

**POLÍTICA CARIOCA DE
DESENVOLVIMENTO DE GESTORES**

 **FUNDAÇÃO
João Goulart**

PREFEITO

Eduardo Paes

SECRETÁRIO DE FAZENDA E PLANEJAMENTO

Pedro Paulo Carvalho Teixeira

**SUBSECRETÁRIO DE PLANEJAMENTO E ACOMPANHAMENTO
DE RESULTADOS**

Jean Leonardus Caris

PRESIDENTE DA FUNDAÇÃO JOÃO GOULART

Rafaela Bastos

ASSESSORA

Liana Carvalho

COMUNICAÇÃO

Flávia Cristina Santos

COORDENADORA DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

Noemi Lustosa Baptista

ASSESSORA

Erika Marques

COORDENADORA DE GESTÃO DE LIDERANÇAS

Bárbara do Nascimento

ASSESSORES

Alessandra Teixeira

Celina Macrini

Gabriel Bria

Marcos Pacheco

COORDENADOR DE PROJETOS E TRANSVERSALIDADE

Pedro Arias

ASSESSORES

André Appariz

George Alves

COORDENADOR DE DADOS E COMPORTAMENTO | NUDGERIO

Sérgio Bastos

ASSESSOR

Alexandre Cherman



FUNDAÇÃO
João Goulart

Documento produzido e elaborado pela equipe do Instituto Fundação João Goulart.

IDEALIZAÇÃO, PESQUISA E DESENVOLVIMENTO

Bárbara do Nascimento

Cristina Amarante Campos

Erika Marques de Almeida

Noemi Lustosa Baptista

REVISÃO

Equipe FJG:

André Appariz

Alessandra Teixeira

Alexandre Cherman

Bárbara Nascimento

Celina Macrini

Flávia Santos

Gabriel Bria

George Alves

Marcos Pacheco

Liana Carvalho

Pedro Arias

Sérgio Bastos

DESIGN

Heloisa Fraenkel

UMA GESTÃO PÚBLICA moderna é essencial para a garantia de serviços de qualidade para o cidadão e deve ser uma busca constante de qualquer governo. Neste contexto, a capacitação do servidor como política permanente assume um papel fundamental na construção de uma administração eficiente, transparente, célere e com entrega de resultados para a população.

Na última gestão do governo Eduardo Paes lançamos o Programa Líderes Cariocas, àquela época, único em todo o Brasil e referência para muitos programas de desenvolvimento de lideranças que surgiram posteriormente. Inovar na forma de se fazer gestão não é algo trivial e, para isso, precisamos de gestores públicos engajados para que o processo seja de qualidade e tenha resultados na ponta para o cidadão.

Agora, mais uma vez, estamos inovando. A Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores é pioneira em municípios e entrega uma série de diretrizes para a capacitação e desenvolvimento de servidores em cargos de direção, coordenação, assessoramento e gerenciamento. Servidores capacitados são fundamentais para a tomada de decisões estratégicas para elaboração de políticas públicas.

A Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores é um compromisso nosso com a qualidade das capacitações oferecidas aos servidores. A sua publicação é uma iniciativa transparente para todos saberem como pensamos e elaboramos cada curso, o porquê e a importância de agirmos assim.

O Planejamento Estratégico da cidade e os instrumentos de governança pública são melhores executados quando temos gestores públicos melhores. Transformar a cidade não pode ser feito de forma amadora. Vamos investir mais e melhor.



Pedro Paulo Teixeira
Secretário Municipal de Fazenda e Planejamento

A POLÍTICA CARIOCA DE DESENVOLVIMENTO DE GESTORES inaugura uma nova forma de avaliar e compreender o impacto das capacitações e desenvolvimento de gestores públicos e lideranças na Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro.

Nós, do Instituto Fundação João Goulart, nos preocupamos – e muito – em qualificar a capacidade dos gestores de entregar os melhores projetos da Prefeitura, inclusive considerando a percepção do cidadão sobre a prestação do serviço público. Para isso, atuamos de maneira ágil para transformar a gestão pública em um ativo cada vez mais efetivo, capilarizando boas práticas e **focando em três pilares: pessoas, projetos e métodos**.

Quando falamos em projetos, estamos estimulando a transversalidade, a cultura de dados e um ambiente de inovação e intra-empendedorismo. Ao falarmos de pessoas, pensamos na gestão estratégica de pessoas no serviço público, desenvolvendo lideranças e capacitando servidores como gestores públicos que é o nosso tema aqui hoje em dia.

Para que tudo isso aconteça é necessário que tenhamos bases sólidas de orientação para a qualificação e atualização de processos e instrumentos da gestão pública municipal. Assim, nos estruturamos de maneira organizacional para destacarmos pessoas, projetos e métodos, mas também criamos iniciativas satélites como os labs e unidades temáticas de ciência aplicada e de dados, bem como institucionalizamos políticas e portfólio de programas, produtos e projetos que evidenciam a nossa capacidade em contribuir para uma gestão pública mais efetiva.

A Gestão Pública não é uma entidade mística, é um sistema de tomadores de decisão. É de suma importância criarmos ambientes, oportunidade de entregas de projetos e serviços e de visibilidade. Elaborar e documentar metodologias a partir de conceitos amplamente discutidos por atores da sociedade, trazendo a perspectiva e a ideia da circunstancialidade para o processo decisório dos gestores públicos, através do contato com a participação social, inferindo dados deste instrumento como parte da gestão.

Acredito que o compromisso da Fundação João Goulart com a administração pública municipal é gerar valor público. E para isso, precisamos valorizar gestores públicos cariocas.



Rafaela Bastos

Presidente do Instituto Fundação João Goulart

A IMPORTÂNCIA DE GESTORES PÚBLICOS capacitados e cada vez mais desenvolvidos em competências de gestão resulta em progresso e inovação para a Prefeitura do Rio de Janeiro, ampliando o seu reconhecimento institucional para projeção no contexto nacional e internacional.

A Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores é uma oportunidade e uma estratégia para a integração das ações da Fundação João Goulart. O objetivo é criar conexões entre os processos de desenvolvimento, seleção, avaliação e gestão de dados, bem como influenciar no desempenho dos projetos transversais. Essa abordagem integrada oferece respostas mais eficazes aos desafios que atingem a nossa cidade.

Definimos, de maneira refinada, que cada capacitação e desenvolvimento tenha uma abordagem participativa, vivencial e relacional, tendo foco na experiência colaborativa, considerando a história de cada um e os aprendizados adquiridos ao longo da vida. Com os conhecimentos adquiridos e o fortalecimento de competências técnicas e comportamentais, os gestores municipais e Líderes Cariocas podem reafirmar o seu compromisso público de servir a população com especial interesse nas suas demandas, atendendo com rigor aos programas de governo, construindo alianças e tendo empatia com o cidadão.

Lidar com problemas complexos e multidimensionais demandam cada vez mais a atuação conjunta e intersetorial, assim, o desenvolvimento das competências comportamentais, são determinantes para o desempenho dos gestores em projetos para a cidade. Essa perspectiva está alinhada com a necessidade de avançarmos para um modelo de administração pública mais participativo, que dissolva as barreiras setoriais e a fragmentação das políticas, promovendo a construção de redes e parcerias com múltiplos atores e tendo os cidadãos como co-produtores.

Acreditamos na função transformadora da educação. Começar as ações de capacitação e desenvolvimento por tomadores de decisão, responsáveis pelo desenho e formulação de políticas públicas, é o caminho para uma cidade que dá certo. Estimulamos a colaboração, e a empatia como orientadores na construção de uma cidade saudável, criativa, inteligente, justa e inclusiva para quem nela habita: o carioca e aqueles que o são de coração.

Convidamos você para fazer essa política, contribuindo para a cidade e atingindo também seus objetivos de realização profissional e pessoal! Bora!



Noemi Baptista

Coordenadora de Capacitação e Desenvolvimento



Erika Marques

Assessora de Capacitação e Desenvolvimento

APRESENTAÇÃO

A FUNDAÇÃO JOÃO GOULART é o instituto que investe na gestão pública. Desenvolvemos pessoas, realizamos projetos e criamos métodos e conexões para melhorar a qualidade das políticas públicas para o cidadão carioca.

Oferecemos soluções integradas, orientadas pela efetividade da gestão pública municipal, através de colaboração, parcerias, transversalidade, programas de desenvolvimento, gestão de lideranças, dados e evidências.

Nosso instituto tem quatro coordenadorias e duas iniciativas que se configuram como unidades para que possamos cumprir a nossa missão de gerar valor público.

A **Coordenadoria de Gestão de Lideranças** é responsável pela elaboração, atualização, implementação e condução da Política de Gestão de Liderança da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro.

A **Coordenadoria de Desenvolvimento de Projetos e Transversalidade** foi criada em 2021, portanto, é uma das novidades da nova Fundação João Goulart, amplia o ecossistema de inovação em governo na Prefeitura do Rio, com base nos conceitos da inovação, intraempreendedorismo e transversalidade na gestão pública carioca.

A **Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento** tem como competência desenvolver e formar gestores públicos municipais. Para isso, seu principal instrumento é a Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores, recurso orientador e fundamental para aprimorar a gestão pública da cidade, além de alavancar a integração entre os gestores das diferentes unidades administrativas, com vistas a torná-los agentes públicos de impacto gerando melhores resultados para a população carioca.

A **Coordenadoria de Dados e Comportamento** foi criada em 2021 e é responsável por incentivar a cultura de dados e evidências para uma gestão pública efetiva a partir da eficiência dos processos decisórios de gestores públicos municipais e Líderes Cariocas. Assim, investe em métodos, modelagens, inteligência artificial, ciência de dados, economia comportamental, neurociência, economia e pesquisa operacional.

Duas iniciativas ampliam a capacidade da Fundação João Goulart de inovar em governo e na gestão pública municipal, qualificando a tomada de decisão dos agentes públicos através de intraempreendedorismo e cultura de dados: a **NudgeRio** e o **LAB.Faz**.

A **NudgeRio** é a primeira unidade de nudge em governos do país, isto é, insere no processo de elaboração de projetos e políticas públicas a variável comportamento realizando incentivos comportamentais para que os cidadãos acessem melhor os serviços públicos.

O **LAB.Faz** é um laboratório de inteligência e inovação fazendária. Responsável por análises e estudos de impacto para as políticas públicas que passam a ser adotadas a partir da avaliação de dados, cenários e previsões municipais.

O **INSTITUTO FUNDAÇÃO JOÃO GOULART** tem como uma das competências estabelecer diretrizes para capacitação e desenvolvimento de gestores municipais, qualificados como servidores de ocupantes de cargos de gerenciamento, coordenação e direção da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro.

No cenário atual, em que se priorizam as competências e o desenvolvimento de gestores para a efetividade dos serviços públicos prestados aos cidadãos, uma política orientadora voltada especificamente para a formação e o aperfeiçoamento de seus quadros gerenciais permitirá à Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro formar um corpo gestor dotado de sólidos conhecimentos de modernas técnicas de gestão e liderança, contribuindo para a excelência e qualificação da carreira de gestor desta municipalidade.

A publicação da Política ora apresentada, reafirma o papel do Instituto Fundação João Goulart como um sólido ativo da administração pública municipal e legitima seu propósito de impactar positivamente a vida do cidadão carioca, por meio do desenvolvimento de gestores municipais e da modernização da gestão pública.

SUMÁRIO

| | |
|-------------------------|----|
| CONTEXTO | 13 |
| OBJETIVOS | 16 |
| PRINCÍPIOS | 18 |
| DEFINIÇÕES | 20 |
| DIRETRIZES | 22 |
| Demandas e Solicitações | 23 |
| Classificação | 23 |
| Avaliação | 24 |
| Certificação | 24 |

| | |
|--|----|
| INSTRUMENTOS | 25 |
| Matriz de Competências Essenciais do Gestor Carioca | 26 |
| Compromisso Público | 28 |
| Inovação | 30 |
| Liderança Colaborativa | 32 |
| Resiliência | 34 |
| Visão Estratégica | 36 |
| Portfólio de Capacitação e Desenvolvimento dos Gestores Cariocas | 38 |
| Gestão Básica | 39 |
| Aprimoramento em Gestão | 39 |
| Gestão e Transversalidade | 41 |
| Liderança Carioca | 42 |



CONTEXTO

O MOMENTO ATUAL enfrentado pelas organizações públicas impõe aos gestores a necessidade de ter uma atuação mais efetiva, que traga como consequência um reflexo positivo no desempenho das equipes e um aumento de performance nos resultados institucionais.

Ocupar cargos gerenciais nesse cenário requer, além de mudanças imediatas dos modelos de gestão, o desenvolvimento dos gestores públicos para competências que vão além do conhecimento técnico e que possibilitam transformações capazes de mudar a atual realidade.

Ser gestor público é um desafio complexo, que pressupõe disposição para assumir tal responsabilidade, que inclui o comprometimento em se qualificar constantemente.

Neste sentido, o desenvolvimento de gestores para a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes adequadas à nova realidade, passa a ser questão prioritária na estratégia de organizações públicas da atualidade. Ser gestor público é um desafio complexo, que pressupõe disposição para assumir tal responsabilidade, que inclui o comprometimento em se qualificar constantemente.

As práticas e os processos de gestão de pessoas na Administração Pública ainda são tradicionais e não se atualizaram na mesma velocidade das mudanças do macroambiente. Tais mudanças interferem, direta ou indiretamente, na forma como as instituições organizam seus recursos para corresponder a essas novas exigências e necessidades dos clientes-cidadãos.

Alguns pontos demandam uma reformulação, entre eles, as estratégias de indicação para a ocupação de cargos gerenciais, assim como, e principalmente, as de preparação, formação e aperfeiçoamento daqueles que irão conduzir as ações governamentais quando no exercício da gestão.

Para se alcançar o modelo de gestão pública eficiente e eficaz é necessária a implementação de políticas voltadas para a formação e o desenvolvimento de gestores públicos conscientes de suas metas, dos resultados a serem alcançados e das responsabilidades funcionais.

Diante do exposto, podemos afirmar que as organizações públicas devem ter como foco o desenvolvimento de competências em gestão e liderança para que seus gestores possam lidar com os desafios que perpassam, principalmente, pelo engajamento dos servidores na missão e nos objetivos institucionais. A definição de tais competências depende das estratégias que são estabelecidas nos planejamentos estratégicos das organizações.

Em especial, na Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro duas questões precisam ser consideradas, de forma urgente:

A aposentadoria de servidores ocupantes de cargos de níveis tático e estratégico nos próximos 4 anos.

De acordo com recentes análises dos quadros gerenciais da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, destaca-se o grande risco de perda de conhecimento e capacidade gerencial.

Alta Performance Gerencial Pública: Com uma rede de atuação capilarizada, a Prefeitura precisa de um corpo gerencial de alta performance, dotado de competências comportamentais e técnicas de gestão e liderança, desenvolvidas através de programas de formação específicos destinados aos servidores concursados, com o objetivo de prepará-los para o exercício de cargos em comissão ou função gratificada e para desenvolver aqueles gestores públicos que já estão no exercício da sua função.

É relevante destacar que a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE¹, defende que o aperfeiçoamento da capacidade gerencial produtiva e inovadora no setor público é cada vez mais necessário para que se possa alcançar as expectativas dos novos cidadãos e restabelecer a confiança nos governos. Portanto, é prioritário focar nas competências gerenciais para os administradores públicos e analisar os mecanismos que reforçam essas competências e os incentivos existentes, através da existência de uma política de formação de gestores com uma atuação legítima, estratégica e inovadora.

Frente a isso, um desafio importante na Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro é o de manter e melhorar sua capacidade de gestão e liderança. No tema Governança do Planejamento Estratégico de 2021-2024, a meta de “realizar 5000 capacitações de servidoras e servidores públicos nos programas de Desenvolvimento da Prefeitura e formar 200 novos Líderes Cariocas até 2024” foi estabelecida para construir uma administração pública transparente e aberta ao diálogo com a sociedade, capaz de responder às demandas por políticas públicas com eficiência, qualidade e responsabilidade.

Tal meta consta na iniciativa estratégica de Gente e reafirma a centralidade que os gestores públicos possuem para possibilitar todos os avanços planejados pela Prefeitura em um contexto desafiador e com problemas cada vez mais complexos. Fortalecer e valorizar as servidoras e servidores públicos em cargos de gestão e liderança é um fator crítico de sucesso para a transformação desejada para a cidade do Rio de Janeiro e o seu protagonismo no mundo.

Sendo assim, o Instituto Fundação João Goulart institucionaliza a Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores, que tem como base o conceito de valorização das carreiras de Estado, com objetivo de preservar a qualidade da Administração Pública Municipal, dotando a Prefeitura de gestores de alta performance.

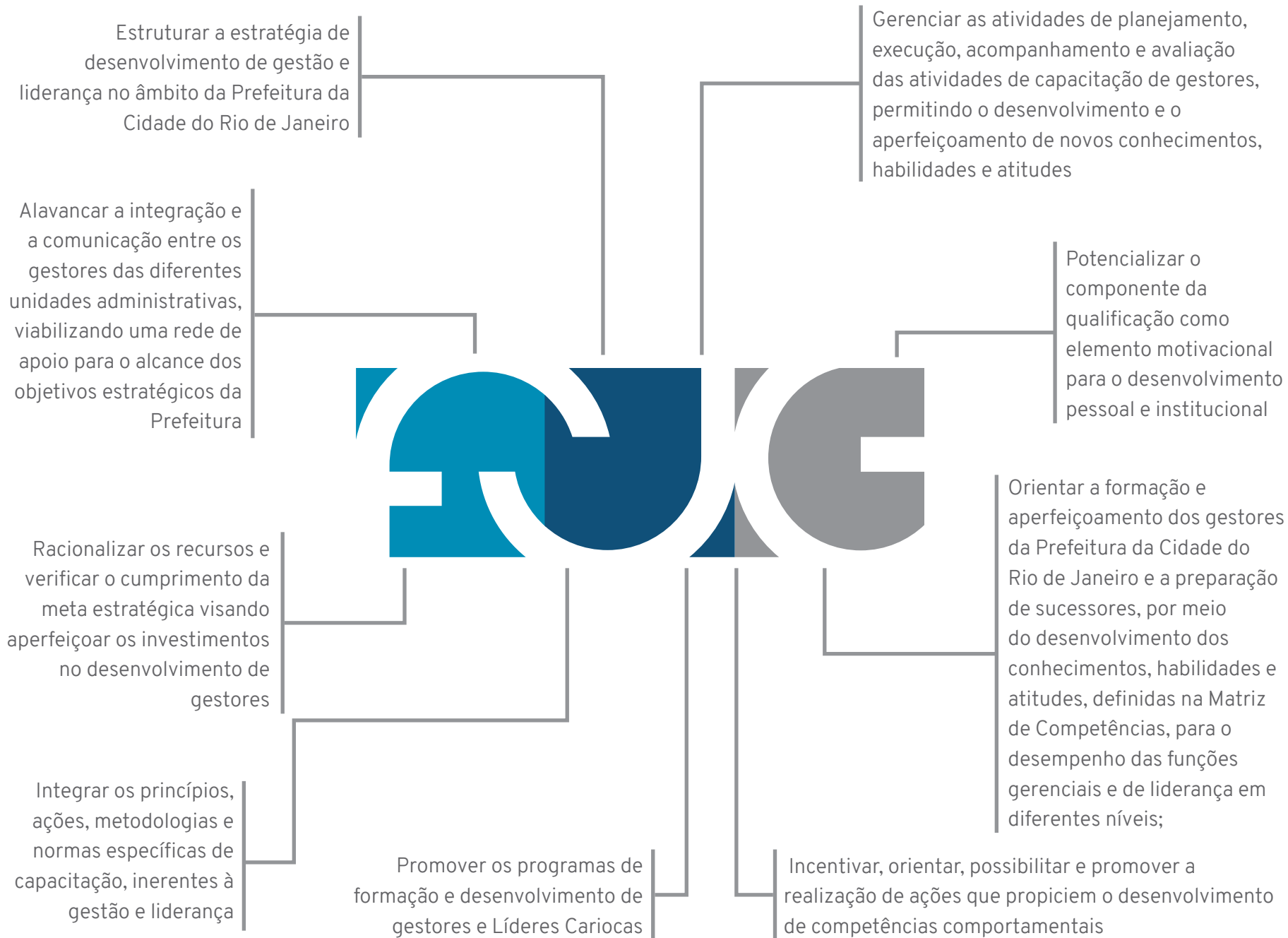
A elaboração deste documento teve como base as legislações existentes na Prefeitura do Rio de Janeiro, relacionadas às atividades de capacitação; às diretrizes do Planejamento Estratégico 2021-2024; à NBR ISO 10015 (Norma Técnica da ABNT relativa ao Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal), além de considerar as experiências em programas de formação no universo das instituições públicas e privadas.

... “realizar 5000 capacitações de servidoras e servidores públicos nos programas de Desenvolvimento da Prefeitura e formar 200 novos Líderes Cariocas até 2024” ...

1. Fonte: <https://www.oecd.org/gov/pem/recommendation-on-public-service-leadership-and-capability-pt.pdf>
https://www.oecd.org/media/oecdorg/satellitesites/opsi/contents/files/OECD_OPSI-core_skills_for_public_sector_innovation-201704.pdf

OBJETIVOS

OS OBJETIVOS da Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores são:



PRINCÍPIOS

CONSIDERAMOS PRINCÍPIOS como mandamentos nucleares que direcionam como o processo de capacitação e desenvolvimento cumprirá seu papel na Prefeitura, não tendo hierarquia de importância entre si.

Educação continuada: estimular a mentalidade de aprendizado ao longo da vida, já que as necessidades institucionais mudam e a aquisição permanente de competências é essencial para termos o capital intelectual dos gestores como o maior ativo da Prefeitura.

Interdisciplinaridade: desenvolver processos de ensino-aprendizagem que valorizem os saberes dos gestores e de cada área da Prefeitura, contribuindo na integração das equipes, bem como na criação de respostas para os problemas de forma colaborativa.

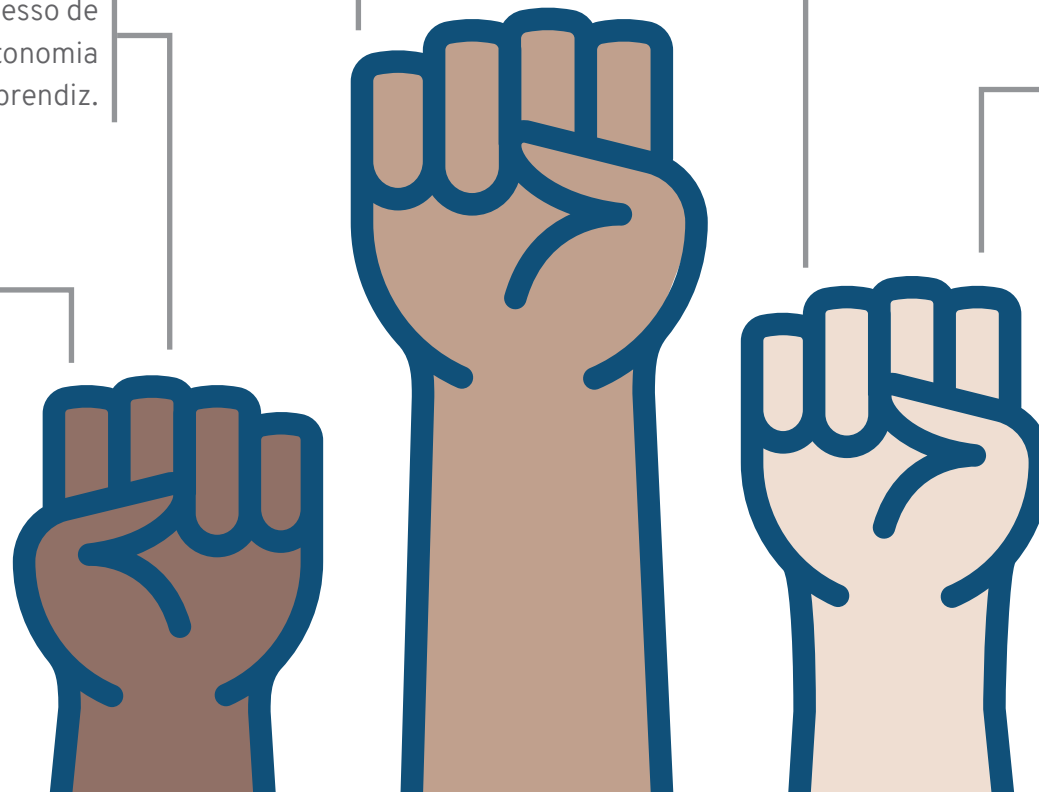
Individualidade: respeitar o tempo de cada gestor no processo de aprendizagem e incentivar a autonomia do aprendiz.

Valorizar o conhecimento interno: utilização da prática de instrutoria na difusão do conhecimento.

Transferência do aprendizado: fornecer ambientes, técnicas e metodologias de ensino que realmente estejam adequadas à realidade da Prefeitura, para que assim, os gestores possam aplicar o conhecimento adquirido em seu local de trabalho.

Conectividade: estimular a construção social do conhecimento e a troca de experiências através da ampliação do uso da aprendizagem mediada pela tecnologia.

Articulação: proporcionar a participação de diversos atores envolvidos nas etapas de elaboração das capacitações.



DEFINIÇÕES

VAMOS CONHECER no detalhe o que significa cada um dos termos e expressões da Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores:

CAPACITAÇÃO

é um processo sistematizado com a finalidade de promover a aquisição de competências, de forma a melhorar nos gestores sua performance no trabalho e contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos.

MATRIZ DE COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DO GESTOR CARIOCA

é o documento central que sistematiza todas as competências mapeadas para o desempenho da função gerencial na Prefeitura, detalhando seus atributos de conhecimentos, habilidades e atitudes. A partir dela pode-se subsidiar os processos de gestão de pessoas, como os de seleção, avaliação e capacitação e desenvolvimento.

AÇÕES DE CAPACITAÇÃO

são cursos, formações, workshops, seminários, congressos, mentorias, grupos formais de estudo, intercâmbios, e outros eventos afins.

UNIDADE ADMINISTRATIVA

são os órgãos, secretarias e empresas vinculadas direta e indiretamente à Prefeitura.

COMPETÊNCIAS

é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que configuram as capacidades que os servidores possuem para desempenharem tarefas com eficiência, eficácia e criatividade, bem como, gerarem resultados para a organização.

DESENVOLVIMENTO

é um conjunto de ações de aprendizagem que visa o amadurecimento do gestor de forma mais ampla e não especificamente para um posto de trabalho, capaz de provocar uma mudança de ser do gestor em um processo de internalização de novas formas de pensar, sentir e agir.

FORMADOR, INSTRUTOR, MULTIPLICADOR OU FACILITADOR

é o servidor com expertise em um determinado assunto ou competência, capaz de transmitir seus conhecimentos para os demais.

DIRETRIZES

ORIENTAM a forma de solicitar, classificar, avaliar e certificar as capacitações.²

2. Considerando o Decreto nº 31614 de 18 de dezembro de 2009.

DEMANDAS E SOLICITAÇÕES

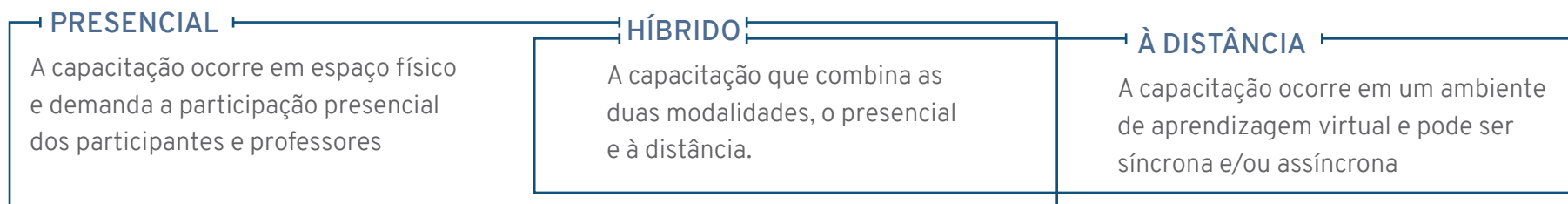
As demandas por capacitações devem ser solicitadas através de contato direto com a Presidência ou com a Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento da FJG, através do e-mail: **contato@fundacaojoaogoulart.com** ou do telefone: **2976-1012**.

Após o contato inicial, a Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento (CCD) agendará uma reunião para levantar a necessidade de capacitação e as estratégias iniciais para a ação educacional. Após essa etapa, será confeccionada uma proposta e validada posteriormente com o demandante, constando os prazos para a execução e orçamento necessário.



CLASSIFICAÇÃO

■ QUANTO À MODALIDADE



■ QUANTO À CARGA HORÁRIA

┌ CURTA DURAÇÃO ─┐

Atividades cuja carga horária seja inferior a 36 (trinta e seis) horas/aula.

┌ MÉDIA DURAÇÃO ─┐

Atividades cuja carga horária seja igual ou superior a 36 (trinta e seis) horas e igual ou inferior a 120 (cento e vinte) horas/aula.

┌ LONGA DURAÇÃO ─┐

Atividades cuja carga horária seja igual ou superior a 120 (quarenta) horas e igual ou inferior a 360 (trezentos e sessenta) horas/aula.

AVALIAÇÃO

Tem como foco o monitoramento das ações de capacitação, gerando informações para contribuir com a implantação de melhorias no processo educacional.

■ FICAM ESTABELECIDAS NESTA POLÍTICA TRÊS TIPOS DE AVALIAÇÕES

┌ AVALIAÇÃO DE REAÇÃO ─┐

Para verificar a satisfação dos participantes.

┌ AVALIAÇÃO DE APRENDIZAGEM ─┐

Para verificar se o participante adquiriu as competências através de testes e provas. Ele se tornará apto se atingir a taxa de 70% de aproveitamento. Esta avaliação deve ser efetuada de acordo com a capacitação desenhada, não tendo obrigatoriedade.

┌ AVALIAÇÃO DE APLICABILIDADE ─┐

Para verificar se os participantes depois de 3 meses conseguiram aplicar os conhecimentos em seu trabalho.

CERTIFICAÇÃO

Para o participante receber o certificado da capacitação realizada ele deve concluir todas as ações propostas e ter no mínimo 75% de presença.

INSTRUMENTOS

SÃO INSTRUMENTOS da Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores:

- Matriz de Competências Essenciais do Gestor Carioca;
- Portfólio de Capacitação e Desenvolvimento dos Gestores Cariocas.

MATRIZ DE COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DO GESTOR CARIOCA

A Matriz de Competências Essenciais do Gestor Carioca tem como objetivo definir o conjunto de competências essenciais de gestão que irão orientar as seleções, as avaliações de desempenho, as capacitações e os programas de formação e desenvolvimento da Fundação João Goulart no seu planejamento didático metodológico.

Empregam-se os seguintes termos à esta Matriz:

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE GESTÃO

Compreendidas como o conjunto de competências básicas requeridas para todos os gestores e Líderes Cariocas da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro.

ATRIBUTOS DE CHA

Definem os conhecimentos, habilidades e atitudes associados às competências requeridas e que precisam ser fortalecidas e desenvolvidas pelos gestores através dos programas de capacitação e desenvolvimento da FJG.

CONHECIMENTO

É o conjunto de informações estruturadas e de saberes que um gestor possui, adquirido a partir de suas experiências pessoais e profissionais, da educação formal, não-formal e informal e que influenciam no seu comportamento, bem como na sua relação com o ambiente e com os outros.

HABILIDADE

É a capacidade de agir de forma produtiva a partir do conhecimento adquirido, ou seja, é saber fazer algo no sentido de atingir os objetivos.

ATITUDE

É o posicionamento do servidor acerca das situações com as quais ele se depara, conscientes da importância da proatividade, da criatividade, do relacionamento interpessoal e da integridade, ou seja, é o querer-fazer associado ao saber ser.

As competências essenciais de gestão descritas na Matriz e requeridas aos gestores públicos cariocas são relevantes recursos para instrumentalizá-los para lidar com os desafios da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro ao assumirem a função para a qual foram designados.

Foram estabelecidas 5 competências essenciais de gestão e 76 atributos de CHA. A definição dessas competências é um referencial para as ações de capacitação e desenvolvimento, os processos seletivos, a avaliação de desempenho e, também, proporciona transparência do que se espera dos gestores públicos municipais. Dessa forma, a Matriz de Competências Essenciais do Gestor Carioca deve ser considerada como um eixo fundamental na capacitação e desenvolvimento de gestores.

A imagem abaixo apresenta as 5 competências essenciais de gestão e seus atributos de CHA:



A seguir, apresentamos o descritivo das competências essenciais de gestão (Compromisso Público, Inovação, Liderança Colaborativa, Resiliência e Visão Estratégica) com o detalhamento dos atributos de CHA de cada uma:

COMPROMISSO PÚBLICO

Capacidade de dominar a estrutura e funcionamento da administração pública municipal, de criar oportunidades para que os servidores adotem posturas proativas, além de fomentar iniciativas em prol do desenvolvimento da gestão pública numa perspectiva mais articuladora das competências e recursos internos, respeitando as regras, etiquetas e códigos necessários entre as relações de poder.

■ CONHECIMENTOS DE UM GESTOR COM COMPROMISSO PÚBLICO

▮ ACCOUNTABILITY ▮

Pode ser traduzido como controle, fiscalização, responsabilização, ou ainda, prestação de contas aos Órgãos competentes e aos cidadãos, mantendo o máximo de transparência em relação às negociações públicas.

▮ DINÂMICA GOVERNAMENTAL ▮

É a configuração das relações da administração pública com as legislações vigentes, necessidades da sociedade e seus servidores.

▮ RECURSOS PÚBLICOS ▮

Meios que a instituição possui para realizar sua missão, sejam eles, pessoas, processos organizacionais, jurídicos, atributos orçamentários, informações e conhecimentos controlados pela organização.

▮ ESTRUTURA ORGANIZACIONAL ▮

Forma como a Prefeitura decompõe o trabalho em suas Unidades Administrativas e estabelece os papéis, responsabilidades e as relações hierárquicas. Conhecer a razão de existência, os clientes-cidadãos e os aspectos políticos envolvidos.

■ HABILIDADES DE UM GESTOR COM COMPROMISSO PÚBLICO

ARTICULAÇÃO

Criar conexões de saberes, pessoas e experiências, considerando a diversidade de ideias, na realização de programas, projetos e outras ações.

APROXIMAÇÃO DO CIDADÃO COM A GESTÃO PÚBLICA

Trabalhar para uma administração mais colaborativa e participativa com os cidadãos, de forma a identificar demandas e propor soluções efetivas.

DESENVOLVIMENTO DE ALIANÇAS

Realizar acordos de cooperação entre organizações por meio dos quais os parceiros visam atingir objetivos estratégicos previamente definidos. Envolve troca, compartilhamento ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços. Deve estreitar contato com as diferentes esferas, setores, governos estrangeiros e organizações internacionais.

EXECUÇÃO

Utilizando da melhor forma os recursos em busca de resultados, pautando-se nos princípios da administração pública para gerenciar pessoas, estratégia e ações, com sustentação, monitoramento e correção, estando atento não só ao resultado, como também às metas intermediárias e ao andamento das ações, entregando resultados concretos.

■ ATITUDES DE UM GESTOR COM COMPROMISSO PÚBLICO

DISCIPLINA

Seguir uma rotina com dedicação e empenho para que possa atingir o objetivo proposto, mantendo hábitos positivos para si e para a gestão da equipe.

INTEGRIDADE

Adotar uma postura ética e íntegra conforme seus princípios morais e os da Unidade Administrativa em que está inserido.

ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO

Preservar sua função de servir à sociedade com foco no interesse coletivo, atendendo com rigor aos programas de governo e tendo empatia com o público, construindo laços com a comunidade.

INOVAÇÃO

Capacidade de aprender, socializar informações e desenvolver um processo criativo e interativo envolvendo diversos atores, no sentido de adotar novas práticas, oferecer respostas inovadoras e soluções alternativas.

■ CONHECIMENTOS DE UM GESTOR INOVADOR

GESTÃO DO CONHECIMENTO

Processo de coordenar, compartilhar, desenvolver, utilizar e administrar os conhecimentos.

GESTÃO DE MUDANÇAS

Processo organizado de melhorar a capacidade da Unidade Administrativa de se adaptar às mudanças e de aperfeiçoar o comportamento dos servidores para a nova realidade, reduzindo resistências e demais forças opostas à implementação da mudança.

GESTÃO DA INOVAÇÃO

É um processo estruturado que tem origem na criatividade e oferece à Prefeitura a possibilidade de produzir mais inovações e criar valor a elas, assim como de prever necessidades e tendências.

GESTÃO DE TALENTOS

Conjunto de ações para atrair, reter e desenvolver talentos, direcionando os servidores para uma atuação criativa e inovadora nos processos de trabalho.

DESIGN THINKING

Metodologia com ferramentas que colaboraram no alinhamento das equipes e na formulação de soluções para problemas organizacionais através de ações criativas.

■ HABILIDADES DE UM GESTOR INOVADOR

┌ CRIATIVIDADE ─┐

Aplicar a imaginação e o pensamento coletivo para proporcionar uma nova ideia, uma nova forma de abordagem ou uma nova solução para um problema, saindo do óbvio e do habitual.

┌ CONFIANÇA ─┐

Desenvolver relações interpessoais com autenticidade, abertura e transparência, cumprindo os compromissos firmados e estabelecendo um ambiente de segurança psicológica.

┌ APRENDIZAGEM ATIVA ─┐

Adquirir continuamente conhecimentos e buscar informações para oferecer melhores respostas aos problemas atuais e futuros.

┌ VISÃO SISTÊMICA ─┐

Enxergar o cenário completo, analisando todos os agentes e situações que o compõem e o influencia, adotando uma visão estratégica e a perspectiva global.

■ ATITUDES DE UM GESTOR INOVADOR

┌ TOLERÂNCIA AOS ERROS ─┐

Aceitar que o erro é componente do processo evolutivo das novas ideias permitindo que haja experimentação e a análise lógica dos resultados finais.

┌ PROPENSÃO AOS RISCOS ─┐

Ter disposição para assumir riscos, ultrapassando o medo de errar, administrando-os de forma a potencializar as oportunidades que estão vinculadas a eles.

┌ LIDAR COM INCERTEZAS ─┐

Equilibrar emoções e reações ao novo, à imprevisibilidade e à ambiguidade, encarando-as com naturalidade e entendendo-as como necessárias.

┌ CURIOSIDADE ─┐

Manter-se ativo, atento às tendências e às oportunidades, agindo com iniciativa e estratégia na proposição de novas ideias e possíveis soluções.

┌ PROATIVIDADE ─┐

Manter-se ativo, atento às tendências e às oportunidades, agindo com iniciativa e estratégia na proposição de novas ideias e possíveis soluções.

┌ INTRAEMPREENDEDORISMO ─┐

Ter o “espírito empreendedor e de inovação”, com uma postura proativa, propondo ideias de novos serviços na Prefeitura e gerando oportunidades de projetos e programas em prol da sociedade.

LIDERANÇA COLABORATIVA

Capacidade de atuar como um construtor de pontes, criando e realizando a manutenção de relações, gerindo as complexidades e conexões, assim como de influenciar e inspirar os servidores, através da liderança pelo exemplo, a trabalharem colaborativamente no alcance de objetivos comuns, mantendo um diálogo aberto e um ambiente de confiança.

■ CONHECIMENTOS DE UM GESTOR COM LIDERANÇA COLABORATIVA

↳ GESTÃO DE CONFLITOS

Conjunto de técnicas para identificar a existência de desacordos e mediar as relações interpessoais de forma a aproveitar a diversidade de ideias para elaborar soluções vantajosas para todas as partes.

↳ GESTÃO DE PESSOAS

Conceitos, métodos, políticas e técnicas de gerenciamento do capital humano.

↳ FEEDBACK

Técnicas para fornecer retornos aos servidores e parceiros sobre quais ações, comportamentos e resultados foram positivos ou negativos, a fim de melhorar o seu desempenho.

↳ HETERARQUIA

Sistema em que a relação de comando é menos definida, há predominância de partilha e troca de informações, na qual o conhecimento e a experiência dos servidores são mais relevantes do que o cargo que ocupa na hierarquia, sendo a estrutura adequada para soluções de problemas complexos e para governança integrada.

↳ GOVERNANÇA INTEGRADA

Conjunto de respostas colaborativas para lidar com a fragmentação dos serviços públicos e gerir problemas complexos com eficiência e eficácia, aumentando a coordenação entre os setores público, privado e o terceiro setor, dissolvendo as fronteiras entre as pessoas e organizações, enaltecendo a construção de redes e de parcerias, tendo os cidadãos como co-produtores.

■ HABILIDADES DE UM GESTOR COM LIDERANÇA COLABORATIVA

COLABORAÇÃO

Capacidade de construir pontes ajudando o grupo no alcance de objetivos em comum, buscando respostas integradas para os problemas e percebendo a diversidade de ideias como um ganho.

DELEGAÇÃO

Identificar o que pode ser delegado, oferecendo orientação e distribuindo as tarefas, bem como as responsabilidades adequadas ao perfil e as competências de cada membro de sua equipe.

COMUNICAÇÃO

Dialogar de forma transparente, objetiva e permanente em várias direções utilizando os todos os meios adequados abrangendo todas as partes interessadas permitindo uma melhor articulação das ações.

RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS COMPLEXOS

Entender e identificar os problemas complexos, com a adoção da abordagem sistêmica e a participação de todas as partes interessadas, no sentido de criar respostas integradas, soluções únicas e desenhar melhores políticas públicas.

FORMAÇÃO DE SUCESSORES

Desenvolver servidores para assumirem futuros cargos de gestão, de forma a perpetuar os princípios da administração pública e ter comprometimento com a melhoria da qualidade da gestão e dos serviços prestados.

LIDERANÇA

Formar equipes com competências adequadas para as funções e demandas, de maneira a inspirar e influenciar os comportamentos dos servidores para uma visão compartilhada em busca de resultados positivos.

DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Capacitar e instruir os servidores, desenvolvendo métodos apropriados para lidar com diversas situações.

NEGOCIAÇÃO

Buscar entendimento e consenso, garantindo que os envolvidos estejam satisfeitos com os termos de um acordo.

RECONHECIMENTO

Identificar o talento e valorizar o que a equipe tem de melhor, potencializando os pontos fortes e identificando as fraquezas como oportunidade de aprimoramento.

NETWORKING

Formar uma rede de contatos, mantendo relacionamentos interpessoais empáticos e colaborativos em busca de objetivos comuns.

EMPATIA

Habilidade de compreender os próprios sentimentos e dos outros, com uma escuta ativa e uma expressão autêntica, se colocando ao lado para apoiar e partilhar experiências.

■ ATITUDES DE UM GESTOR COM LIDERANÇA COLABORATIVA

COERÊNCIA

ter uma postura de auto-reflexão sobre si mesmo, mantendo uma relação de semelhança entre o que pensa, sente, fala e age.

LIDERANÇA PELO EXEMPLO

ter atitudes que possam inspirar as pessoas através do exemplo, em prol do objetivo comum.

DETERMINAÇÃO

manter-se persistente para conseguir o que se deseja, a fim de alcançar um objetivo, ajudando a equipe a enfrentar os problemas com foco e sem distrações.

TRANSPARÊNCIA

explicar à equipe o contexto em que a unidade administrativa está inserida, apresentando os motivos das decisões, compartilhando os resultados e informações necessárias para o desempenho das atividades.

PROPÓSITO

oferecer uma visão da gestão e buscar continuamente o alinhamento dos sonhos da equipe, criando assim um propósito coletivo.

INICIATIVA

assumir responsabilidades para enfrentar os desafios, solicitando e oferecendo ajuda para equipe.

JUSTIÇA

tratar as pessoas de forma equânime e respeitosa, em uma abordagem compassiva de proporcionar o bem-estar para todos.

RESILIÊNCIA

Capacidade de superar pressões, obstáculos e problemas, sabendo identificar momentos que tendem a um conflito emocional ou psicológico e enfrentar as adversidades de forma estratégica e positiva.

■ CONHECIMENTOS DE UM GESTOR COM RESILIÊNCIA

AUTOCONHECIMENTO

Processo de identificação dos sentimentos, mapeamento dos seus pontos fortes e fracos, bem como o de apropriação da sua história, de forma a gerir suas emoções e refletir em como o autoconhecimento interfere na sua relação com os outros.

MINDFULNESS

Técnica para manter a atenção plena no momento presente e reduzir estresse e ansiedade, ao ter maior consciência sobre seu corpo, mente e compaixão por si mesmo.

■ HABILIDADES DE UM GESTOR COM RESILIÊNCIA

↳ VISÃO ANALÍTICA

Analisar os dados, selecionar informações usando a lógica e elaborar diferentes possibilidades de soluções para as questões apresentadas.

↳ FLEXIBILIDADE

Reestruturar os pensamentos para resolver os problemas e testar novas formas de agir diante de uma adversidade.

↳ AUTOCONTROLE

Exercer a autorregulação emocional, controlando seus impulsos e agressividade, ainda que em situações de adversidade.

↳ INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Aliar razão e emoção, sabendo identificar as próprias emoções, gerenciá-las, se automotivar, reconhecer as emoções das outras pessoas e entender por que elas se comportam de determinada maneira, construindo uma melhor convivência em um ambiente agradável e colaborativo.

■ ATITUDES DE UM GESTOR COM RESILIÊNCIA

↳ ADAPTABILIDADE

Ter flexibilidade e criar alternativas diante de situações desafiadoras e de crise, administrando a resistência à mudança.

↳ MOTIVAÇÃO

Ter a energia necessária para se manter focado, superando as dificuldades e alcançando os objetivos a que se propõe.

↳ OTIMISMO

Acreditar no seu potencial e no da equipe para enfrentar as adversidades com uma perspectiva positiva, compreendendo que os infortúnios não são permanentes e generalizáveis.

↳ AUTOCONFIANÇA

Mantendo-se firme na sua conduta e propósito, confiando em si mesmo e em seu potencial, reconhecendo seu valor na condução da equipe e dos projetos.

↳ TOLERÂNCIA AO ESTRESSE

Lidar com as pressões, críticas e contratempos com paciência, calma, equilíbrio e maturidade.

VISÃO ESTRATÉGICA

Capacidade de projetar no tempo os objetivos a serem alcançados e agir no presente para atingir esses resultados, sabendo tomar decisões assertivas, lidar com prioridades e identificar os impactos de suas decisões na gestão das ações, projetos e políticas públicas e das pessoas.

■ CONHECIMENTOS DE UM GESTOR COM VISÃO ESTRATÉGICA

↳ CULTURA ORGANIZACIONAL: ↳

Compreender como a cultura organizacional está estabelecida na sua Unidade Administrativa e a partir disso buscar a transformação dos comportamentos de acordo com as estratégias que deseja implementar, tendo em vista o contexto externo e as mudanças da própria Prefeitura.

↳ PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ↳

Processo dinâmico que sistematiza as metas e objetivos que a Prefeitura deve seguir a longo prazo e proporciona maior comunicação para servidores e população de onde estão empregados os esforços e recursos da gestão municipal.

↳ GESTÃO DE PROCESSOS ↳

Conjunto de práticas que visam mapear, estabelecer, analisar, monitorar e otimizar os processos da Prefeitura, gerando mais valor aos serviços prestados à população.

↳ GESTÃO DE PROJETOS ↳

Conjunto de estratégias, ferramentas e técnicas que visam melhorar o gerenciamento de um projeto, aumentando sua efetividade e reduzindo riscos.

↳ GESTÃO DE RISCOS ↳

Conjunto de ações que visa identificar, mensurar, prevenir e tratar os riscos associados às atividades, diante de potenciais ameaças que podem ocorrer.

↳ GESTÃO DO TEMPO ↳

Conjunto de técnicas para organizar e otimizar a execução das tarefas, considerando o melhor aproveitamento do tempo, aliando a produtividade com a qualidade.

↳ TOMADA DE DECISÃO ↳

Compreender as etapas do processo decisório e as interferências dos vieses cognitivos, que podem dificultar uma escolha racional.

■ HABILIDADES DE UM GESTOR COM VISÃO ESTRATÉGICA

▮ AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO ▮

Acompanhar o desempenho da Unidade Administrativa e propor ações corretivas ou preventivas em uma perspectiva de avaliar a eficiência e eficácia das políticas públicas e do alcance das metas do plano estratégico da Prefeitura.

▮ ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS ▮

Gerenciar de forma estratégica o desempenho da Unidade Administrativa, apresentando soluções com base em dados para o alcance das metas e atendimento das necessidades dos cidadãos.

▮ FOCO ▮

Capacidade de atenção determinante para realizar uma tarefa com o máximo de competência e excelência, considerando o foco interno, no outro e no externo.

▮ GERENCIAMENTO ▮

Planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos humanos e materiais, facilitando os processos de trabalho e de pessoas.

▮ PENSAMENTO CRÍTICO ▮

Utilizar o raciocínio e a lógica para analisar cenários, adotando uma postura questionadora, inconformada e proativa.

■ ATITUDE DE UM GESTOR COM VISÃO ESTRATÉGICA

▮ ASSERTIVIDADE ▮

Estar confiante e seguro de suas ações, sabendo se afirmar de maneira clara, objetiva e transparente, assumindo suas posições com autenticidade, sem violar o espaço do outro.

▮ ORGANIZAÇÃO ▮

Sistematizar as informações de acordo com os processos de trabalho, identificando as prioridades dentre as atividades e demandas da área, economizando tempo e esforço, para o alcance dos resultados.

▮ RESPONSABILIDADE ▮

Cumprir todas as obrigações que são inerentes ao seu papel e assumir as consequências de suas ações e do resultado da sua equipe.

▮ PERENIZAÇÃO ▮

Atitude capaz de tornar perene uma determinada situação ou condição, possibilitando a sustentabilidade e continuidade de um sistema positivo em funcionamento, construindo um legado.

▮ RELEVÂNCIA ▮

tomar decisões com base em dados e emitir opiniões com argumentos que tenham valor e que contribuam com soluções para a cidade.

PORTFÓLIO DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DOS GESTORES CARIOCAS

Considera-se este portfólio um conjunto de programas de capacitação e desenvolvimento, destinados aos ocupantes de cargos de direção no nível estratégico e tático do Município do Rio de Janeiro, bem como de futuros sucessores e Líderes Cariocas, de modo a subsidiar ganhos de eficiência, eficácia e efetividade das políticas públicas e do atendimento aos cidadãos.

Os programas, abaixo apresentados, têm como base a MATRIZ DE COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DO GESTOR CARIOCA e pretende criar condições para que esses gestores desenvolvam as capacidades necessárias para o alto desempenho de suas funções, por meio de ações de capacitação que os estimulem a pensarem estrategicamente, tomar decisões orientadas para resultados e liderar equipes de alta performance.

O Instituto Fundação João Goulart considerou quatro categorias na elaboração do Portfólio. São elas: Gestão Básica, Aprimoramento em Gestão, Gestão e Transversalidade e Liderança Carioca.



GESTÃO BÁSICA

Capacitações que envolvem o desenvolvimento das competências em nível fundamental, dando ênfase nos processos de trabalho do gestor. Foco no desenvolvimento de competências técnicas.

■ PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL

Programa para desenvolver gestores em fundamentos de gestão e liderança, de cunho técnico e comportamental, com vistas a torná-los cada vez mais efetivos na ação gerencial pública.

Público beneficiário:

- Gestores recém-nomeados;
- Servidores em processo de preparação para o exercício de funções gerenciais, indicados pelo dirigente do órgão;
- Gestores e Líderes Cariocas interessados em atualizar/aperfeiçoar suas competências de gestão e em liderança;
- Líderes Cariocas que ainda não foram gestores ou que precisam deste reforço de aprendizagem.

APRIMORAMENTO EM GESTÃO

Capacitações que envolvem o desenvolvimento e aprimoramento das competências essenciais de gestão em nível mais profundo, dando ênfase no autoconhecimento e na influência de pessoas. Foco no desenvolvimento de competências comportamentais.

■ PROGRAMA DE ALTA GESTÃO

O Programa tem como objetivo desenvolver competências para liderar, articular, gerir e pensar a ação governamental de forma estratégica, transversal, inovadora e sustentável, considerando o Planejamento Estratégico da Prefeitura, os desafios e as perspectivas da Gestão Pública, visando a entrega de melhores serviços à sociedade.

Público beneficiário:

- ✓ Titulares de Unidades Administrativas e Entidades da administração direta e indireta;
- ✓ Subsecretários e Chefes de Gabinete;
- ✓ Diretores de empresas municipais.

■ PROGRAMA DE LIDERANÇA FEMININA

Objetiva capacitar servidoras, que estejam em cargo de gestão e/ou que sejam integrantes do Programa Líderes Cariocas, em habilidades, métodos, políticas e práticas que fortaleçam e potencializem suas atuações dentro do contexto governamental, enaltecendo a importância da liderança feminina em posições estratégicas.

Público beneficiário:

- ✓ Gestoras;
- ✓ Líderes Cariocas mulheres.

■ PROGRAMA DE QUALIFICAÇÃO PARA POSIÇÕES ESTRATÉGICAS

Programa que propõe o desenvolvimento de ações de capacitação específicas para posições estratégicas de Gestão da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, objetivando o aperfeiçoamento dessas carreiras e a certificação dos servidores para o exercício dessas funções.

Público beneficiário:

- ✓ Ouvidores;
- ✓ Diretores de Hospital e Escola;
- ✓ Diretores de Administração e Finanças/Subsecretários de Gestão;
- ✓ Gerentes de Recursos Humanos;
- ✓ Gestores da área de Infraestrutura e Logística;
- ✓ Demais posições estratégicas avaliadas pela FJG.

GESTÃO E TRANSVERSALIDADE

Capacitações para o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades específicas, reforçando o princípio de educação continuada.

■ CAPACITAÇÕES TRANSVERSAIS

Tem como finalidade propiciar ações de capacitação complementares aos programas de desenvolvimento, buscando atender as necessidades comuns e os interesses dos gestores de forma geral, organizadas em eixos temáticos preconizados pela atual gestão.

Público beneficiário:

- Gestores;
- Líderes Cariocas

■ PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE INSTRUTORES

Visa a formação de instrutores fazendo com que os servidores que tenham expertise, adquiram conhecimentos sobre planejamento e desenvolvimento de ações de aprendizagem, seus tipos e aplicações, desenvolvendo nesse grupo técnicas de oratória e apresentação em público.

Público beneficiário:

- Servidores selecionados e cadastrados com perfil de instrutor;
- Integrantes do Programa Líder Multiplicador.

LIDERANÇA CARIOCA

Capacitações para a formação e desenvolvimento exclusivas para integrantes do Programa Líderes Cariocas.

■ PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES CARIOCAS

Desenvolver líderes de alto desempenho, comprometidos, engajados e com uma atuação de relevância na gestão pública municipal, preparados para enfrentar desafios e gerir problemas de forma transversal, com eficiência e eficácia, colaborando na melhoria da prestação de serviços e no desenho e implementação de políticas públicas para os cidadãos.

Público beneficiário:

- Integrantes do Programa Líderes Cariocas recém ingressos.

■ PROGRAMA LÍDER MULTIPLICADOR

Tem como objetivo criar uma cultura de gestão do conhecimento e de reconhecer os talentos internos no âmbito da PCRJ, utilizando-se do conhecimento dos Líderes Cariocas como instrutores de ações de capacitação e desenvolvimento.

O Líder Carioca deve se cadastrar no Programa Líder Multiplicador e depois será formado no Programa de Formação de Instrutores.

Público beneficiário:

- Líderes Cariocas cadastrados no programa.

