5	4	5	S1; S2; S3; S4; S9; S14
	5	5	0	S7; S10; S11; S15; S16
CG9 – Conhecer técnicas de negociação para ser capaz de se posicionar defendendo os interesses do órgão e da sociedade;	4	2	12	S2; S3; S5; S6; S9; S12
	3	1	12	S15; S17
	5	3	10	S1
	3	2	9	S13; S16
	4	3	8	S11
	5	4	5	S4; S14
	5	5	0	S7; S10

CG10 – Saber se comunicar de forma clara e objetiva;	5	3	10	S8; S13; S15; S17
	5	4	5	S5; S6; S9; S12; S14
	5	5	0	S1; S2; S3; S4; S7; S10; S11; S16
CG11 – Saber ouvir de forma respeitosa e com atenção sua equipe;	5	5	0	S1; S2; S3; S4; S5; S6; S7; S8; S9; S10; S11; S12; S13; S14; S15; S16; S17
CG12 – Dar <i>feedback</i> de forma cordial e objetiva sobre o desempenho individual e na equipe, visando ao aperfeiçoamento individual e ao alcance de melhores resultados;	5	5	0	S1; S2; S3; S4; S5; S; 6; S7; S8; S9; S10; S11; S12; S13; S14; S15; S16; S17
CG13 – Ter comprometimento com as atividades desenvolvidas, bem como com sua equipe e seu órgão;	5	5	0	S1; S2; S3; S4; S5; S6; S7; S8; S9; S10; S11; S12; S13; S14; S15; S16; S17
CG14 – Assumir responsabilidades por sua equipe e atividades desenvolvidas por eles;	5	5	0	S1; S2; S3; S4; S5; S6; S7; S8; S9; S10; S11; S12; S13; S14; S15; S16; S17
CG15 – Desenvolver a relação de confiança com sua equipe de trabalho e com os outros setores do órgão;	5	5	0	S1; S2; S3; S4; S5; S6; S7; S8; S9; S10; S11; S12; S13; S14; S15; S16; S17
CG16 – Prospectar e aproveitar oportunidades para promover o desenvolvimento institucional;	5	2	15	S8; S9; S13; S15
	5	3	10	S5; S6; S12; S16
	5	4	5	S2; S3; S17
	5	5	0	S1; S4; S7; S10; S11; S14
CG17 – Definir indicadores e mensurar desempenho de produtividade com precisão;	5	2	15	S5; S8; S13; S15
	5	3	10	S6; S9; S12
	5	4	5	S16; S17
	5	5	0	S1; S2; S3; S4; S7; S10; S11; S14
CG18 – Ser proativo, buscando antecipar as necessidades das atividades/projetos e tendo relativa autonomia no desenvolvimento das atividades;	5	5	0	S1; S2; S3; S4; S5; S6; S7; S8; S9; S10; S11; S12; S13; S14; S15; S16; S17
CG19 – Ter capacidade para delegar responsabilidades;	5	2	15	S15
	5	3	10	S13; S17
	5	4	5	S5; S6; S8; S9; S12; S14
	5	5	0	S1; S2; S3; S4; S7; S10; S11; S16
CG20 – Ter habilidade de buscar ideias inovadoras e soluções metodológicas para resultados mais eficazes dos produtos desenvolvidos;	5	2	15	S8
	5	3	10	S5; S6; S9; S13; S15
	5	4	5	S12; S17
	5	5	0	S1; S2; S3; S4; S7; S10; S11; S14; S16
CG21 – Ter capacidade de planejar e organizar suas	5	3	10	S5; S6; S8; S9; S12; S13; S15; S17
	5	4	5	S16

próprias atividades e as do seu grupo, estabelecendo metas mensuráveis e cumprindo-as com eficácia;	5	5	0	S1; S2; S3; S4; S7; S10; S11; S14
CG22 – Possuir uma boa oratória;	5	2	15	S17
	4	2	12	S5
	3	2	9	S13
	4	3	8	S6; S8; S9; S12
	3	3	6	S15
	5	4	5	S14
	5	5	0	S1; S2; S3; S4; S7; S10; S11; S16
CG23 – Saber propor e analisar melhorias;	5	2	15	S5
	5	3	10	S6; S8; S9; S13; S15
	5	4	5	S2; S3; S12; S16; S17
	5	5	0	S1; S4; S7; S10; S11; S14
CG24 – Ser capaz de integrar a equipe para o alcance dos objetivos da área e do órgão;	5	2	15	S8; S13
	5	3	10	S5; S6; S12
	5	4	5	S1; S2; S3; S4; S9; S14; S15; S16; S17
	5	5	0	S7; S10; S11

Fonte: dados da pesquisa (2020).

**APÊNDICE P – NECESSIDADE DE CAPACITAÇÃO TÉCNICA DE FORMA
PONTUAL PARA TODAS AS ÁREAS**

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	LACUNA	GESTOR	ÁREA
-----------------------	--------	--------	------

CTEP 3 – Avaliar de forma integrada os resultados estratégicos de governo e das políticas públicas municipais;	9	S3	ESTUDOS E PESQUISAS
CTEP 4 – Avaliar de forma integrada os resultados estratégicos de governo e das políticas públicas municipais;	8	S2	
	10	S3	
CTEP 5 – Analisar a efetividade da Gestão Municipal e construir ou modificar indicadores que propiciem a avaliação qualitativa das políticas públicas;	10	S2	
CTEP7 – Promover e realizar cursos, seminários, encontros, congressos, simpósios e pesquisas científicas, socioeconômicas e urbanísticas de interesse público, de forma a melhor qualificar os diversos autores envolvidos na governança municipal.	8	S2	
CTEP 9 – Implantar e gerir o Observatório da Governança	6	S3	
CTEP 10 – Colaborar na elaboração dos instrumentos para avaliação qualitativa das políticas públicas;	8	S3	
	10	S2	
CTEP 11 – Executar o processo de elaboração, atualização, monitoramento e avaliação de resultados da agenda estratégica de governo;	8	S3	
	10	S2	
CTEP 13 – Selecionar e prover informações com qualidade e de modo permanente para subsidiar a tomada de decisões do Prefeito e dos demais gestores frente às demandas institucionais e às demandas sociais;	8	S3	
	10	S2	
CTEP 15 – Contribuir para a modelagem de dados nos sistemas de informações dos órgãos e entidades municipais	10	S2	
	10	S3	
CTEP 17 – Produzir e difundir conhecimento para a melhoria da governança municipal	8	S2	
	10	S1; S3	
CTEP 18 – Elaborar Boletins Informativos, produção de vídeos de divulgação promocional, Relatórios, fascículos, brochuras, Manuais, Cartilhas, Folders e outras publicações;	10	S2	
CTP1 – Coordenar a elaboração, revisão e atualização de planos estratégicos e planos diretores participativos de desenvolvimento do município;	8	S5; S6	PLANEJAMENTO
CTP2 – Promover a integração entre os instrumentos de planejamento municipal;	8	S5; S6	
CTP3 – Coordenar a elaboração do planejamento estratégico do município de forma compartilhada;	8	S5; S6	
CTP5 – Orientar e acompanhar a integração do Sistema Municipal de Planejamento, Monitoramento, Avaliação e Participação Democrática;	8	S5; S6	
CTP6 – Garantir a efetiva participação social no processo de elaboração de planos estratégicos;	8	S5; S6	
CTP7 – Propor à área de Estudos e Pesquisas assuntos a serem estudados para embasar os Planos Estratégicos;	6	S5; S6	
CTP9 – Articular e acompanhar a elaboração de planos setoriais, regionais e demais instrumentos de planejamento, integrando-os aos planos estratégicos e planos diretores;	8	S6	
CTP10 – Fomentar a efetiva participação social no processo de elaboração de planos setoriais, com o devido apoio dos respectivos órgãos;	8	S6	
CTP11 – Propor às áreas responsáveis assuntos a serem estudados para embasar os planos setoriais ou regionais;	8	S6	
CTP12 – Desenvolver e implementar programas, projetos, processos, sistemas, produtos e serviços, cujas soluções implicam níveis elevados de complexidades, articulação e técnica e que possam contribuir para a governabilidade e sustentabilidade da administração municipal;	10	S5	

CTP14 – Elaborar pareceres, relatórios, planos, projetos e outros que se exijam a aplicação de conhecimento inerente à sua área;	10	S5	
CTP15 – Desenvolver estudos, pesquisas, análise e interpretação da legislação específica de sua área de atuação	10	S5	
CTP16 – Atuar na qualidade de instrutor de treinamento e outros eventos de igual natureza, mediante participação prévia em processo de qualificação;	9	S5	
CTP17 – Desenvolver estudos, pesquisas e planos urbanísticos, planos mestres urbanísticos, planos diretores, planos de habitação de interesse social, bem como estudos, planos ou projetos para zonas especiais.	6	S4	
CTPP17 – Acompanhar o cumprimento das diretrizes e ações estratégicas das zonas urbanas especiais;	9	S8	POLÍTICAS PÚBLICAS
CTTI1 – Identificar e propor soluções estratégicas e estruturantes de aplicação de TIC para dar suporte às atividades do órgão e de seus programas finalísticos;	8	S11; S12	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
CTTI10 – Analisar e propor o ciclo de vida da informação, bem como seu armazenamento;	9	S12	
	8	S13	
CTTI11 – Organizar a informação de modo padronizado para que os usuários possam localizar, extrair e analisar o seu conteúdo em ambiente distribuído;	6	S12	
CTTI12 – Manter e atualizar os recursos tecnológicos (hardware e software) e a infraestrutura necessária ao seu pleno funcionamento;	6	S10	
	8	S11	
CTTI15 – Manter atualizadas as bases de dados dos documentos e conteúdos digitalizados;	9	S11; S12	
CTTI16 – Articular e orientar as atividades de normalização e padronização bibliográfica dos documentos editados pelo município;	8	S10	
CTTI17 – Implantar e gerir acervo de informações em meio físico ou digital, relacionadas à cidade de Fortaleza, às iniciativas do Executivo Municipal ou às experiências inovadoras de outras localidades;	8	S11	
	9	S12	
CTTI18 – gerir o Sistema de Informações Geográficas do município;	6	S11	
CTTI19 – Organizar informações estatísticas e cartográficas, por meio da integração dos diversos Sistemas de Informações Geográficas (SIG)	9	S11	
CTTI20 – Estabelecer os métodos e técnicas para o tratamento das informações necessárias para a criação de um banco de dados geográficos integrado, que interaja diretamente com os SIG das secretarias setoriais;	9	S11	
	8	S13	
CTTI21 – Disponibilizar dados geográficos para o público interno e externo;	9	S11	
CTTI22 – Desenvolver projetos e sistemas de informática;	10	S12	
CTTI24 – Identificar as necessidades de produção, alteração e otimização de sistemas;	10	S12	
	8	S13	
CTTI26 – Elaborar pareceres técnicos; redigir, digitar e conferir expedientes diversos.	8	S11; S12; S13	
CTTI3 – Coordenar a implantação do acervo de informações em meio físico ou digital, relacionadas ao município de Fortaleza, às iniciativas do Executivo Municipal ou às experiências inovadoras de outras localidades;	9	S11; S12	
CTTI4 – Coordenar a implantação e gerir o Sistema de Informações Geográficas do município;	8	S11	
CTTI7 – Planejar e gerenciar os projetos de desenvolvimento e manutenção de sistemas, comunicação de voz e dados, rede elétrica estabilizada, rede local com e sem fio, infraestrutura	9	S12	

computacional, serviços de atendimento de informática e demais atividades de tecnologia da informação e comunicação do órgão;			
CTTI8 – Assegurar a interoperabilidade no desenvolvimento de sistemas.	6	S12	
CTTI9 – Administrar e documentar componentes corporativos de sistemas de informação;	6	S12	
CTAF2 – Definir e coordenar a aplicação de normas internas, portarias, gestão de contratos e serviços de licitações;	6	S17	ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA
	8	S16	
CTAF3 – Propor normas para acompanhamento, gestão e fiscalização de contratos, convênios e demais ajustes de interesse do órgão;	9	S17	
	10	S15; S16	
CTAF4 – Coordenar o plano de aquisições, em articulação com as demais Diretorias;	8	S15; S16	
CTAF6 – Elaborar relatórios mensais físicos e financeiros;	6	S15	
CTAF7 – Coordenar a execução e o acompanhamento orçamentário, contábil e financeiro;	8	S16	
CTAF9 – Supervisionar a execução dos serviços gerais, compreendendo as atividades de protocolo, transporte, manutenção, zeladoria, limpeza, copa, manutenção de equipamentos e instalações;	6	S17	
CTAF11 – Programar e monitorar as atividades de transporte, de guarda e manutenção de veículos, de acordo com as regulamentações específicas relativas à gestão da frota oficial;	6	S14	
CTAF12 – Enviar e acompanhar a documentação para o arquivo, de acordo com a legislação vigente e elaborar a tabela de temporariedade da documentação a ser arquivada periodicamente;	8	S14	
	12	S15; S16; S17	
CTAF13 – Elaborar, acompanhar e fiscalizar a execução dos contratos, convênios, prestação de serviços e outros instrumentos equivalentes em sua área de atuação;	10	S15; S16; S17	
CTAF14 – Analisar e monitorar o consumo de materiais e insumos da organização;	6	S16; S17	
CTAF15 – Elaborar minutas de editais de licitação, dispensas e inexigibilidades;	8	S16	
	10	S15	
CTAF17 – Acompanhar e fiscalizar a execução dos contratos de prestação de serviços do órgão;	9	S17	
CTAF18 – Planejar, programar, executar, controlar e avaliar as atividades relacionadas à administração financeira, contábil e orçamentária, por meio de relatórios, empenhos e liquidações;	8	S15	
CTAF19 – Desenvolver as atividades relativas à administração financeira e orçamentária, com diretrizes estabelecidas pelos órgãos municipais competentes;	8	S15, S17	
CTAF20 – Registrar, executar e acompanhar o registro dos atos e fatos ou outro documento de natureza contábil;	6	S14	
CTAF21 – Acompanhar a execução financeira, elaborar a prestação de contas de convênios, acordos e instrumentos congêntos e realizar as tomadas de contas dos responsáveis pela execução do exercício financeiro;	8	S15	
CTAF24 – Realizar a gestão das atividades relacionadas com o desenvolvimento de pessoas nas áreas de capacitação;	10	S17	
		S16	

Fonte: dados da pesquisa (2020).

**APÊNDICE Q – NECESSIDADE DE CAPACITAÇÃO GERENCIAL DE FORMA
PONTUAL PARA TODAS AS ÁREAS**

COMPETÊNCIA	LACUNA	GESTOR
CG1 – Ter capacidade de articulação para se comunicar com instituições públicas, entidades e sociedade civil;	6	S15
	8	S6; S9; S12
CG2 – Ter visão sistêmica sobre sua organização e sua esfera de atuação;	10	S8; S12; S13

CG4 – Saber repassar conhecimentos para o desenvolvimento de equipes;	10	S2; S6; S9; S15; S17
CG5 – Buscar e promover a capacidade técnica;	10	S12; S13
CG6 – Ter liderança para orientar pessoas e gerir recursos;	10	S6; S12; S15; S17
CG7 – Tomar decisões utilizando os recursos existentes da melhor maneira possível;	10	S13; S15
CG8 – Ter capacidade para gerir conflitos;	10	S5; S6; S8; S12; S17
CG9 – Conhecer técnicas de negociação para ser capaz de se posicionar defendendo os interesses do órgão e da sociedade;	8	S11
	9	S13; S16
	10	S1
CG10 – Saber se comunicar de forma clara e objetiva;	10	S8; S13; S15; S17
CG16 – Prospectar e aproveitar oportunidades para promover o desenvolvimento institucional;	10	S5; S6; S12; S16
CG17 – Definir indicadores e mensurar desempenho de produtividade com precisão;	10	S6; S9; S12
CG19 – Ter capacidade para delegar responsabilidades;	10	S13; S17
CG20 – Ter habilidade de buscar ideias inovadoras e soluções metodológicas para resultados mais eficazes dos produtos desenvolvidos;	10	S5; S6; S9; S13; S15
CG21 – Ter capacidade de planejar e organizar suas próprias atividades e as do seu grupo, estabelecendo metas mensuráveis e cumprindo-as com eficácia;	10	S5; S6; S8; S9; S12; S13; S15; S17
CG22 – Possuir uma boa oratória;	6	S15
	8	S6; S8; S9; S12
	9	S13
CG23 – Saber propor e analisar melhorias;	10	S6; S8; S9; S13; S15
CG24 – Ser capaz de integrar a equipe para o alcance dos objetivos da área e do órgão.	10	S5; S6; S12

Fonte: dados da pesquisa (2020).

APÊNDICE R – GRANDE NECESSIDADE DE CAPACITAÇÃO TÉCNICA TODAS AS ÁREAS

COMPETÊNCIAS	LACUNA	GESTOR
CTP12 - Desenvolver e implementar programas, projetos, processos, sistemas, produtos e serviços, cujas soluções implicam níveis elevados de complexidades, articulação e tecnicidade e que possam contribuir para a governabilidade e sustentabilidade da administração municipal;	15	S6

CTP13 – Analisar processo e emitir pareceres com fins de orientar o processo de tomada de decisões;	15	S5; S6
CTP15 – Desenvolver estudos, pesquisas, análise e interpretação da legislação específica de sua área de atuação	15	S6
CTP17 – Desenvolver estudos, pesquisas e planos urbanísticos, planos mestres urbanísticos, planos diretores, planos de habitação de interesse social, bem como estudos, planos ou projetos para zonas especiais.	15	S6
CTPP1 – Promover a integração das políticas públicas, analisando a coerência, consistência e coordenação na formulação e implementação de políticas, programas ou projetos;	12	S8
CTPP2 – Promover ações que favoreçam a sinergia para a realização de objetivos comuns;	15	S8
CTPP3 – Conceber sistemas institucionais e gerenciais para a formulação de políticas de forma conjunta e congruente;	16	S8
CTPP4 – Criar propostas de ações compartilhadas entre poder público e sociedade civil;	20	S8
CTPP5 – Desenvolver padrões de gestão compartilhada do território municipal que viabilizem a integração de políticas públicas em escala territorial;	15	S8
CTPP6 – Articular a implantação participativa e democrática das zonas territoriais especiais definidas em lei;	12	S8
CTPP7 – Coordenar a elaboração de planos e regulamentação das zonas especiais de interesse social;	16	S8
CTPP8 – Articular a elaboração dos planos e regulamentação das demais zonas especiais de interesse social;	15	S8
CTPP9 – Articular com os setores acadêmicos, produtivos e entre as diversas esferas governamentais;	12	S8
CTPP10 – Acompanhar o funcionamento dos Conselhos Regionais de Participação de modo a viabilizar a integração de políticas públicas em escala territorial;	15	S8
CTPP11 – Facilitar a implementação de políticas públicas de forma articulada entre os órgãos da administração municipal a partir da realização de seminários e debates com as secretarias e órgãos municipais;	20	S8
CTPP12 – Fornecer dados e indicadores que permitam o monitoramento da integração entre os órgãos da administração municipal no cumprimento das ações estratégicas de governo;	16	S8
CTPP13 – Fomentar a integração das políticas públicas desde as suas formulações;	15	S8
CTPP14 – Incentivar a adoção de soluções institucionais no âmbito da integração das políticas públicas;	15	S8
CTPP15 – Realizar a análise dos programas e ações que compõem os planos e leis orçamentárias como forma de fomentar a integração das políticas públicas desde as suas formulações;	20	S8
CTPP16 – Articular a regulamentação das zonas urbanísticas especiais definidas em lei junto aos órgãos e secretarias afins;	12	S8
CTPP18 – Articular a implantação participativa e democrática das zonas territoriais especiais definidas em lei.	15	S8
CTTI1 – Identificar e propor soluções estratégicas e estruturantes de aplicação de TIC para dar suporte às atividades do órgão e de seus programas finalísticos;	12	S13
CTTI2 – Representar institucionalmente o órgão em assuntos relacionados à tecnologia da informação e comunicação, ao acervo documental do município e ao Geoprocessamento;	12	S12; S13
CTTI5 – Propor a política de geoprocessamento da Prefeitura Municipal de Fortaleza;	12	S12
CTTI16 – Articular e orientar as atividades de normalização e padronização bibliográfica dos documentos	12	S11; S12
CTTI25 – Elaborar projetos de páginas para internet e intranet;	15	S12
CTAF12 – Enviar e acompanhar a documentação para o arquivo, de acordo com a legislação vigente e elaborar a tabela de temporariedade da documentação a ser arquivada periodicamente;	12	S15; S16; S17

Fonte: dados da pesquisa (2020).

**APÊNDICE S – GRANDE NECESSIDADE DE CAPACITAÇÃO GERENCIAL
TODAS AS ÁREAS**

COMPETÊNCIAS	LACUNAS	GESTOR
CG1 – Ter capacidade de articulação para se comunicar com instituições públicas, entidades e sociedade civil;	12	S5; S8; S13
CG9 – Conhecer técnicas de negociação para ser capaz de se posicionar defendendo os interesses do órgão e da sociedade;	12	S2; S3; S5; S6; S8; S9; S12; S15; S17

CG22 – Possuir uma boa oratória;	12	S5; S17
CG4 – Saber repassar conhecimentos para o desenvolvimento de equipes;	15	S5; S8; S12; S13
CG7 – Tomar decisões utilizando os recursos existentes da melhor maneira possível;	15	S8; S9
CG8 – Ter capacidade para gerir conflitos;	15	S13
CG16 – Prospectar e aproveitar oportunidades para promover o desenvolvimento institucional;	15	S8; S9; S13; S15
CG17 – Definir indicadores e mensurar desempenho de produtividade com precisão;	15	S5; S8; S13; S15
CG19 – Ter capacidade para delegar responsabilidades;	15	S15
CG20 – Ter habilidade de buscar ideias inovadoras e soluções metodológicas para resultados mais eficazes dos produtos desenvolvidos;	15	S8
CG23 – Saber propor e analisar melhorias;	15	S5
CG24 – Ser capaz de integrar a equipe para o alcance dos objetivos da área e do órgão;	15	S8; S13
CG6 – Ter liderança para orientar pessoas e gerir recursos;	15	S9
	20	S5; S8; S13

Fonte: dados da pesquisa (2020).

APÊNDICE T – TEMÁTICAS BASEADAS NAS COMPETÊNCIAS COM GRANDE NECESSIDADE E FORMA PONTUAL DE CAPACITAÇÃO

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E GERENCIAIS	TEMÁTICA	LACUNA	GESTOR
CG6 – Ter liderança para orientar pessoas e gerir recursos;	Liderança	20	S5; S8; S13; S15
CG16 – Prospectar e aproveitar oportunidades para promover o desenvolvimento institucional;	Desenvolvimento Institucional	15	S8; S9; S13; S15

CG17 – Definir indicadores e mensurar desempenho de produtividade com precisão;	Gestão de Desempenho	15	S5; S8; S13; S15
CG19 – Ter capacidade para delegar responsabilidades;	Delegação	15	S15
CG20 – Ter habilidade de buscar ideias inovadoras e soluções metodológicas para resultados mais eficazes dos produtos desenvolvidos;	Inovação e metodologias ágeis	15	S8
CG22 – Possuir uma boa oratória;	Oratória	15	S17
CG23 – Saber propor e analisar melhorias;	Análise e Melhoria de Processos	15	S5
CG24 – Ser capaz de integrar a equipe para o alcance dos objetivos da área e do órgão.	Gestão de Equipes	15	S8; S13
CG4 – Saber repassar conhecimentos para o desenvolvimento de equipes;	Formação de Facilitadores	15	S5; S8; S12; S13
CG6 – Ter liderança para orientar pessoas e gerir recursos;	Liderança	15	S9
CG7 – Tomar decisões utilizando os recursos existentes da melhor maneira possível;	Tomada de Decisão	15	S8; S9
CG8 – Ter capacidade para gerir conflitos;	Gestão de Conflitos	15	S13
CG1 – Ter capacidade de articulação para se comunicar com instituições públicas, entidades e sociedade civil;	Comunicação	12	S5; S8; S13; S15
CG22 – Possuir uma boa oratória;	Oratória	12	S5
CG9 – Conhecer técnicas de negociação para ser capaz de se posicionar defendendo os interesses do órgão e da sociedade;	Técnicas de Negociação	12	S2; S3; S5; S6; S8; S9; S12; S15; S17
CTAF12 – Enviar e acompanhar a documentação para o arquivo, de acordo com a legislação vigente e elaborar a tabela de temporariedade da documentação a ser arquivada periodicamente;	Noções de Arquivologia	12	S15; S16; S17
CG10 – Saber se comunicar de forma clara e objetiva;	Comunicação Assertiva	10	S8; S13; S15; S17
CG16 – Prospectar e aproveitar oportunidades para promover o desenvolvimento institucional;	Desenvolvimento Institucional	10	S5; S6; S12; S16
CG17 – Definir indicadores e mensurar desempenho de produtividade com precisão;	Gestão de Desempenho	10	S6; S9; S12
CG19 – Ter capacidade para delegar responsabilidades;	Delegação	10	S13; S17
CG2 – Ter visão sistêmica sobre sua organização e sua esfera de atuação;	Visão Sistêmica	10	S8; S12; S13
CG20 – Ter habilidade de buscar ideias inovadoras e soluções metodológicas para resultados mais eficazes dos produtos desenvolvidos;	Inovação e metodologias ágeis	10	S5; S6; S9; S13; S15
CG21 – Ter capacidade de planejar e organizar suas próprias atividades e as do seu grupo, estabelecendo metas mensuráveis e cumprindo-as com eficácia;	Gestão de Equipes	10	S5; S6; S8; S9; S12; S13; S15; S17
CG23 – Saber propor e analisar melhorias;	Análise e Melhoria de Processos	10	S6; S8; S9; S13; S15
CG24 – Ser capaz de integrar a equipe para o alcance dos objetivos da área e do órgão.	Gestão de Equipes	10	S5; S6; S12
CG4 – Saber repassar conhecimentos para o desenvolvimento de equipes;	Formação de Facilitadores	10	S2; S6; S9; S15; S17
CG5 – Buscar e promover a capacidade técnica;	Desenvolvimento	10	S12; S13

CG6 – Ter liderança para orientar pessoas e gerir recursos;	Liderança	10	S6; S12; S15; S17
CG7 – Tomar decisões utilizando os recursos existentes da melhor maneira possível;	Tomada de Decisão	10	S13; S15
CG8 – Ter capacidade para gerir conflitos;	Gestão de Conflitos	10	S5; S6; S8; S12; S17
CG9 – Conhecer técnicas de negociação para ser capaz de se posicionar defendendo os interesses do órgão e da sociedade;	Técnicas de Negociação	10	S1
CTAF13 – Elaborar, acompanhar e fiscalizar a execução dos contratos, convênios, prestação de serviços e outros instrumentos equivalentes em sua área de atuação;	Licitações e Contratos Administrativos	10	S15; S16; S17
CTAF15 – Elaborar minutas de editais de licitação, dispensas e inexigibilidades;	Licitações e Contratos Administrativos	10	S15
CTAF24 – Realizar a gestão das atividades relacionadas com o desenvolvimento de pessoas nas áreas de capacitação;	Gestão da Capacitação	10	S17
CTAF3 – Propor normas para acompanhamento, gestão e fiscalização de contratos, convênios e demais ajustes de interesse do órgão;	Gestão e Fiscalização de Contratos	10	S15; S16; S17
CTEP 13 – Selecionar e prover informações com qualidade e de modo permanente para subsidiar a tomada de decisões do Prefeito e dos demais gestores frente às demandas institucionais e às demandas sociais;	Gestão Estratégica	10	S2
CTEP 15 – Contribuir para a modelagem de dados nos sistemas de informações dos órgãos e entidades municipais	Modelagem de Dados	10	S2; S3
CTEP 17 – Produzir e difundir conhecimento para a melhoria da governança municipal;	Governança Municipal	10	S1; S3
CTEP 18 – Elaborar Boletins Informativos, produção de vídeos de divulgação promocional, relatórios, fascículos, brochuras, manuais, cartilhas, folders e outras publicações;	Redação Técnica	10	S2
CTEP 6 – Coordenar a integração das distintas Salas de Situação, existentes ou a serem implementadas, no âmbito da administração pública;	Governança Municipal	10	S2
CTP12 – Desenvolver e implementar programas, projetos, processos, sistemas, produtos e serviços, cujas soluções implicam níveis elevados de complexidades, articulação e tecnicidade e que possam contribuir para a governabilidade e sustentabilidade da administração municipal;	Governança Municipal	10	S5
CTP14 – Elaborar pareceres, relatórios, planos, projetos e outros que se exijam a aplicação de conhecimento inerente à sua área;	Redação Técnica	10	S5
CTP15 – Desenvolver estudos, pesquisas, análise e interpretação da legislação específica de sua área de atuação	Legislação específica	10	S5
CTTI22 – Desenvolver projetos e sistemas de informática;	Gestão de Sistema de Informação	10	S12

CTTI24 – Identificar as necessidades de produção, alteração e otimização de sistemas;	Sistemas de Informação	10	S12
CG22 – Possuir uma boa oratória;	Oratória	9	S13
CG9 – Conhecer técnicas de negociação para ser capaz de se posicionar defendendo os interesses do órgão e da sociedade;	Técnicas de Negociação	9	S13; S16
CTAF17 – Acompanhar e fiscalizar a execução dos contratos de prestação de serviços do órgão;	Gestão de Contratos	9	S17
CTAF3 – Propor normas para acompanhamento, gestão e fiscalização de contratos, convênios e demais ajustes de interesse do órgão;	Gestão e Fiscalização de Contratos	9	S17
CTEP 3 – Avaliar de forma integrada os resultados estratégicos de governo e das políticas públicas municipais;	Gestão para Resultados	9	S3
CTEP 3 – Avaliar de forma integrada os resultados estratégicos de governo e das políticas públicas municipais;	Métodos e Técnicas de Inferência	9	S3
CTP16 – Atuar na qualidade de instrutor de treinamento e outros eventos de igual natureza, mediante participação prévia em processo de qualificação;	Gestão da Capacitação	9	S5
CTPP17 – Acompanhar o cumprimento das diretrizes e ações estratégicas das zonas urbanas especiais;	Planejamento Estratégico Urbano	9	S8
CTTI10 – Analisar e propor o ciclo de vida da informação, bem como seu armazenamento;	Gestão da Informação	9	S12
CTTI15 – Manter atualizadas as bases de dados dos documentos e conteúdos digitalizados;	Gestão de Documentos	9	S10; S11; S12
CTTI17 – Implantar e gerir acervo de informações em meio físico ou digital, relacionadas à cidade de Fortaleza, às iniciativas do Executivo Municipal ou às experiências inovadoras de outras localidades;	Gestão de Documentos	9	S12; S13
CTTI19 – Organizar informações estatísticas e cartográficas, por meio da integração dos diversos Sistemas de Informações Geográficas (SIG);	Sistemas de Informações Geográficas	9	S11; S12
CTTI20 – Estabelecer os métodos e técnicas para o tratamento das informações necessárias para a criação de um banco de dados geográficos integrado, que interaja diretamente com os SIG das secretarias setoriais;	Sistemas de Informações Geográficas	9	S11
CTTI21 – Disponibilizar dados geográficos para o público interno e externo;	Sistemas de Informações Geográficas	9	S11
CTTI3 – Coordenar a implantação do acervo de informações em meio físico ou digital, relacionadas ao poder Executivo Municipal;	Segurança da Informação	9	S11; S12
CTTI7 – Planejar e gerenciar os projetos de desenvolvimento e manutenção de sistemas, comunicação de voz e dados, rede elétrica estabilizada, rede local com e sem fio, infraestrutura computacional, serviços de atendimento de informática e demais atividades de tecnologia da informação e comunicação do órgão;	Desenvolvimento e Infraestrutura	9	S12; S13
CG1 – Ter capacidade de articulação para se comunicar com instituições públicas, entidades e sociedade civil;	Articulação Política	8	S6; S9; S12

CG22 – Possuir uma boa oratória;	Oratória	8	S6; S8; S9; S12
CG9 – Conhecer técnicas de negociação para ser capaz de se posicionar defendendo os interesses do órgão e da sociedade;	Técnicas de Negociação	8	S11
CTAF12 – Enviar e acompanhar a documentação para o arquivo, de acordo com a legislação vigente e elaborar a tabela de temporariedade da documentação a ser arquivada periodicamente;	Noções de Arquivologia	8	S14
CTAF15 – Elaborar minutas de editais de licitação, dispensas e inexigibilidades;	Licitações e Contratos Administrativos	8	S16
CTAF18 – Planejar, programar, executar, controlar e avaliar as atividades relacionadas à administração financeira, contábil e orçamentária, por meio de relatórios, empenhos e liquidações;	Gestão Financeira e Orçamentária	8	S15
CTAF19 – Desenvolver as atividades relativas à administração financeira e orçamentária, com diretrizes estabelecidas pelos órgãos municipais competentes;	Gestão Financeira e Orçamentária	8	S15; S17
CTAF2 – Definir e coordenar a aplicação de normas internas, portarias, gestão de contratos e serviços de licitações;	Gestão e Fiscalização de Contratos	8	S16
CTAF21 – Acompanhar a execução financeira, elaborar a prestação de contas de convênios, acordos e instrumentos congêntos e realizar as tomadas de contas dos responsáveis pela execução do exercício financeiro;	Gestão Financeira e Orçamentária	8	S15
CTAF24 – Realizar a gestão das atividades relacionadas com o desenvolvimento de pessoas nas áreas de capacitação;	Gestão da Capacitação	8	S16
CTAF4 – Coordenar o plano de aquisições, em articulação com as demais Diretorias;	Gerenciamento de Aquisições;	8	S15
CTAF7 – Coordenar a execução e o acompanhamento orçamentário, contábil e financeiro;	Gestão Financeira e Orçamentária	8	S16
CTEP 10 – Colaborar na elaboração dos instrumentos para avaliação qualitativa das políticas públicas;	Avaliação de Políticas Públicas	8	S3
CTEP 11 – Executar o processo de elaboração, atualização, monitoramento e avaliação de resultados da agenda estratégica de governo;	Gestão por Resultados	8	S3
CTEP 13 – Selecionar e prover informações com qualidade e de modo permanente para subsidiar a tomada de decisões do Prefeito e dos demais gestores frente às demandas institucionais e às demandas sociais;	Gestão Estratégica	8	S3
CTEP 17 – Produzir e difundir conhecimento para a melhoria da governança municipal;	Governança Municipal	8	S2
CTEP 5 – Analisar a efetividade da Gestão Municipal e construir ou modificar indicadores que propiciem a avaliação qualitativa das políticas públicas;	Gestão de Indicadores	8	S2
CTEP 8 – Promover e realizar cursos, seminários, encontros, congressos, simpósios e pesquisas científicas, socioeconômicas e urbanísticas de interesse público, de forma a melhor qualificar os diversos autores envolvidos na governança municipal;	Gestão da Capacitação	8	S2

CTP1 – Coordenar a elaboração, revisão e atualização de planos estratégicos e planos diretores participativos de desenvolvimento do município;	Gestão Estratégica	8	S6
CTP10 – Fomentar a efetiva participação social no processo de elaboração de planos setoriais, com o devido apoio dos respectivos órgãos;	Participação Social e Planejamento Urbano	8	S6
CTP11 – Propor às áreas responsáveis assuntos a serem estudados para embasar os planos setoriais ou regionais;	Planejamento Urbano	8	S6
CTP2 – Promover a integração entre os instrumentos de planejamento municipal;	Gestão Estratégica	8	S5; S6
CTP3 – Coordenar a elaboração do planejamento estratégico do município de forma compartilhada;	Gestão Estratégica	8	S5
CTP5 – Orientar e acompanhar a integração do Sistema Municipal de Planejamento, Monitoramento, Avaliação e Participação Democrática;	Planejamento Estratégico	8	S5; S6
CTP6 – Garantir a efetiva participação social no processo de elaboração de planos estratégicos;	Gestão Democrática	8	S5; S6
CTP9 – Articular e acompanhar a elaboração de planos setoriais, regionais e demais instrumentos de planejamento, integrando-os aos planos estratégicos e planos diretores;	Gestão Estratégica	8	S6
CTTI1 – Identificar e propor soluções estratégicas e estruturantes de aplicação de TIC para dar suporte às atividades do órgão e de seus programas finalísticos;	Gestão de Tecnologia da Informação	8	S11; S12
CTTI10 – Analisar e propor o ciclo de vida da informação, bem como seu armazenamento;	Gestão da Informação	8	S13
CTTI12 – Manter e atualizar os recursos tecnológicos (<i>hardware</i> e <i>software</i>) e a infraestrutura necessária ao seu pleno funcionamento;	Desenvolvimento e Infraestrutura	8	S11
CTTI16 – Articular e orientar as atividades de normalização e padronização bibliográfica dos documentos editados pela Prefeitura Municipal de Fortaleza;	Normalização Bibliográfica	8	S10
CTTI17 – Implantar e gerir acervo de informações em meio físico ou digital, relacionadas à cidade de Fortaleza, às iniciativas do Executivo Municipal ou às experiências inovadoras de outras localidades;	Gestão de Documentos	8	S11
CTTI20 – Estabelecer os métodos e técnicas para o tratamento das informações necessárias para a criação de um banco de dados geográficos integrado, que interaja diretamente com os SIG das secretarias setoriais;	Sistemas de Informações Geográficas	8	S13
CTTI24 – Identificar as necessidades de produção, alteração e otimização de sistemas;	Sistemas de Informação	8	S13
CTTI26 – Elaborar pareceres técnicos; redigir, digitar e conferir expedientes diversos.	Redação Técnica	8	S11; S12; S13
CTTI4 – Coordenar a implantação e gerir o Sistema de Informações Geográficas do município;	Sistema de Informação Geográfica	8	S11
CG1 – Ter capacidade de articulação para se comunicar com instituições públicas, entidades e sociedade civil;	Articulação Política	6	S15
CG22 – Possuir uma boa oratória;	Oratória	6	S15

CTAF11 – Programar e monitorar as atividades de transporte, de guarda e manutenção de veículos, de acordo com as regulamentações específicas relativas à gestão da frota oficial;	Logística	6	S14
CTAF14 – Analisar e monitorar o consumo de materiais e insumos da organização;	Gestão de Estoque	6	S16; S17
CTAF2 – Definir e coordenar a aplicação de normas internas, portarias, gestão de contratos e serviços de licitações;	Gestão e Fiscalização de Contratos	6	S17
CTAF20 – Registrar, executar e acompanhar o registro dos atos e fatos ou outro documento de natureza contábil;	Gestão Financeira e Orçamentária	6	S14
CTAF6 – Elaborar relatórios mensais físicos e financeiros;	Gestão Financeira e Orçamentária	6	S15
CTAF9 – Supervisionar a execução dos serviços gerais, compreendendo as atividades de protocolo, transporte, manutenção, zeladoria, limpeza, copa, manutenção de equipamentos e instalações;	Protocolo e Organização Documental	6	S17
CTEP 9 – Implantar e gerir o Observatório da Governança;	Governança Municipal	6	S3
CTP17 – Desenvolver estudos, pesquisas e planos urbanísticos, planos mestres urbanísticos, planos diretores, planos de habitação de interesse social, bem como estudos, planos ou projetos para zonas especiais.	Gestão de Projetos	6	S4
CTP7 – Propor à área de Estudos e Pesquisas assuntos a serem estudados para embasar os Planos Estratégicos;	Planejamento Estratégico	6	S5; S6
CTTI11 – Organizar a informação de modo padronizado para que os usuários possam localizar, extrair e analisar o seu conteúdo em ambiente distribuído;	Gestão da Informação	6	S12
CTTI18 – Gerir o Sistema de Informações Geográficas do município;	Sistema de Informação Geográfica	6	S11
CTTI8 – Assegurar a interoperabilidade no desenvolvimento de sistemas;	Análise e Desenvolvimento de Sistemas	6	S12
CTTI9 – Administrar e documentar componentes corporativos de sistemas de informação;	Análise e Desenvolvimento de Sistemas	6	S12

Fonte: dados da pesquisa (2020).