



**IX ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

ISSN: 2594-5688

secretaria@sbap.org.br

Sociedade Brasileira de Administração Pública

**RELATO TÉCNICO**

**O FOMENTO DA INOVAÇÃO E DO INTRAEMPREENDEDORISMO  
POR MEIO DE PROJETOS TRANSVERSAIS NA PREFEITURA DO  
RIO**

**GEORGE ALVES, PEDRO ARIAS MARTINS, ANDRÉ APPARIZ,**

**GRUPO TEMÁTICO: 07 Inovação e Empreendedorismo na  
Gestão Pública**

IX Encontro Brasileiro de Administração Pública, São Paulo/SP, 5 a 7 de outubro de 2022.  
Sociedade Brasileira de Administração Pública  
Brasil

Disponível em: <https://sbap.org.br/>

## O fomento da inovação e do intraempreendedorismo por meio de projetos transversais na Prefeitura do Rio

### Resumo:

Os GTTs se diferenciam dos Grupos de Trabalho do setor público por sua característica transversal. Eles são transversais tanto nos perfis de seus integrantes quanto nas temáticas dos projetos gerados. O objetivo deste relato é descrever o que são os Grupos Transversais de Trabalho e como funcionam, e analisar seus resultados como método inovador para formação de líderes e para elaboração de projetos na gestão pública. Ao longo de 8 anos, passando por duas diferentes administrações da Prefeitura do Rio, houve 88 pré-projetos que viraram projetos de GTT. Deste total, 69 foram concluídos, resultando numa taxa de implementação de cerca de 41%, número representativo para projetos inovadores e desenvolvidos por equipes com dedicação voluntária e parcial. A principal recomendação é que a implantação de projetos similares em outras entidades públicas requer a existência de um programa de gestão para lideranças internas e o engajamento da alta gestão.

Palavras-chave: projetos, transversalidade, inovação, liderança e intraempreendedorismo.

### 1. Introdução:

GTT são três letras que significam muito para o desenvolvimento de líderes e de projetos e para o fomento da inovação e do intraempreendedorismo na Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro (PCRJ). Este relato técnico tem por objetivo descrever o que são os Grupos Transversais de Trabalho (GTTs) e como funcionam, além de analisar seus resultados enquanto método de trabalho inovador para a formação de líderes e para elaboração de projetos e produtos na gestão pública carioca.

Os GTTs não são os tradicionais Grupos de Trabalho que existem no setor público. São Grupos *Transversais* de Trabalho que se caracterizam pela transversalidade nos perfis de seus integrantes e nas temáticas dos projetos e nos seus impactos. São equipes temporárias formadas por servidores do Programa de Líderes Cariocas procedentes de pelo menos três órgãos distintos, com dedicação parcial e voluntária e com um prazo de até seis meses para desenvolver um projeto para um órgão-cliente específico. Eles podem surgir tanto por demanda destes clientes, quanto pela proposição dos Líderes, através de um canal chamado Inova Líder.

Os Grupos Transversais de Trabalho surgiram em 2014 no âmbito do Programa Líderes Cariocas (PLC), um programa de seleção, gestão e desenvolvimento de lideranças da PCRJ criado em 2012, sob responsabilidade do Instituto Fundação João Goulart (FJG), órgão atualmente vinculado à Secretaria Municipal de Fazenda e Planejamento. Em 2018, o Prêmio Ser Humano, da Associação Brasileira de Recursos Humanos, foi concedido aos GTTs na categoria Organizações do Setor Público.

Entre maio de 2014 e abril de 2022 foram iniciados 88 projetos por GTTs, dos quais 69 foram concluídos, nas mais diversas áreas da PCRJ, contando com a participação de 212 Líderes Cariocas, gerando desenvolvimento profissional e experiência para os envolvidos, além da criação produtos concretos para a administração pública municipal.

A taxa de implementação dos projetos gerados pelos GTTs atualmente é de 41%, número que pode ser considerado elevado em se tratando de projetos inovadores e desenvolvidos por equipes com dedicação voluntária e parcial.

## 2. Os Grupos Transversais de Trabalho - GTTs:

Em março de 2012, o Decreto 35177 criou o Instituto Fundação João Goulart na estrutura da então Secretaria da Casa Civil, tendo como “foco e vetor teleológico a formulação de estratégias de captação, seleção, gestão, aprimoramento, desenvolvimento e premiação das lideranças do Quadro de Pessoal do Município do Rio de Janeiro” (art. 2º, pág. 3, DO nº 241, ano XXV).

No mesmo dia, foi publicado o Decreto 35178 criando, sob a responsabilidade da FJG, o Programa Líderes Cariocas (PLC) para, entre outros fatores, valorizar o Servidor Líder, reforçando a meritocracia e a gestão por resultados como vetores de desenvolvimento do serviço público. Os objetivos do PLC eram:

*“I - Melhorar a atratividade e a retenção de profissionais de alto potencial e resultado para os quadros da Prefeitura.*

*“II - Dar visibilidade e dinamismo ao desenvolvimento profissional dos líderes do Município.*

*III - Aprimorar a formação de seus integrantes.”* (Decreto 35178/2012, art. 7º, pág. 4, DO nº 241, ano XXV)

Em 2013, o Decreto 36842 determinou que o Secretário da Casa Civil junto ao Presidente da FJG poderiam “designar a elaboração e/ou desenvolvimento de Projetos Especiais aos Líderes Cariocas sem que haja necessidade de mudança de lotação ou afastamento das funções regulares do seu cargo” (art. 6º, pág. 3, DO nº 232, ano XXVI).

Neste contexto, o primeiro GTT registrado iniciou-se em 23/05/2014, o GTT Aproveitamento de Remanescentes do Corredor Transcarioca. Em 17/03/2015 foi publicada a Portaria nº 36 da FJG oficialmente criando o projeto especial denominado Grupo Transversal de Trabalho, dentro das atividades obrigatórias do PLC. Posteriormente foram publicadas as Portarias FJG nº45, de 23/06/2017 e FP/SUBPAR/FJG nº 97 de 10/05/2021, atualizando e modificando regulamentações sobre o funcionamento dos GTTs.

Os GTTs, enquanto ferramenta e instrumento de gestão, tiveram diferentes fases e regulamentações, mantendo uma identidade, mas tendo focos diferentes e ajustes ao longo do tempo.

Inicialmente, na gestão da FJG durante o primeiro mandato de Eduardo Paes (2012-16), o foco dos GTTs estava mais no desenvolvimento de lideranças, em que buscava-se ter o maior número possível de Líderes Cariocas participando ativamente e continuamente de projetos. A centralidade era permitir a estes profissionais poderem ampliar seu *networking* e aplicar, na prática, os conhecimentos que haviam aprendido em cursos ofertados pelo PLC. Somado a isso, o fato dos integrantes do PLC receberem, entre 2015 e 2016 gratificação especial ao participarem de GTTs, fez com que muitos projetos fossem iniciados e um grande número de Líderes se engajassem.

Na gestão da FJG durante o governo Marcelo Crivella (2017-2020), o foco passou a ser dos GTTs enquanto consultoria de Líderes Cariocas para problemas definidos pelo alto escalão da Prefeitura. Inicia-se, nesta fase, uma preocupação maior em documentar os projetos, arquivá-los, estabelecer algumas regras e orientações gerais para seu desenvolvimento. Pode-se afirmar, portanto, que os GTTs continuaram a ter um aspecto importante de desenvolvimento profissional dos Líderes Cariocas, mas também foi ganhando importância a questão do desenvolvimento dos projetos em si.

No novo governo Eduardo Paes, com uma nova gestão na FJG, o foco amplia-se na questão do fomento e na criteriosa seleção e desenvolvimento dos projetos, com um grande foco dado também na gestão do conhecimento das iniciativas e de seus produtos, através do Banco de Projetos da FJG e do Repertório<sup>1</sup>. Neste período, priorizam-se maiores critérios para aberturas de projetos de GTTs, para a seleção das equipes dos projetos e para sua modelagem e gerenciamento e, posteriormente, de seus produtos. Com isso, busca-se ampliar o caráter inovador das iniciativas, a taxa de sucesso de implementação dos produtos e o impacto gerado para a Prefeitura e a cidade.

### 3. O funcionamento dos GTTs

A FJG utiliza três estratégias de fomento de projetos: relacional, instrumental e publicitária. A relacional refere-se ao trabalho de articulação e sensibilização exercido pela Presidência e Coordenadorias da FJG junto ao Prefeito e ao Secretariado, sobre a importância de contarem com os Líderes Cariocas e os GTTs para construir soluções inovadoras para resolução de diversos desafios para a gestão pública; a instrumental refere-se ao Canal Inova Líder, que fomenta o

<sup>1</sup> <https://repertorio.rio/>

intraempreendedorismo dos Líderes Cariocas, ao viabilizar a proposição de projetos transversais por meio de um formulário online; e a publicitária refere-se ao uso de meios, como a imprensa, eventos, redes sociais e outros instrumentos da própria FJG, como as ações de capacitação, o Banco de Projetos, o Repertório, a Revista Cidade iNova, para dar visibilidade aos GTTs, em desenvolvimento ou concluídos, de forma a aumentar o conhecimento geral na Prefeitura sobre este meio de desenvolvimento de projetos inovadores.

A análise das propostas de projetos, observando-se 11 critérios, bem como a seleção de seus integrantes, por meio de método multicritério de apoio a decisão, é feita por uma Comissão formada pela Presidência da FJG, pela Coordenadoria de Desenvolvimento de Projetos e Transversalidade (CDPT) e pela Coordenadoria de Gestão de Lideranças (CGL).

Após a equipe ser formada, inicia-se o projeto, que tem um ciclo de vida como ilustrado na figura 1.

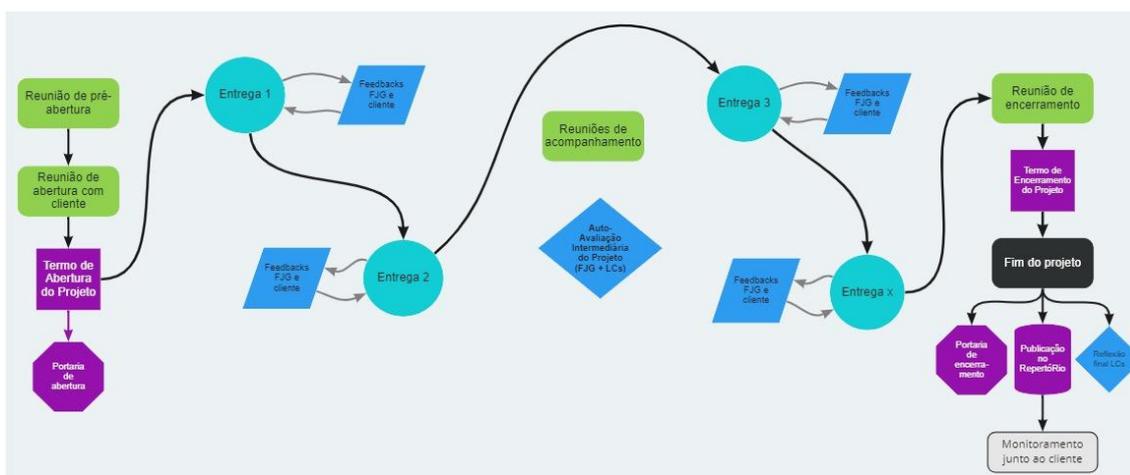


Figura 1: Trajetória de um GTT

A FJG realiza o monitoramento constante sobre a implementação dos produtos gerados pelos GTTs. Esta atribuição faz parte de seu Banco de Projetos e permite análises e estudos sobre sua efetividade enquanto instrumento para inovação e desenvolvimento de iniciativas na Prefeitura do Rio. Este olhar atento também permite que a FJG ofereça a diferentes Titulares projetos que já foram concluídos, mas que possivelmente não tenham sido implementados parcial ou completamente aos diversos Titulares de Órgão, considerando ainda que há uma grande rotatividade no alto escalão de uma entidade como a Prefeitura do Rio.

#### 4. Apresentação de dados e discussão de resultados

No período de maio de 2014 (primeiro GTT) a abril de 2022, ao menos 126 pré-projetos de GTT foram avaliados pela FJG e pelos possíveis clientes para a iniciativa sugerida. Deste montante, 88 pré-projetos chegaram ao status de Projeto de GTT. Destes, 69 já foram concluídos, em uma média de aproximadamente 9 projetos por ano. Em abril de 2002, havia três GTTs em andamento.

Dos 88 GTTs, 72% focaram em processos organizacionais para o aprimoramento do desempenho do órgão ou entidade e de seus servidores/empregados, onde os beneficiários diretos da iniciativa são os próprios órgãos e entidades e seus colaboradores.

Os outros 28% focaram em políticas públicas, com apresentação de iniciativas para transformação de serviços públicos que geram impacto social, de modo a melhorar a experiência e a satisfação do cidadão ao acessar os serviços públicos ofertados pela Prefeitura. Na figura 2 nota-se que ao longo dos anos há uma linha de tendência de aumento dos projetos com foco em Políticas Públicas.

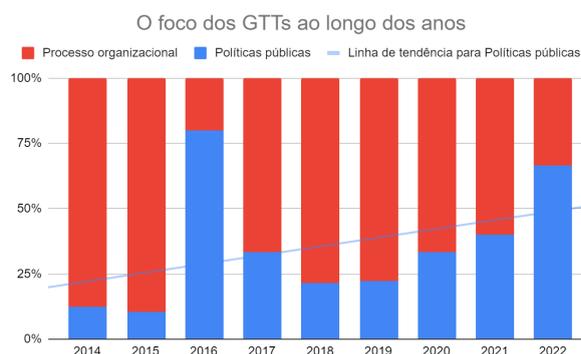


Figura 2: Foco dos GTTs ao longo do tempo

A figura 3 mostra a quantidade de GTTs iniciados em cada ano, com destaque para o ano de 2015 que, assim como no ano de 2016, houve o incentivo financeiro na forma de gratificação especial, ocasionando o maior índice de engajamento (78%) dos Líderes Cariocas em GTTs, frente a um índice médio de 30%.

No total, 212 Líderes Cariocas, sendo 45% mulheres e 55% homens, com diferentes formações e experiências, formaram equipes com média de 4,3 integrantes por GTT.

Os GTTs também se destacam pelos diferentes temas que abordam. Até abril de 2022 a FJG identificou em seu Banco de Projetos 14 diferentes grandes temas, conforme mostra a figura 4, com destaque para Gestão de Pessoas e Gestão.



Figura 3: Número de GTTs iniciados por ano

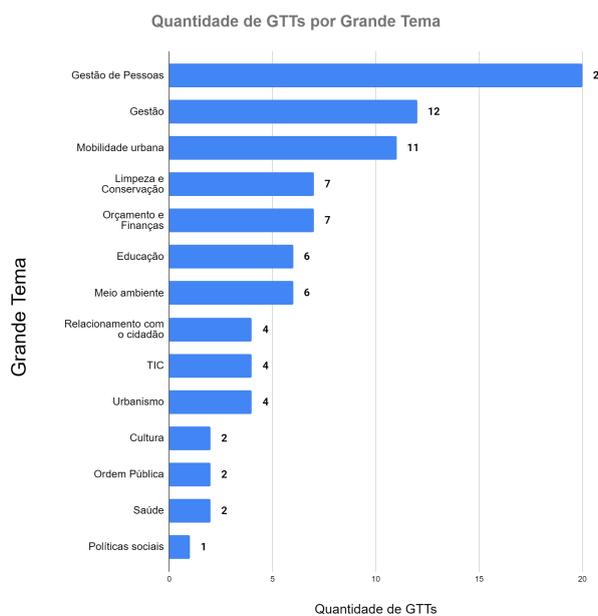


Figura 4: Número de GTTs por Grande Tema

A variedade de clientes que buscaram nos GTTs soluções para os problemas internos de suas instituições é mais um indicativo de sua transversalidade. Nesses oito anos, 31 diferentes órgãos já desempenharam o papel de cliente. Nesta lista destacam-se como os mais recorrentes: a própria FJG com 15 projetos, a Secretaria Municipal de Fazenda e Planejamento com 9 e a Secretaria Municipal de Planejamento Urbano com 8.

A existência de 19 GTTs interrompidos antes de sua conclusão se deve a algumas dificuldades existentes durante o desenvolvimento dos projetos. Giovanni (2016) aponta para a substituição de gestores de posições relevantes, especialmente as mudanças de governo, como um fator de risco de descontinuidade dos projetos, ressaltando que “é preciso estar alerta para que uma iniciativa desse porte não desapareça por questões políticas, mas haja um crescimento e valorização desse trabalho” (GIOVANNI, 2016, págs. 113 e 114).

Para além disso, a FJG realizou um levantamento sobre os projetos que foram interrompidos ou não tiveram seus produtos implementados, buscando informações sobre os principais obstáculos encontrados em suas implantações a partir de entrevistas realizadas com os Líderes Cariocas integrantes dos GTTs não finalizados ou não implementados. A partir desta pesquisa foi possível organizar as informações para servir de lições aprendidas para os próximos projetos.



Figura 5: Motivos para interrupção dos GTTs

Entre os principais obstáculos apontados estão a falta de recursos financeiros, mencionada por 20% dos entrevistados, a falta de interesse político para implantar os produtos (16%), a troca de prefeito (9%), o desinteresse da alta gestão/cliente (9%) e a troca de Secretário (9%).

Conforme mostra a Figura 5, 63,6% dos motivos citados para interrupção dos GTTs estão relacionados ao cliente. Esse dado ajudou a FJG a inserir na Portaria N° 97 de 10/05/2021, um inciso inédito dedicado a definir as responsabilidades do cliente, visando também aproximá-lo do grupo de Líderes Cariocas durante a execução do projeto, como com a indicação de pontos focais do órgão para acompanharem de perto o projeto e facilitarem a implementação de seus produtos.

A FJG mantém monitoramento junto ao cliente do projeto transversal para verificar se o produto entregue pelo GTT é implementado integralmente ou parcialmente após sua finalização. Dos 69 projetos concluídos, 41% já tiveram seus produtos implementados e há outros em fase de adequação para serem introduzidos aos processos das instituições. Destacam-se positivamente as

áreas temáticas de Educação, com 80% de implementação, Gestão de Pessoas (53%), Orçamento e Finanças (50%), Meio Ambiente (50%), Limpeza e Conservação (43%) e Gestão (43%).

Na figura 6, observa-se que ao longo dos anos os projetos relacionados à melhoria nos processos organizacionais obtiveram uma maior taxa de implementação em relação aos projetos focados em Políticas Públicas.

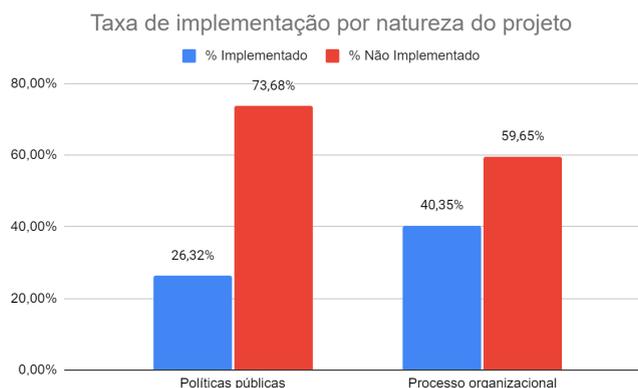


Figura 6: Taxa de implementação por natureza do projeto

Um outro fator importante a ser ressaltado é que, além dos produtos serem implementados pelo cliente, devido às suas características transversais, os próprios Líderes Cariocas utilizam algumas das ferramentas ou produtos desenvolvidos em seus órgãos de origem, agregando o conhecimento adquirido em novos projetos em suas equipes.

## 6. Conclusões e recomendações

Desde maio de 2014 até o presente momento os Grupos Transversais de Trabalho representam uma iniciativa que trouxe inovação e soluções criativas relacionadas a temas complexos e estratégicos para a gestão pública na cidade do Rio de Janeiro. O aspecto inovador deste instrumento de gestão está principalmente no fato de que no seu escopo se destaca o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades, atitudes e competências de integrantes do Programa de Líderes Cariocas por meio de oportunidades não tradicionais de elaboração de projetos, traduzindo-se numa interessante ferramenta de aprendizagem.

Aliado ao desenvolvimento pessoal e profissional com a aquisição de conhecimentos sobre temas não familiares para sua vivência como servidor público e com o ganho de experiência em gestão de cliente e de projetos, outros pilares como o estabelecimento de uma rede de contatos internos e externos ao âmbito da Prefeitura do Rio (*networking*), a transversalidade, a execução de projetos em curto prazo, a replicabilidade e sobretudo a economicidade para os cofres públicos.

Segundo Lesçaut, Oliveira & Fernandes (2019), o “GTT funciona como uma consultoria interna e tem gerado valor para a Prefeitura porque, além de desenvolver projetos de grande relevância, evita gastos adicionais para o Município, com a contratação de consultorias externas” (LESÇAUT, OLIVEIRA & FERNANDES, 2019, pág.34).

A implantação de projetos similares aos Grupos Transversais de Trabalho em outras entidades públicas requer previamente a existência de um programa de gestão para suas lideranças internas e o interesse e o engajamento da alta gestão devido, principalmente, ao fato de ser um trabalho voluntário, em que é necessária uma motivação intrínseca por parte de cada integrante e, portanto, necessário que ele faça parte de um programa voltado para lideranças, como é o caso aqui relatado do Programa de Líderes Cariocas da Prefeitura do Rio de Janeiro.

Para o caso de estímulo financeiro por meio de gratificações aos integrantes destes grupos também será necessário que haja o desejo e comprometimento da alta gestão da respectiva entidade pública, mas observa-se no caso do Rio de Janeiro que isso não é requisito para sua aplicação.

A inovação trazida pelos GTTs está nas características que os diferenciam dos GTs que são constituídos em diferentes esferas do setor público. Enquanto nos GTs as pessoas que lá estão não são qualificadas/desenvolvidas especialmente para estarem lá, nos GTTs os membros fazem parte do PLC; na composição de um GT as pessoas são indicadas, já para constituir um GTT os participantes são selecionados dentro de um universo de pessoas altamente qualificadas do programa de lideranças da prefeitura. Além disso, como já dito, são pessoas que se inscrevem voluntariamente para participar de cada projeto.

Como principais pontos de atenção ou possíveis entraves ao desenvolvimento dos projetos transversais, podem ser elencados a escassez de recursos financeiros e os problemas relacionados com os clientes, como a falta de interesse político para implantar os produtos e a troca de titulares da alta gestão. Porém, como valor agregado aos Projetos Transversais desenvolvidos, os GTTs produzem resultados concretos e efetivos que influenciam tomadas de decisões e comportamentos, permitindo um incremento da criatividade e da colaboração, o desenvolvimento de lideranças, o ambiente para a inovação e a geração de mais confiança e satisfação no serviço público.

## 7. Referências:

GIOVANNI, Elizabeth Fiuza de. **Fatores Facilitadores e Dificultadores no Desenvolvimento de Lideranças na Administração Municipal do Rio De Janeiro: Um Estudo de Caso do Programa Líderes Cariocas.** 2016. 136 p. Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento

Empresarial) - Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <https://repertorio.rio/wp-content/uploads/sites/4/2022/06/Dissertacao-de-Mestrado-elizabeth-fiuza-d-e-giovanni.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2022.

LESÇAUT, Ana Cláudia Daflon; OLIVEIRA, Vinicius de; FERNANDES, Luciana. GTT - GRUPOS TRANSVERSAIS DE TRABALHO: Valorizando o capital humano dos servidores cariocas e aumentando a produtividade da administração pública da Cidade do Rio de Janeiro. **Revista Cidade iNova**: Revista Carioca de Gestão Pública, Rio de Janeiro, v. 1, n. 4, p. 30-36, dez. 2019. Disponível em: [https://repertorio.rio/wp-content/uploads/sites/4/2022/03/RevistaCidadeiNova\\_numero4.pdf](https://repertorio.rio/wp-content/uploads/sites/4/2022/03/RevistaCidadeiNova_numero4.pdf). Acesso em: 22 jun. 2022.

RIO DE JANEIRO. Decreto nº 35177, de 2 de março de 2012. Restabelece a Fundação Instituto João Goulart de Estudos de Administração Pública da Cidade do Rio de Janeiro - FJG como entidade integrante da Administração Pública Indireta Municipal e dá outras providências. [S. l.], 2 mar. 2012. Disponível em: <https://doweb.rio.rj.gov.br/portal/visualizacoes/pdf/1669#/p:3/e:1669?find=Decreto%2035177>. Acesso em: 10 jun. 2022.

RIO DE JANEIRO. Decreto nº 36842, de 4 de março de 2013. Delega competência para a movimentação dos Líderes Cariocas e dá outras providências. [S. l.], 4 mar. 2013. Disponível em: <https://doweb.rio.rj.gov.br/portal/visualizacoes/pdf/2015#/p:3/e:2015?find=Decreto%2036842>. Acesso em: 10 jun. 2022.

RIO DE JANEIRO. Portaria nº 36, de 17 de março de 2015. Cria o Projeto Especial denominado Grupo Transversal de Trabalho – GTT, dentro da agenda de atividades obrigatórias do Programa dos Líderes Cariocas e dá outras providências. [S. l.], 17 mar. 2015. Disponível em: <https://doweb.rio.rj.gov.br/portal/visualizacoes/pdf/2707#/p:5/e:2707?find=Portaria%2036%20FJG>. Acesso em: 10 jun. 2022.