

O Plano de Capacitação da Secretaria de Gestão é **um jeito organizado de entender quais competências as equipes da secretaria já têm e quais ainda precisam desenvolver**. Ele é coordenado pela Coordenadoria de Gestão de Pessoas (Cogep) através da Divisão de Gestão de Pessoas.

As lideranças respondem a um único questionário **depois de conversar com suas equipes**. Com isso, o plano identifica habilidades, necessidades e prioridades para o desenvolvimento de competências das equipes internas.

A partir desses dados, a secretaria decide quais cursos, trilhas e plataformas de educação oferecer, alinhados ao trabalho real do dia a dia. Esse jeito de mapear competências pode ser usado por outras secretarias que queiram planejar capacitações a partir das necessidades das pessoas servidoras.

CASO DO PLANO DE CAPACITAÇÃO

Problemas a resolver

- **Ausência de um diagnóstico estruturado** das competências das equipes.
- Oferta de **capacitações pouco alinhadas às habilidades das pessoas** servidoras.
- Dificuldade em determinar em **quais ações formativas investir, devido à falta de dados**.
- **Pouco envolvimento dos membros das equipes** no processo de identificação das necessidades para o desenvolvimento de suas competências.

Etapas



Criação do formulário de diagnóstico

- Estrutura de um catálogo de competências transversais para apoiar o mapeamento e a priorização das necessidades de desenvolvimento das equipes.
- Elaboração do questionário em formulário eletrônico



Aplicação do diagnóstico com as lideranças

- Envio do formulário para coordenações e unidades
- Orientação para que as chefias conversem com as equipes antes de responder
- Acompanhamento das respostas por área



Análise dos dados e definição das ofertas

- Organização das respostas em relatórios organizados por área e competência
- Identificação dos principais gargalos
- Definição das prioridades de formação e do uso de plataformas de educação.



Implementação das formações e acompanhamento

- Distribuição de vagas e licenças conforme as necessidades mapeadas
- Parceria com EMASP e outras instituições para ofertar cursos e trilhas
- Monitoramento do uso das formações e atualização periódica do plano

FONTE: Mapeamento da COGEP 2024-2025.

RESULTADOS

O Plano de Capacitação realizou o diagnóstico estruturado de competências da Seges.

O levantamento passou a orientar diretamente a oferta de cursos e o uso de plataformas compartilhadas entre pessoas servidoras.

10 coordenadorias + Gabinete contemplados

Formulário com **22** questões, preenchido em cerca de **15** minutos

523 cursos ofertados

4.264 horas totais de capacitação

SAIBA MAIS SOBRE A INICIATIVA

Desafios do projeto

- **Traduzir pedidos soltos de capacitação** em uma lista simples e padronizada de competências para toda a secretaria.
- **Engajar as lideranças** e garantir que conversem com suas equipes antes de responder o formulário.
- **Lidar com muitas necessidades ao mesmo tempo**, com pouco recurso e tempo, mantendo o diagnóstico atualizado sem sobrecarregar as equipes.

Fatores de sucesso

- Ter um **formulário simples e único**, que ajuda as lideranças a organizar as necessidades de desenvolvimento das equipes.
- **Usar o diagnóstico para decidir na prática** quais cursos, trilhas e plataformas oferecer, alinhado à estratégia da secretaria, com apoio de diferentes coordenações.
- Ter um **método padronizado e baseado em competências**, que pode ser adaptado e replicado por outras secretarias.

Lições aprendidas

- **Capacitação é um processo contínuo:** Comece simples e refine o plano de treinamento com o tempo (é incremental).
- **Integre ao dia a dia:** Para vencer a falta de tempo, mostre a utilidade dos dados e faça o uso deles ser parte da rotina de trabalho.
- **Visão em comum:** mapear competências em rede, com todas as áreas envolvidas, facilita o alinhamento de expectativas e o desenvolvimento de soluções.

Legado de inovação

O Plano de Capacitação reforça uma forma mais madura de cuidar do desenvolvimento das pessoas na Seges: decidir a partir de um diagnóstico de competências. Com um único instrumento para mapear habilidades e gargalos das equipes – em diálogo com as pessoas servidoras – a Seges transforma percepções em dados e inspira outras secretarias a planejarem formações baseadas em evidências e em uma cultura de aprendizagem contínua.

Glossário

- Seges – Secretaria Municipal de Gestão (da Prefeitura de São Paulo)
- Competências - conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que um colaborador possui e aplica para realizar suas tarefas com excelência.
- EMASP – Escola Municipal de Administração Pública de São Paulo

FERRAMENTAS E PRÁTICAS ÚTEIS

Matriz de competências (transversais e técnicas)

Antes de perguntar “que curso você quer?”, o plano organiza um catálogo de competências transversais (comunicação, visão sistêmica, mentalidade digital, TI, dados, gestão de projetos, etc.). Serve de referência para compreender habilidades como inteligência emocional, relações interpessoais, gestão de conflitos e comunicação. São competências que ultrapassam o conhecimento técnico de cada área.

Classificação de nível e urgência da necessidade

Uma prática poderosa é pedir que, para cada competência, a pessoa gestora indique o nível desejado (aprender o básico, melhorar, especializar, inovar) e o caráter da demanda (contínua ou emergente) e ajuda a decidir o que entra em formação base e o que é urgência.

Diálogo prévio

Antes de responder ao questionário, as coordenações são incentivadas a conversar com suas equipes sobre dificuldades e necessidades de desenvolvimento:

- evita que o diagnóstico seja a opinião individual;
- aproxima gestão da equipe;
- qualifica as respostas e fortalece o senso de corresponsabilidade

O **CopiCola Indica** é uma produção do Laboratório de Inovação Pública da Prefeitura de São Paulo (Lab11), vinculado à Escola Municipal de Administração Pública (Emasp), da Seges. A ficha-resumo **Como organizar um mapeamento de competências e necessidades estratégicas que oriente o desenvolvimento de um plano de capacitação? – Caso Plano de Capacitação** foi preparada em parceria com a Coordenadoria de Gestão de Pessoas (Cogep) de Seges.



Accesse o site do CopiCola pelo endereço copicola.prefeitura.sp.gov.br ou escaneando o código QR.

Contato: copicola@prefeitura.sp.gov.br

