



**RELATÓRIO FINAL:  
RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS COMPLEXOS**

**AVALIA.RIO: PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE  
COMPETÊNCIAS DOS GESTORES PÚBLICOS  
CARIOCAS**

**CLEITON MACHADO  
EREMITA MEDEIROS DOS SANTOS  
JAIRO NOVAES  
MARCELO AUGUSTO FREIRE CARDOSO  
WALKYRIA CRISTINA WERNECK CAVALCANTI**

Projeto Final e Plano de Ação desenvolvidos no âmbito  
do Programa de Líderes Cariocas 2023.

# SUMÁRIO

<b>1. SUMÁRIO EXECUTIVO</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1. PROBLEMA ANALISADO</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2. SOLUÇÃO PROPOSTA</b> .....	<b>3</b>
<b>1.3. RESULTADOS ALMEJADOS</b> .....	<b>4</b>
<b>1.3.1. BENEFÍCIOS TRAZIDOS PELA IMPLANTAÇÃO DESSE PROJETO PARA A PCRJ E PARA A SOCIEDADE</b> .....	<b>4</b>
<b>2. RELATÓRIO</b> .....	<b>5</b>
<b>2.1. ANÁLISE DO PROBLEMA</b> .....	<b>5</b>
<b>2.2. MÉTODO</b> .....	<b>6</b>
<b>2.2.1. COMO TORNAR A ATUAÇÃO DOS GESTORES, MAIS ASSERTIVA, DIMINUINDO DESVIOS DE FINALIDADE?</b> .....	<b>6</b>
<b>2.3. SOLUÇÃO PROPOSTA</b> .....	<b>7</b>
<b>2.4. BENEFÍCIOS ESPERADOS</b> .....	<b>7</b>
<b>2.5. PLANO DE AÇÃO</b> .....	<b>8</b>
<b>2.5.1. MATRIZ DE STAKEHOLDERS</b> .....	<b>9</b>
<b>2.6. CONCLUSÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>2.6.1. PRÓXIMOS PASSOS</b> .....	<b>11</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>12</b>
<b>ANEXO I – REGISTRO FOTOGRÁFICO</b> .....	<b>15</b>
<b>ANEXO II – DESENVOLVIMENTO UTILIZANDO O APLICATIVO MIRO</b> .....	<b>17</b>
<b>ANEXO III – MODELO DE MATURIDADE DE GESTÃO</b> .....	<b>20</b>
<b>ANEXO IV – PROTÓTIPO: AVALIA.RIO – AVALIAÇÃO DOS SUBORDINADOS QUANTO AOS GESTORES</b> .....	<b>32</b>
<b>ANEXO V – PROTÓTIPO: AVALIA.RIO – AUTOAVALIAÇÃO</b> .....	<b>35</b>
<b>ANEXO VI – FLUXOGRAMA DO DIAGNÓSTICO DE GESTORES</b> .....	<b>43</b>
<b>ANEXO VII – CRONOGRAMA</b> .....	<b>44</b>
<b>ANEXO VIII – MINUTA DE DECRETO PARA REGULAMENTAÇÃO DO SISTEMA AVALIA.RIO</b> .....	<b>45</b>

## **1. SUMÁRIO EXECUTIVO**

### **1.1. PROBLEMA ANALISADO**

O desempenho das equipes de trabalho nos diferentes setores da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro (PCRJ) é impactado pela atuação dos ocupantes dos cargos de direção acima destas equipes. Os gestores que detêm as competências essenciais de gestão contribuem para aumentar o grau de assertividade das equipes sob sua responsabilidade. No entanto, a falta de tais competências dificulta o atingimento da eficiência e eficácia das equipes em suas missões gerais e específicas.

Este é um problema que requer a atenção da municipalidade, visto que a baixa produtividade afeta diretamente a qualidade do serviço prestado ao cidadão, por ser esta uma “dor” da população usuária dos diversos serviços oferecidos pela PCRJ, infere-se a importância do estudo nesta temática.

Cabe elucidar que o projeto está alinhado ao Plano Estratégico 2021-2024 a partir de seus princípios norteadores “... *eficiência da máquina pública...*” (pág. 18), de modo específico, no Tema Transversal Governança, 4ª Iniciativa Estratégica - Gente.

### **1.2. SOLUÇÃO PROPOSTA**

Criação de um sistema de diagnóstico das competências dos gestores da PCRJ (intitulado pelo grupo como avalia.rio), com base na Matriz de Competências Essenciais do Gestor Carioca.

O diagnóstico deverá ser realizado por meio de questionário online a ser respondido pelo próprio gestor (autoavaliação) e por seus subordinados (avaliação direta sobre a chefia imediata), sendo garantido o sigilo dos membros das equipes que avaliarão a chefia.

As informações colhidas possibilitarão identificar o grau de maturidade de cada gestor e permitirão elaborar um plano de desenvolvimento para cada chefia, com posterior implementação do mesmo.

Indica-se que o sistema avalia.rio seja implementado em fases, com adesão voluntária dos órgãos, sendo que a adesão ao sistema avaliativo implicará em um fator

de pontuação para atingimento das metas provenientes do Acordo de Resultados destas unidades administrativas.

### **1.3. RESULTADOS ALMEJADOS**

Com a adesão ao sistema de avaliação de competências, pretende-se, em curto/médio prazo, contribuir com o aumento da produtividade dos órgãos do Poder Executivo através da implantação e da execução de um programa de desenvolvimento de capital humano, construído com base no resultado do diagnóstico e constituído de um portfólio rico em oportunidades de capacitação, como: cursos, palestras, programas de desenvolvimento in company, mentorias e etc.

Em longo prazo, espera-se: aumentar a assertividade das unidades administrativas quanto à execução de suas atribuições, otimizar a aplicação de recursos públicos, fortalecer a Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores e promover o desenvolvimento da cidade de forma equilibrada e em consonância com o Plano de Desenvolvimento Sustentável.

#### **1.3.1. BENEFÍCIOS TRAZIDOS PELA IMPLANTAÇÃO DESSE PROJETO PARA A PCRJ E PARA A SOCIEDADE**

A aplicação de um sistema avaliativo que foca nas competências do gestor é um jogo do tipo “ganha-ganha”, no qual todos se beneficiam: a Prefeitura ganha porque produz dados sobre os seus gestores, informações que podem subsidiar ações estratégicas como transferências ou aproveitamento de gestores em outras áreas, conforme o alinhamento das competências com as demandas dessa ou daquela área, promoções, cessões e investimentos em cursos e capacitações.

Por outro lado, o gestor carioca terá a oportunidade de receber aprimoramento profissional, de acordo com as suas necessidades específicas de qualificação, evidenciadas pelo diagnóstico de competências.

Por fim, ganha, também, a sociedade, que receberá um serviço público de maior qualidade, uma vez que os formuladores e os executores das políticas públicas estarão mais qualificados e, conseqüentemente, mais maduros para as tomadas de decisão.

## 2. RELATÓRIO

### 2.1. ANÁLISE DO PROBLEMA

Nas sociedades contemporâneas, as metrópoles têm experimentado mudanças sociais tão rápidas e significativas que geram insegurança, instabilidade e desorientação na população. Nesse sentido, violência, pobreza, desemprego e ineficiência na prestação de serviços públicos são apenas alguns dos diversos problemas complexos que vêm pressionando governos de todas as esferas e têm engajado administradores públicos a oferecerem soluções capazes de atender às demandas sociais que se tornam cada vez mais urgentes.

A oferta de serviços públicos de alta qualidade e ao menor custo possível é uma exigência da sociedade cujo atendimento passa pela qualificação profissional dos servidores incumbidos de formular, gerir e executar as políticas públicas. Para alcançar resultados de excelência é fundamental que os gestores estejam preparados para tomar decisões, que impactam a vida de milhões de pessoas. Nesse ponto reside o problema identificado neste trabalho: como elevar a qualidade dos serviços fazendo uso de uma ferramenta de gestão?

O projeto pretende dirimir falhas de gestão e, em consequência, melhorar a prestação dos serviços públicos para a população carioca. É identificável tanto nos indicadores de metas quanto na percepção da população<sup>1</sup>, que há falhas na execução e na prestação dos serviços públicos, em grande parte devido ao desalinhamento entre a qualificação dos ocupantes dos cargos de chefia e as competências necessárias para o exercício da função.

A proposta contribui para o fortalecimento da política de gestão de alto desempenho, implementada pela própria Prefeitura, estando amparada no Projeto 01 – Gente no Setor Público e Projeto 02 – Programa de Desenvolvimento de Gestores Cariocas da 4ª Iniciativa Estratégica do Plano Estratégico 2021-2024.

---

<sup>1</sup> Ver matéria “Saúde e segurança são serviços públicos com pior avaliação de cariocas e paulistanos”, em <https://portal.fgv.br/noticias/saude-e-seguranca-sao-servicos-publicos-pior-avaliacao-cariocas-e-paulistanos>. Acesso em 24/06/2023.

## 2.2. MÉTODO

### 2.2.1. COMO TORNAR A ATUAÇÃO DOS GESTORES, MAIS ASSERTIVA, DIMINUINDO DESVIOS DE FINALIDADE?

A resposta inicial para este questionamento conduziu o grupo de trabalho a formular a proposta de avaliação dos gestores, por suas equipes, tendo por fundamentos, as competências necessárias para as boas práticas de gestão em cada unidade administrativa.

Com base na metodologia Design Thinking, foi realizada uma pesquisa de campo no qual foi possível constatar a identificação de duas Personas, que foram objetos de estudo:

- A Equipe que sofre o impacto direto das decisões do gestor – intitulada pelo grupo como Ava Lia (vide foto 06 constante no Anexo I);
- O gestor, responsável por determinações de gestão – intitulado pelo grupo como Geston (vide foto 06 constante no Anexo I);

Esta identificação permitiu o reenquadramento do problema que passou a buscar o acolhimento da proposta de avaliação por estas duas personas, através das seguintes indagações:

**1) Como ajudar a Ava Lia a avaliar seu superior hierárquico de forma prática e segura?**

**2) Como fazer Geston aceitar a implementação de um diagnóstico de competências em seu setor?**

Para acolher os anseios da Ava Lia, quanto à segurança e praticidade, identificou-se a necessidade da avaliação ser realizada de forma anônima, curta e em ambiente virtual, com possibilidade de ser acessada a qualquer momento, por meio de dispositivos móveis.

Por outro lado, para acolher os anseios do Gestor, percebeu-se a necessidade de garantir o sigilo das informações, bem como oferecer a possibilidade de capacitações que contribuam para o seu desenvolvimento profissional e o fortalecimento das suas habilidades.

No Anexo II do presente estudo está exposta as etapas de elaboração do projeto desenvolvidas no aplicativo Miro.

### **2.3. SOLUÇÃO PROPOSTA**

Implantação de um sistema de avaliação das competências dos gestores, cujo objetivo é promover um diagnóstico das competências dos gestores, e será executada através de formulários online com perguntas que devem ser respondidas pelos gestores e por seus liderados.

Os dados coletados, após o devido tratamento, revelarão o nível de maturidade de gestão em que se encontra o líder e indicarão, quais oportunidades de melhoria são mais adequadas para cada perfil identificado no diagnóstico.

### **2.4. BENEFÍCIOS ESPERADOS**

Após execução desse projeto, serão beneficiados:

- a) os gestores, que receberão um feedback baseado nas competências mapeadas pela avaliação diagnóstica, que poderá apontar demandas por capacitação, garantindo aos líderes a oportunidade de buscarem a qualificação adequada para o exercício da função;
- b) as equipes, que poderão contar com lideranças mais qualificadas e assertivas quanto às tomadas de decisões, contribuindo para aumento da eficiência e eficácia em seus fazeres;
- c) os órgãos da Administração Pública, que terão equipes mais engajadas e orientadas para o alto desempenho;
- d) a Alta Administração, que observará um aumento nos indicadores de qualidade dos serviços e de atingimento de metas;

- e) a população carioca, que perceberá a melhora na qualidade da prestação dos serviços públicos.

## **2.5. PLANO DE AÇÃO**

Para a implementação, será necessário:

- 1) Instituição do grupo de trabalho para criação do programa avalia.rio;
- 2) Criação do programa através de decreto (minuta sugestiva em anexo);
- 3) Publicação da comissão para acompanhamento, aplicação e tratamento dos dados apurados no avalia.rio;
- 4) Criação de uma estrutura administrativa própria para fornecimento de recursos para aplicação do sistema;
- 5) Criação de um programa informatizado avalia.rio, pela Empresa Municipal de Informática - IPLANRIO ou empresa terceirizada, sob supervisão do IPLANRIO;
- 6) Apresentação do programa para os gestores públicos, potenciais clientes;
- 7) Acolhimento das adesões pelos órgãos da Administração Direta e Indireta da PCRJ.
- 8) Execução do avalia.rio.

### 2.5.1. MATRIZ DE STAKEHOLDERS

<p style="text-align: center;"><b>Manter Satisfeito</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Prefeito;</li> <li>❖ Políticos.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Administrar de perto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Secretários Municipais;</li> <li>❖ Presidentes de autarquias da PCRJ;</li> <li>❖ Fundação João Goulart - FJG.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Monitorar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Agentes públicos não estatutários.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Manter informado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Servidores públicos estatutários;</li> <li>❖ Gestores ocupantes de funções/cargos de D-DAS;</li> <li>❖ População carioca.</li> </ul>

### 2.5.2. FERRAMENTA 5W2H

O QUE?	POR QUE?	ONDE?	QUANDO?	QUEM?	COMO?	QUANTO?
Formulário de avaliação diagnóstica dos gestores ocupantes em funções/cargos D-DAS.	Contribuir com o aumento da eficiência e eficácia do serviço prestado pela PCRJ.	Inicialmente, na FJG e, posteriormente, em todos os órgãos da PCRJ.	O processo deverá ser anual, com início a partir do 2º semestre de 2023.	Comissão/Comitê formado para desenvolver o projeto avalia.rio.	Através da criação de decreto próprio para criação do avalia.rio, com a estrutura administrativa e sistema informatizado próprio para este fim.	R\$70.000,00, considerando o valor de R\$ 100,00 a hora-consultoria x 10 horas semanais de trabalho x 14 semanas x 5 líderes cariocas.

## 2.6. CONCLUSÃO

Constatou-se que a Prefeitura do Rio não dispõe de uma ferramenta de avaliação com foco nas competências dos ocupantes de cargos de liderança. A falta de dados, que revelem as fortalezas e as fragilidades dos líderes e de suas equipes, dificulta a formulação de políticas de capacitação que sejam desenhadas, exclusivamente, para cada perfil de liderança, tendo como base a Matriz de Competências Essenciais do Gestor Carioca, focando no aumento da produtividade no nível individual, e na modernização da gestão no nível organizacional.

Ao longo de várias semanas e sob orientação acadêmica, o grupo se debruçou sobre o problema trabalhando com a metodologia do *design thinking*, lançando mão de ferramentas como *brainstorming*, construção de personas, manipulação do *Miro*, prototipagem e etc.

A solução proposta neste trabalho foi a implantação de um sistema de avaliação das competências de gestores, a ser realizado por meio de formulários de perguntas que devem ser respondidas tanto pelos gestores quanto pelos seus liderados, cujos dados coletados, após o devido tratamento, revelarão o nível de maturidade de gestão em que se encontra o líder, assim como quais oportunidades de melhoria são mais adequadas para cada perfil identificado na avaliação.

### 2.6.1. PRÓXIMOS PASSOS

Para tornar realidade o Programa de Avaliação de Gestores, será necessário:

1. Submeter o projeto à equipe da Fundação João Goulart - FJG;
2. Realizar o projeto piloto em uma unidade administrativa, indica-se a FJG;
3. Apresentar o projeto para o Prefeito da Cidade do Rio de Janeiro para regulamentação do mesmo, com posterior implementação.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIACAO BRASILEIRA DE NORMAS TECNICAS - ABNT. **NBR 6023: Informação e documentação: referências: elaboração.** Rio de Janeiro, 2002.

ASSOCIACAO BRASILEIRA DE NORMAS TECNICAS - ABNT. **NBR 6024: Informação e documentação: numeração progressiva das seções de um documento escrito: apresentação.** Rio de Janeiro, 2003.

ASSOCIACAO BRASILEIRA DE NORMAS TECNICAS - ABNT. **NBR 6027: Informação e documentação: sumário: apresentação.** Rio de Janeiro, 2003.

ASSOCIACAO BRASILEIRA DE NORMAS TECNICAS - ABNT. **NBR 6028: Informação e documentação: resumo: apresentação.** Rio de Janeiro, 2003.

ASSOCIACAO BRASILEIRA DE NORMAS TECNICAS. **NBR 6033: ordem alfabética.** Rio de Janeiro, 1989.

ASSOCIACAO BRASILEIRA DE NORMAS TECNICAS. **NBR 10520: Informação e documentação: citações em documentos: apresentação.** Rio de Janeiro, 2002.

ASSOCIACAO BRASILEIRA DE NORMAS TECNICAS. **NBR 14724: Informação e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação.** Rio de Janeiro, 2011.

BROWN, Tim. **Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** Elsevier Brasil, 2003.

CHRISSIS, Mary Beth; WEBER, Charles V. **Capability Maturity Model for Software, Version 1.1. Software Engineering Institute-Carnegie Mellon University. Pittsburgh, Pennsylvania, 1993.**

DE CARVALHO, Marly Monteiro et al. **Equivalência e completeza: análise de dois modelos de maturidade em gestão de projetos. Revista de Administração-RAUSP,(3)**, p. 289-300, 2005.

GODOY, Arlida Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de administração de empresas*, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995

GOMES, Fabrício Pereira; ARAÚJO, Richard Medeiros de. Pesquisa Quanti-Qualitativa em Administração: uma visão holística do objeto em estudo. **Seminários em Administração**, v. 8, 2005.

GROZEVA, Rумыana. Strategy-Train Small Enterprise Strategic Development Training Modulo V Implementação da Estratégia Unidade 9 Implementação Estratégica.

LAVORATO, Marilena. **As vantagens do benchmarking ambiental. Revista Produção Online**, v. 4, n. 2, 2004.

LEME, Rogério. **Avaliação de desempenho com foco em competência: a base para remuneração por competências.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

LEME, Rogério; SINACHI, Renan. **O que você realmente precisa saber sobre o futuro da avaliação de desempenho.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2017.

MAGNO, A. et al. **Modelos de Maturidade.** 2011.

**PLANO ESTRATÉGICO PARA A RETOMADA E O FUTURO DA CIDADE 2021-2024 –**

Disponível em: <https://plano-estrategico-2021-a-2024-pcrj.hub.arcgis.com/>

RIO DE JANEIRO. Decreto Rio Nº 31.614 de 18 de dezembro de 2009. **Sistematiza e consolida as diretrizes e a regulamentação aplicáveis ao treinamento de servidores da Administração Municipal e dá outras providências.** Diário Oficial do Município do Rio de Janeiro, 21/12/2009, p.6-7.

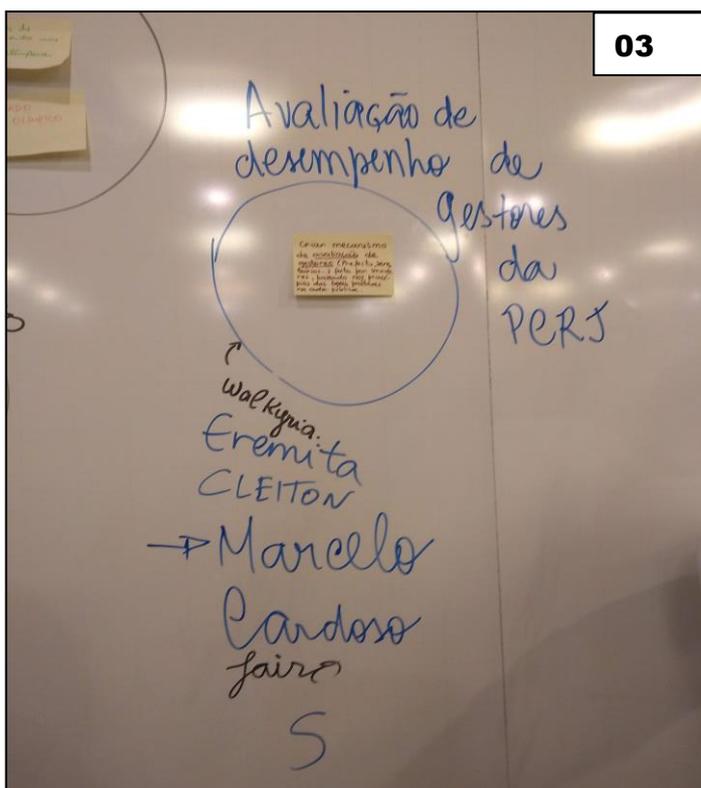
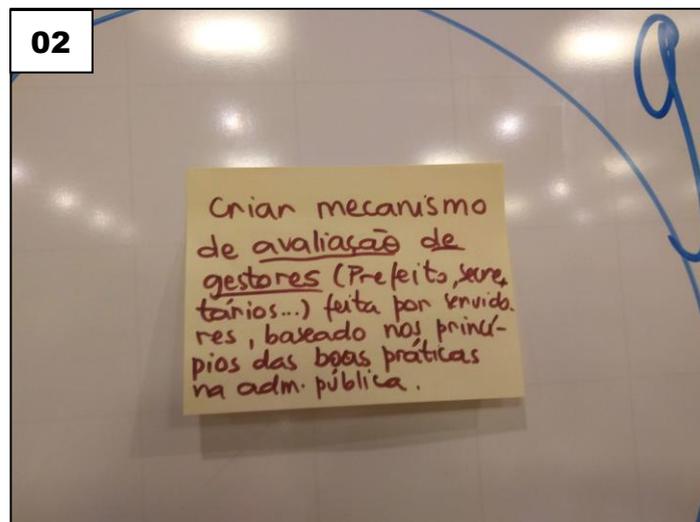
RIO DE JANEIRO. Decreto Rio Nº 38.229 de 20 de dezembro de 2013. **Regulamenta a Lei nº 5.595, de 20 de junho de 2013, que institui o Sistema Municipal de Gestão de Alto Desempenho – SMGAD.** Diário Oficial do Município do Rio de Janeiro, 23/12/2013, p. 9-14.

RIO DE JANEIRO. Portaria “N” FP/SUBPAR/FJG n. 106, de 11 de janeiro de 2021. **Torna pública e regulamenta a Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores.** Diário Oficial do Município do Rio de Janeiro, 12/01/2022, p.6-8.

SANTOS, Adriana Barbosa; MARTINS, Manoel Fernando. **Modelo de referência para estruturar os Seis Sigma nas organizações.** *Rev Gestão e Produção*, v. 15, n. 1, p. 43-56, 2008.

SIQUEIRA, Jairo. **O Modelo de Maturidade de Processos: como maximizar o retorno dos investimentos em melhoria da qualidade e produtividade.** IBQN, Brasil, <http://www.ibqn.com.br>, Fevereiro, 2005.

## ANEXO I – REGISTRO FOTOGRÁFICO



**Foto 01** – Primeiro dia de Aula - 23/03/2023 – Programa de Desenvolvimento de Líderes Cariocas. Disciplina: Resolução de Problemas Complexos, Profª Cláudia Araújo. Ideação. (foto EMS).

**Foto 02** – Ideação - 23/03/2023 (foto EMS).

**Foto 03** – Formação do grupo de trabalho, 23/03/2023 (foto EMS).



04



05

**Foto 04** – Segunda aula da disciplina: Resolução de Problemas Complexos. Identificação de 02 Personas - 13/04/2023. (foto EMS)

**Foto 05** – Integrantes do Grupo de Trabalho. Da esquerda para a direita: Jairo Novaes, Cleiton Machado, Marcelo Cardoso, Walkyria Werneck, Eremita Santos, 13/04/2023 (foto EMS) .

**Foto 06** – Nascimento do avalia.rio - 13/04/2023 (foto EMS).



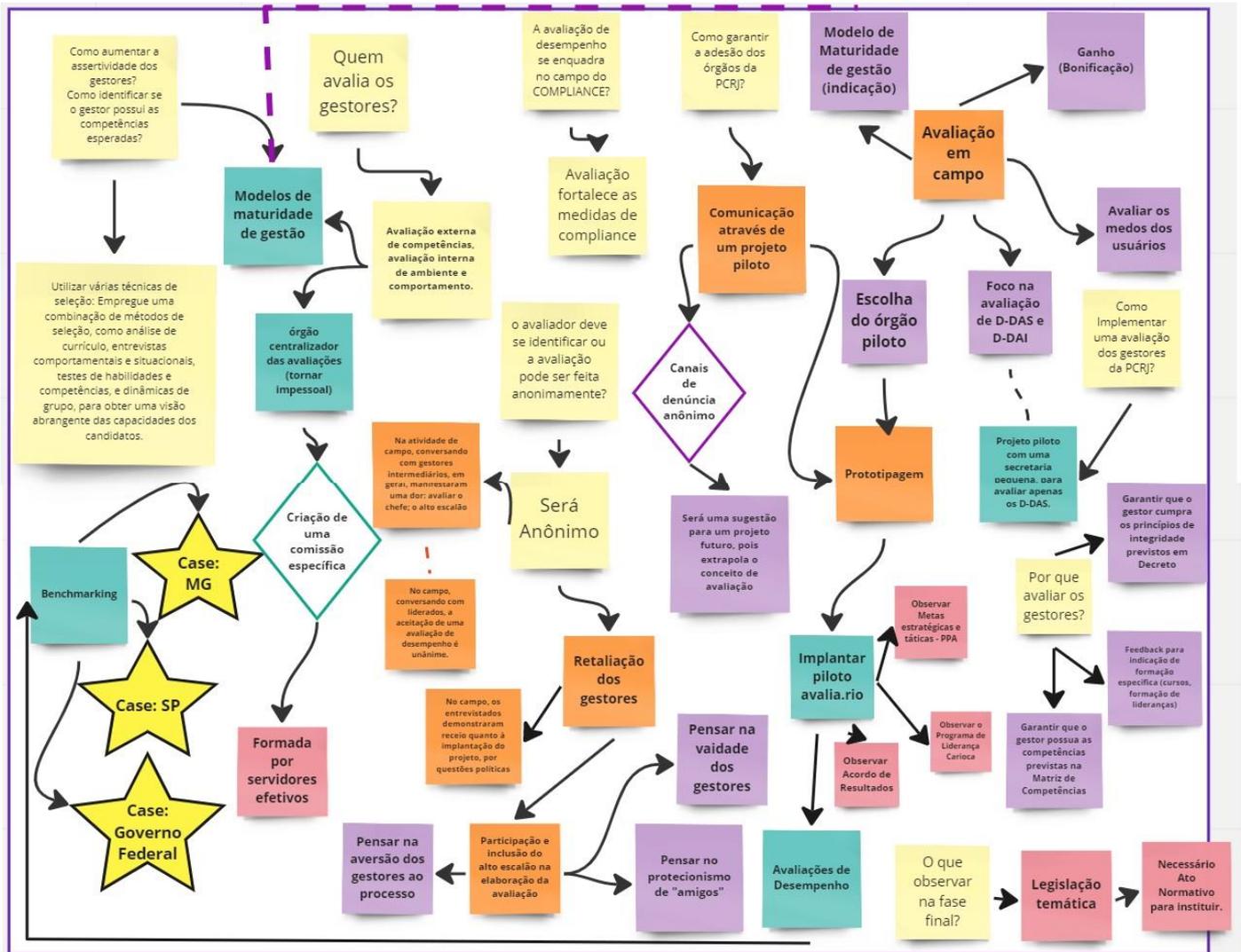
06

**Foto 07** – Prototipagem – Desenvolvimento do Mapa de Stakeholders e matriz 5W2H - 25/05/2023 (foto EMS).



07

## ANEXO II – DESENVOLVIMENTO UTILIZANDO O APLICATIVO MIRO





**Matriz de seleção**

Imagem: Diagrama de matriz de seleção com eixos 'Interesse' e 'Viabilidade'. Blocos contendo: 'Sistema avaliado', 'Diagnóstico de competências do gestor', 'Pacote de atividades de O.D.S. e O.D.B.', 'Será realizado projeto piloto'.

**Matriz de seleção**

Imagem: Diagrama de matriz de seleção com eixos 'Interesse' e 'Viabilidade'. Blocos contendo: 'Sistema avaliado', 'Diagnóstico de competências do gestor', 'Pacote de atividades de O.D.S. e O.D.B.', 'Será realizado projeto piloto', 'Modelos de maturidade de gestão', 'Oferecer cursos de capacitação', 'Ampliar a diagnose para toda a PCRJ', 'Sistema avaliado'.

**Canvas de desenvolvimento da ideia**

1) O que é? A quem se destina?  
**Formulário diagnóstico do gestor imediato.**

2) Como funciona?  
**Identifica as forças e fraquezas do gestor, sob o ponto de vista do liderado.**

**Canvas de desenvolvimento da ideia**

1) O que é? A quem se destina?  
**Formulário de diagnóstico das competências profissionais, conforme Matriz de Competências.**

2) Como funciona?  
**Identifica as forças e fraquezas do gestor.**

**Canvas de desenvolvimento da ideia**

2) Que problema resolve, ou que necessidade atende?  
**A impossibilidade de se identificar as forças e fraquezas do gestor, sob o ponto de vista do liderado.**

4) O que torna essa ideia "usável"?  
**A possibilidade de contribuir para o aumento da eficiência e eficácia do setor.**

**Canvas de desenvolvimento da ideia**

2) Que problema resolve, ou que necessidade atende?  
**Impossibilidade de se identificar as forças e fraquezas do gestor.**

4) O que torna essa ideia "usável"?  
**Possibilidade de realizar capacitações de modo a contribuir para o aumento da eficiência e eficácia do setor.**

ura T2

Imagem: Diagrama de matriz de seleção com eixos 'Poder/Influência' e 'Interesse/Disponibilidade'. Blocos contendo: 'Prefeito', 'Políticos', 'Secretaria Executiva', 'FJG', 'Agência Política não regulamentada', 'Secretarias, Secretarias de', 'Secretarias sem cargo regulamentado'.

Continue collaborating using your real name.

[Sign up for free](#)

Imagem: Diagrama de matriz de seleção com eixos 'Poder/Influência' e 'Interesse/Disponibilidade'. Blocos contendo: 'Prefeito', 'Políticos', 'Secretaria Executiva', 'FJG', 'Agência Política não regulamentada', 'Secretarias, Secretarias de', 'Secretarias sem cargo regulamentado'.

O que?	Por que?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Formulário para avaliação do Gestor	Contribuir para a identificação da eficiência e eficácia do setor	Na FJG (Piloto)	2º quinzena de junho	Grupo 6 - Avaliação de Gestores	Aplicação do formulário online	R\$25.000,00 em recursos humanos
		Em todos os órgãos da PCRJ	Atualmente a partir de 2º semestre de 2021	Secretarias de	Aplicação online	

O que?	Por que?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Formulário para avaliação do Gestor	Contribuir para a identificação da eficiência e eficácia do setor	Na FJG (Piloto)	2º quinzena de junho	Grupo 6 - Avaliação de Gestores	Aplicação do formulário online	R\$25.000,00 em recursos humanos
		Em todos os órgãos da PCRJ	Atualmente a partir de 2º semestre de 2021	Secretarias de	Aplicação online	

## ANEXO III – MODELO DE MATURIDADE DE GESTÃO

### 1. Modelos de maturidade

O uso de um modelo de maturidade objetiva avaliar os métodos e processos de uma organização e mensurar em qual nível/estágio de maturidade, ou seja, o quão próxima do padrão de gestão ideal se encontra tal organização (MAGNO et al, 2011, pg. 02).

Os modelos de maturidade fornecem informações que podem orientar uma organização a traçar um plano para melhorias de seus processos de gestão, melhorias na qualidade e melhorias na produtividade.

Para Siqueira (2005, pg. 3) o estado de maturidade é a extensão em que o processo é explicitamente definido, gerenciado, medido, controlado e eficaz. O conceito básico sob o termo maturidade é de que as organizações maduras fazem as coisas de modo sistemático e de que as imaturas, quando conseguem atingir seus resultados, atingem graças a esforços individuais através de abordagens criadas espontaneamente. Organizações maduras atingem seus objetivos de qualidade, prazos e custos de forma consistente e eficiente. Organizações imaturas criam objetivos porém, com muita frequência, perdem seus objetivos por largas margens de erros. Em muitos casos, a qualidade deixa a desejar e os prazos e custos podem ser muito maiores do que os planejados. Organizações maduras têm processos sistematizados e métodos documentados de realizar suas atividades. Dados são sistematicamente coletados e usados para analisar, controlar, prever e planejar seu desempenho. Por outro lado, as organizações totalmente imaturas não pensam em termos de processos e seus métodos variam conforme as circunstâncias e as pessoas que executam as tarefas. Seus resultados são imprevisíveis e inconsistentes.

O Modelo de Maturidade de Processos é um referencial usado para avaliar a capacidade de processos na realização de seus objetivos, para localizar oportunidades de melhoria de produtividade e qualidade e de redução de custos.

Segundo De Carvalho (2005, pgs. 3, 4) Existem vários modelos de maturidade teóricos adotadas pelas empresas, por exemplo o *Capability Maturity Model* (CMM), o *Project Management Maturity Model* (PMMM), o *Project Management Body of Knowledge* (PMBok) e o *Organizational Project Management Maturity Model* (OPM3).

Apesar das diferenças existentes entre os modelos de maturidade Paulk *et al* define características genericamente comuns a todos os modelos. Tais características podem ser observadas na Tabela 1.

Tabela 1 - Características comuns dos Modelos de Maturidade

Organizações Imaturas	Organizações Maduras
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo improvisado por profissionais e gerentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coerente com as linhas de ação, o trabalho é efetivamente concluído.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não é rigorosamente seguido e o cumprimento não é controlado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definido, documentado e melhorando continuamente.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altamente dependente dos profissionais atuais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Com o apoio visível da alta administração e de outras gerências.</li> </ul>

• Baixa visão do progresso e da qualidade.	• Bem-controlada, fidelidade ao processo é objeto de auditoria e de controle.
• A funcionalidade e a qualidade do produto podem ficar comprometidas para que prazos sejam cumpridos.	• São utilizadas medições do produto e do processo.
• Arriscado do ponto de vista do uso de nova tecnologia.	• Uso disciplinado da tecnologia.
• Custos de manutenção excessivos.	
• Qualidade difícil de prever.	

### 1.1. Modelo de Maturidade desenvolvido pelo *Software Engineering Institute*

O modelo de maturidade capacitiva - CMM, é um modelo que define práticas para a avaliação da maturidade em uma organização. Desenvolvido pelo *Software Engineering Institute*, ele define, a cada nível, um conjunto de áreas chave cuja estruturação é essencial para migrar de nível de maturidade de gestão, ou seja, inicia-se no nível básico e vai até o nível considerado eficiente em maturidade de gestão.

Conforme Chrissis *et al* (1993, pg. 8,9) os níveis desenvolvidos pelo *Software Engineering Institute* são:

Nível 1 – Inicial, com as seguintes características:

- Poucos, ou nenhum processo e procedimento definidos.
- Dificuldades para previsão de desempenho.
- Inexistência de programas de “aprendizado com as experiências”.

Nível 2 – Repetível, com as seguintes características:

- Definição de processos para acompanhamento de custos e cronogramas.
- Gerenciamento básico de projetos.
- Existência de um programa básico de “aprendizado com as experiências”, aplicando conhecimentos adquiridos em projetos anteriores com semelhantes aplicações.
- Planejamento e controle superficial dos processos de engenharia.

Nível 3 – Definido, com as seguintes características:

- Processos de gestão e de engenharia documentados e padronizados.
- Detalhamento e aprofundamento dos processos de engenharia.
- Programa de aprendizagem da organização baseado em aperfeiçoamento dos processos definidos.

Nível 4 – Gestão, com as seguintes características:

- Todos os processos entendidos e controlados.
- Controle estatístico dos processos.
- Coleta, medição e análise dos dados referentes à qualidade do produto.
- Previsão de desempenho.

Nível 5 – Otimização, com as seguintes características:

- Processo de melhoria contínua.
- Inovação.
- Programa intensivo de aplicação de conhecimentos aprendidos com experiências anteriores.

Para Cada um dos cinco níveis são propostas ações para levar a organização até um nível mais alto de maturidade.

Nível 1 – Inicial:

- Desenvolvimento da Gestão de Projetos
- Compreensão do trabalho a ser feito e definição de processos e procedimentos
- Estruturação de uma supervisão capaz de garantir a execução adequada dos processos.
- Desenvolvimento de meios para acompanhamento dos custos e cronogramas dos projetos, além de meios de controle para os mesmos.

Nível 2 – Composto por:

- Estabelecer um grupo de trabalho que se dedicará exclusivamente a definir e padronizar os processos e procedimentos.
- Estabelecer métodos para garantir a melhoria dos processos definidos através do conhecimento aprendido em experiências anteriores.

Nível 3 – Definido por:

- Estabelecer métodos de medição e valores mínimos para identificar os parâmetros de qualidade e de custo das etapas do processo.
- Criar um banco de dados que possibilite gerenciar e manter, controlar e analisar os dados referentes a produção.
- Criação de métodos de previsão de desempenho com base nos dados coletados.
- Estabelecimento e monitoramento da execução de metas relativas a produtividade e qualidade.

Nível 4 – Gestão:

- Criação de métodos e sistemas automáticos para coleta de dados.
- Suporte para a otimização dos processos.

Nível 5 – Otimização

- Processos de melhoria continua para manutenção do nível 5.

## 1.2. Modelo de maturidade desenvolvido pelo Dr. Harold Kerzner

Desenvolvido pelo Dr. Harold Kerzner, que é um engenheiro americano, consultor de gestão, Professor Eméritos de Gestão de Sistemas na Baldwin Wallace University e Diretor Executivo Sênior de Gerenciamento de Projetos do Instituto Internacional para a Aprendizagem, conhecido por seu trabalho no campo da gestão de projetos, planejamento estratégico e gestão da qualidade total o *Project Management Maturity Model*, ou em português, *Modelo de Maturidade de Gestão de Projetos - PMMM*, detalha cinco níveis de desenvolvimento com os quais espera-se poder avaliar a empresa para determinar em que nível cada processo se encontra.

Segundo Magno *et al* (2011, pg. 7-9), os cinco níveis padrões são:

Nível 1 – Linguagem Comum, com as seguintes características:

- O gerenciamento de projetos é inconsistente.
- Não há comprometimento por parte da gestão e nem dos funcionários em reconhecer a importância do gerenciamento de projetos.
- Falta de critérios orientadores para a tomada de decisões.
- Não existe a oferta de treinamentos para os funcionários.

Nível 2 – Processos Comuns, com as seguintes características:

- Compreensão básica de gerenciamento de projeto.
- Processos e metodologias definidos.

Nível 3 – Metodologia Singular, com as seguintes características:

- Processos Integrados.
- Pouca burocracia para as políticas organizacionais e procedimentos institucionalizados.

Nível 4 – Benchmarking, com as seguintes características:

- Existência de um escritório dedicado a melhoria processual e de desempenho, além de melhorias nos procedimentos de aferição e monitoramento.

Nível 5 – Melhoria Contínua, com as seguintes características:

- Existência de um procedimento de aprendizado, extraindo lições de cada projeto e aplicação das lições aprendidas.

Para cada um dos cinco níveis são propostas ações para levar a organização até um nível mais alto de maturidade.

Nível 1 – Linguagem Comum:

- Treinamento em Gestão de Projetos.
- Implementação de ferramentas de gestão.

- Mapeamento de processos.
- Contratação de bons gerentes.

Nível 2 – Processos Comuns:

- Promover a aplicação dos processos definidos.
- Criar nos funcionários a compreensão da necessidade de seguirem as metodologias definidas.

Nível 3 – Metodologia Singular:

- Integrar todos os processos em uma metodologia universalmente aceita de gerenciamento de projetos.
- Desenvolver um senso de responsabilidade compartilhada para os princípios de gerenciamento de projetos.

Nível 4 – Benchmarking:

- Criar uma cultura de benchmarking dentro da organização.
- Montar um projeto de gestão como processo de benchmarking utilizado em projetos Seis Sigma
- Compreender os benefícios do benchmarking.

Nível 5 – Melhoria Contínua:

- Manutenção dos métodos de melhoria contínua

**Tabela 2 - Modelo PMMM**

Questionário para aferição da maturidade de Gestão	
Questão 1:	Existem na sua Gestão Métodos de melhoria contínua?
	Se sim, descreva:
Questão 2:	Existem programas intensivos de aprendizado através de lições aprendidas?
	Se sim, descreva:
Questão 3:	Os funcionários são incentivados a inovar?
	Se sim, descreva:
Questão 4:	Os processos são controlados?
	Quais são os métodos de controle?
Questão 5:	É dado suporte Gerencial para a otimização dos processos?
Questão 6:	A qualidade final do produto (serviço prestado) é medida e analisada estatisticamente?
Questão 7:	Existem métodos automáticos para coleta e controle de dados?

Questão 8:	É realizada a previsão de desempenho?
Questão 9:	Os processos e métodos são consolidados e padronizados? São controlados?
Questão 10:	Os processos estão detalhados e aprofundados?
Questão 11:	Existem programas de aprendizado organizacional baseado no aperfeiçoamento dos processos definidos?
Questão 12:	Foram estabelecidos métodos de medição e valores mínimos para identificar os parâmetros de qualidade e de custo das etapas dos processos?
Questão 13:	Existe um banco de dados que permite gerenciar, manter, controlar e analisar os dados referentes à produção?
Questão 14:	Foram criados métodos para realização de previsões de desempenho?
Questão 15:	Existem metas estabelecidas relativas a produtividade e qualidade? Estas metas são monitoradas?
Questão 16:	Existe algum programa de aprendizado organizacional baseado em aperfeiçoamento dos processos definidos? Se sim, descreva
Questão 17:	Foi definido um grupo de trabalho dedicado a definir e padronizar os processos e procedimentos?
Questão 18:	Foram estabelecidos métodos para garantir a melhoria dos processos definidos através do conhecimento estabelecido em experiências anteriores?
Questão 19:	Os processos são superficialmente planejados e controlados?
Questão 20:	O gerenciamento de projetos é básico?
Questão 21:	Foram definidos processos para acompanhamento de custos e cronogramas?
Questão 22:	Se não, estão sendo definidos?
Questão 23:	O trabalho a ser feito é compreendido por todos?

Questão 24:	Existe gestão de projetos?
Questão 25:	Existem dificuldades para a previsão de desempenho?
Questão 26:	São poucos ou nenhum os processos e procedimentos definidos?
Questão 27:	Inexistem programas de aprendizado com as experiências?

Fonte: Adaptado de CARVALHO(2005)

Percebe-se que alguns quesitos não se aplicam ao caso geral dos gestores da PCRJ, o que motiva a composição de um Modelo de Maturidade de Gestão que seja customizado para tais gestores.

## 2. Critérios para Criação do Modelo

Após análise dos dois modelos destacados na seção 2, define-se o que deve ser considerado relevante para a construção de um Modelo de Maturidade de Gestão que se aplique aos gestores da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro.

Opta-se por uma construção regressiva, onde, após definido o nível máximo, extrai-se, sucessivamente, as características da maturidade, até chegar-se ao nível mais baixo ou mais imaturo do modelo proposto.

Esta maneira de execução é utilizada pois o quinto nível, o mais elevado, é também o nível mais simples de ser definido, já que não necessita de elementos estabelecidos para orientar uma evolução a um nível mais alto.

Busca-se, em ambos os modelos, extrair características aplicáveis aos gestores da PCRJ e desconsiderar características não aplicáveis.

### 2.1. Análise Comparativa

Nível 5:

A partir do Modelo desenvolvido pelo *Software Engineering Institute*, de onde podemos extrair a ideia de Melhoria contínua, englobando procedimentos de aprendizado, através da extração de lições de cada projeto, comparando com a ideia do Modelo do Dr. Harold Kerzner de manutenção dos métodos de melhoria contínua, podemos definir um quinto nível de maturidade onde existam programas de incentivo à melhoria continuada, construídos a partir de lições aprendidas em situações anteriores.

Nível 4:

A partir da comparação entre os dois modelos, podemos entender que é comum a ambos o conceito de entendimento e controle de processos. É, também, interessante para este nível a existência de um escritório dedicado a atividades de melhoria e monitoramento

processual, incluindo a estas atividades a medição, análise, e controle estatístico dos processos e da qualidade do produto final.

Para o alcance do próximo nível é necessário a criação de uma cultura organizacional voltada à compreensão e busca do *Benchmarking*, ou seja, a procura e o alcance de ser o melhor do ramo. É importante, também, a criação de métodos automatizados para a coleta e controle de dados.

#### Nível 3:

Nesse nível, se faz presente a consolidação e padronização dos processos. Nota-se a necessidade de documentar e institucionalizar os processos detalhadamente. Do modelo do Dr. Harold Kerzner entende-se que deve haver a integração entre os processos, com o objetivo de trazer celeridade aos processos e diminuição da burocracia.

A criação de um programa de aprendizagem da organização baseado em aperfeiçoamento dos processos definidos traz a voga os próximos métodos que devem ser trabalhados para que se alcance o próximo nível, que são: métodos de medição para identificação de parâmetros qualitativos e quantitativos no que se refere a custos; gerenciamento e controle dos dados referentes a produção, através do uso de bancos de dados; integração processual em uma única metodologia; previsão de desempenho com base em análises dos bancos de dados criados e estabelecimento e monitoramento de metas a partir desta previsão.

#### Nível 2:

Dos dois modelos de maturidade explanados anteriormente pode-se aplicar aos gestores da Prefeitura do Município do Rio de Janeiro o planejamento, definição superficial de processos e metodologias de trabalho, bem como os conceitos de gerenciamento de projetos.

O atingimento do próximo nível está vinculado a aplicação dos métodos e procedimentos definidos nesse nível, a criação de uma frente de trabalho dedicada a detalhar e aprofundar os processos até então definidos superficialmente e a busca da melhoria dos processos.

#### Nível 1:

Neste nível, para o SEI, no que tange a maturidade de gestão, os aspectos gerenciais e processuais encontram-se bagunçados e mal definidos. Para o Dr. Harold Kerzner os processos são inconsistentes. Não existem critérios orientadores para a tomada de decisão e nenhum programa de treinamento para os funcionários.

Para sair do nível 1 e chegar até o nível 2 é preciso, de acordo com o SEI compreender os trabalhos a serem feitos e definir processos e procedimentos, elemento apoiado pelo conceito do Dr. Harold Kerzner de implementar ferramentas de gestão. Ainda, para o Kerzner, é necessário haver o mapeamento dos processos, a contratação de bons gerentes e a criação de programas de treinamento e melhoria dos funcionários.

### **2.3. Formatação do Modelo**

O Modelo que será definido recebe o nome de Modelo de Maturidade de Gestão Aplicado à Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, e será abreviado como MMGRio no decorrer deste estudo.

Será utilizada, a partir deste ponto, a seguinte nomenclatura para os 5 níveis de maturidade que definir-se-ão a partir da análise comparativa anterior e da aplicabilidade dos conceitos dos modelos de maturidade estudados aos Gestores da PCRJ:

Nível 1 - Imaturo

Nível 2 – semi imaturo

Nível 3 – semi maduro

Nível 4 - maduro

Nível 5 - *Benchmarking*

São previstos, para cada nível, as seguintes características:

Nível 1 – Imaturo:

- Gerenciamento processual mal definido;
- Processos Inconsistentes;
- Dificuldades para tomada de decisão por falta de critérios orientadores.

Nível 2 – semi imaturo:

- Planejamento de processos;
- Processos e métodos de trabalho superficialmente definidos.
- Gestão de projetos

Nível 3 – semi maduro:

- Processos e métodos de trabalho consolidados e definidos;
- Documentação detalhista e institucionalização dos processos;
- Integração processual;
- Pouca burocracia administrativa.

Nível 4 – maduro

- Existência de métodos de controle sobre os processos;
- Escritório dedicado à melhoria contínua e monitoramento de processos;
- Medição, análise e controle estatístico dos processos e da qualidade final do produto.

Nível 5 - *Benchmarking*

- Procedimentos de aprendizado através de lições aprendidas;
- Métodos de melhoria contínua;

Para Cada um dos cinco níveis são propostas ações para levar a organização até um nível mais alto de maturidade.

Nível 1 – Imaturo:

- Compreensão dos trabalhos a serem realizados;
- Definição de processos, procedimentos e métodos de trabalho;
- Implementação de ferramentas de gestão;

- Mapeamento de processos;
- Contratação de bons gerentes;
- Treinamento dos funcionários.
- Implementação de metodologia de gestão de projetos

Nível 2 – semi imaturo:

- Implantação e busca da consolidação dos métodos e processos definidos neste nível;
- Detalhamento e aprofundamento processual.

Nível 3 – semi maduro:

- Programa de aprendizado organizacional baseado em aperfeiçoamento de processos;
- Criação de métodos de medição e identificação de parâmetros qualitativos e quantitativos no que se refere aos custos;
- Controle de dados através de banco de dados;
- Previsão de desempenho;
- Estabelecimento e monitoramento de metas.

Nível 4 – maduro

- Cultura organizacional voltada à compreensão e busca do *benchmarking*;
- Métodos automatizados para coleta e controle de dados.

Nível 5 - *Benchmarking*

Para este nível não há propostas de melhorias para passagem a um próximo nível, pois já é o nível máximo de maturidade de gestão.

Porém, como denota a própria definição de Benchmarking já abordada neste estudo, para permanecer neste nível é imprescindível a continuidade dos métodos de melhoria contínua e da melhoria através de lições aprendidas em projetos internos e em projetos externos observados pela Organização, identificando, compreendendo e adaptando os processos e práticas de outras organizações para ajudar na melhoria contínua da gestão..

### 3. Implantação do Modelo

Para a implantação do modelo opta-se pela composição de um questionário a ser aplicado aos gestores analisados.

Tal questionário deve conter material suficiente para coletar informações norteadoras, que possibilitem reconhecer a existência ou não dos elementos necessários para se alcançar os níveis de maturidade definidos.

Partindo dos quesitos mais avançados no que concerne à maturidade e chegando até os quesitos mais básicos, será possível chegar à conclusão de em qual nível de maturidade a gestão se encontra e de quais elementos já está adotando para se alcançar o próximo nível.

Também é importante indicar quais fatores devem, ainda, ser adotados para possibilitar o avanço na maturidade do equipamento.

Para alcançar o propósito, o questionário é composto por perguntas objetivas e claras quanto ao conteúdo que foi determinado para cada nível de maturidade e conforme apresenta a Tabela 3.

**Tabela 3 - Modelo MMGRio**

Questionário para aferição da maturidade de Gestão dos Gestores	
Questão 1:	Existem na sua Gestão Métodos de melhoria contínua?
	Se sim, descreva:
Questão 2:	Existem programas de aprendizado através de lições aprendidas?
	Se sim, descreva:
Questão 3:	Os processos são controlados?
	Quais são os métodos de controle?
Questão 4:	Encontra-se no equipamento um escritório dedicado à melhoria contínua e ao monitoramento dos processos?
Questão 5:	A qualidade final do produto (serviço prestado) é medida e analisada estatisticamente?
Questão 6:	Existem métodos automáticos para coleta e controle de dados?
Questão 7:	A cultura organizacional está se voltando para a busca do <i>benchmarking</i> ?
Questão 8:	Os processos e métodos de trabalho são consolidados e padronizados?
	São controlados?
Questão 9:	Processos e métodos de trabalho estão detalhados, instituídos e documentados?
Questão 10:	Os processos estão integrados?
Questão 11:	Há pouca ou muita burocracia administrativa?
Questão 12:	Existe um banco de dados para controle das informações?
Questão 13:	São realizadas previsões de desempenho?
Questão 14:	Existem metas estabelecidas?
	Estas metas são monitoradas?

---

Questão 15:	Existe algum programa de aprendizado organizacional baseado em aperfeiçoamento de processos? Se sim, descreva.
Questão 16:	Os processos são planejados?
Questão 17:	Os processos e métodos de trabalho estão superficialmente definidos?
Questão 18:	Existe metodologia de gestão de projetos? Se não, estão sendo implementadas?
Questão 19:	Foram contratados bons gerentes?
Questão 20:	Os profissionais recebem treinamento?
Questão 21:	Os processos estão mapeados?
Questão: 22:	Os processos e métodos de trabalho são mal definidos e bagunçados?
Questão 23:	Existem critérios orientadores para tomadas de decisão?

Fonte: elaborado pelo autor

## ANEXO IV – PROTÓTIPO: AVALIA.RIO – AVALIAÇÃO DOS SUBORDINADOS QUANTO AOS GESTORES

**Rio**  
PREFEITURA

**Bem vindo(a)  
Avaliador(a)!**

Este é um formulário de avaliação da sua chefia imediata, com base na Matriz de Competências Essenciais do Gestor Carioca.

**INICIAR →**

Dê uma nota de 1 a 5 quanto a capacidade de seu gestor em criar conexões de saberes, de experiências e da equipe, considerando a diversidade de ideias, de modo a engajar um trabalho colaborativo: \*

Considere os índices: 1- Insuficiente, 2 - Razoável, 3 - Bom, 4 - Muito bom e 5 - Excelente.

★ ★ ★ ★ ★  
Insuficiente Excelente

Na sua opinião, com qual frequência a sua chefia imediata ouve a equipe, abrindo espaço para a discussão de ideias, ações, programas e projetos? \*

Sempre

Muitas vezes

Às vezes

Raramente

Na sua opinião, com qual frequência você considera que a sua chefia imediata trata as pessoas de forma justa, imparcial e respeitosa, em uma abordagem compassiva de modo a proporcionar o bem-estar para todos? \*

Sempre

Muitas vezes

Às vezes

Raramente

Com qual frequência você se sente engajado no trabalho através das ações desenvolvidas pela sua chefia imediata? \*

Sempre

Muitas vezes

Às vezes

Raramente

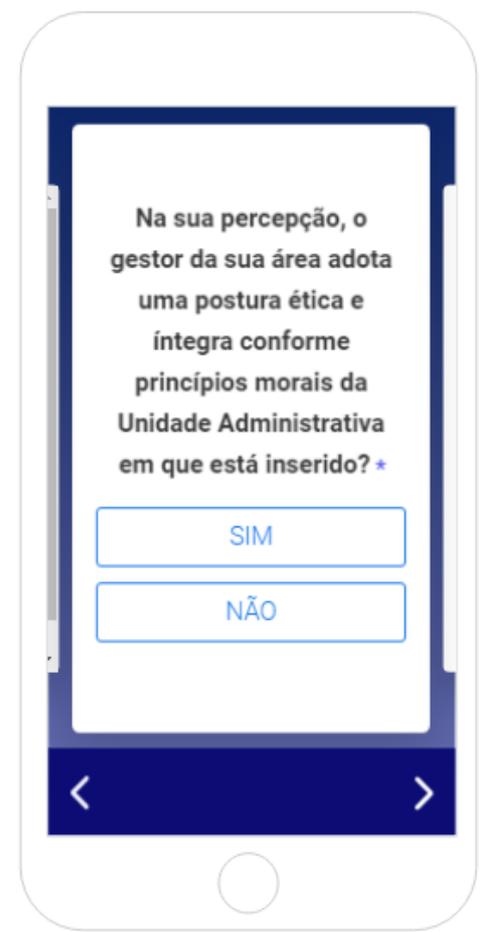
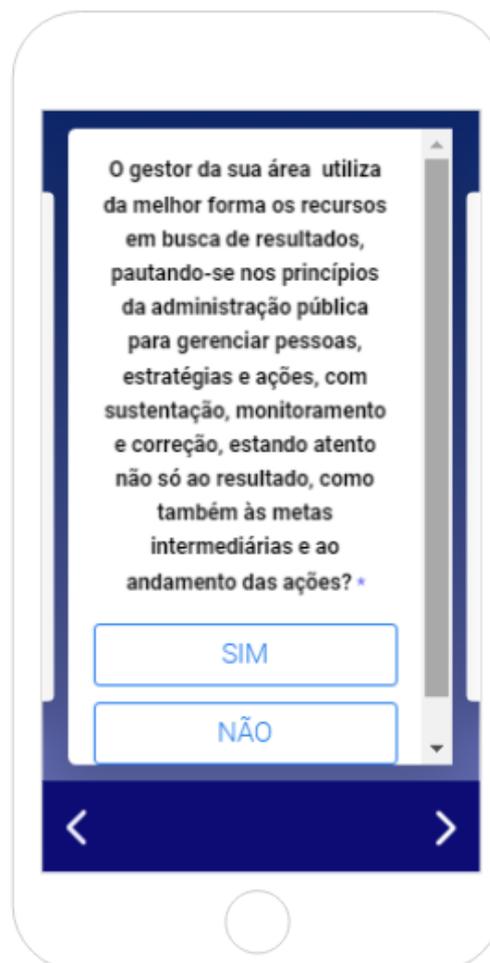
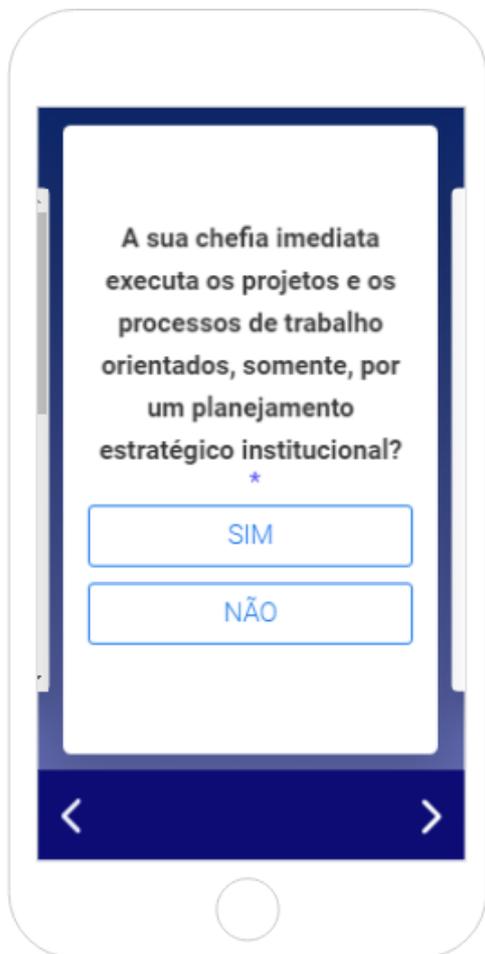
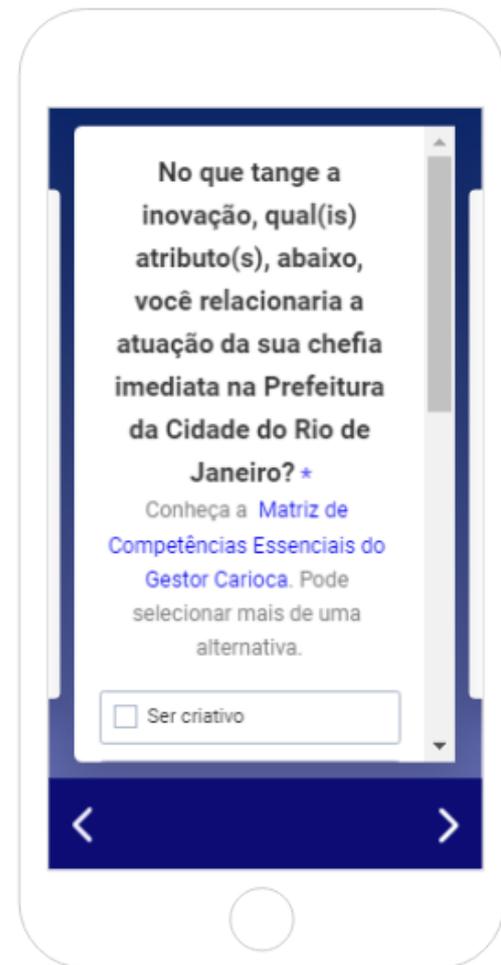
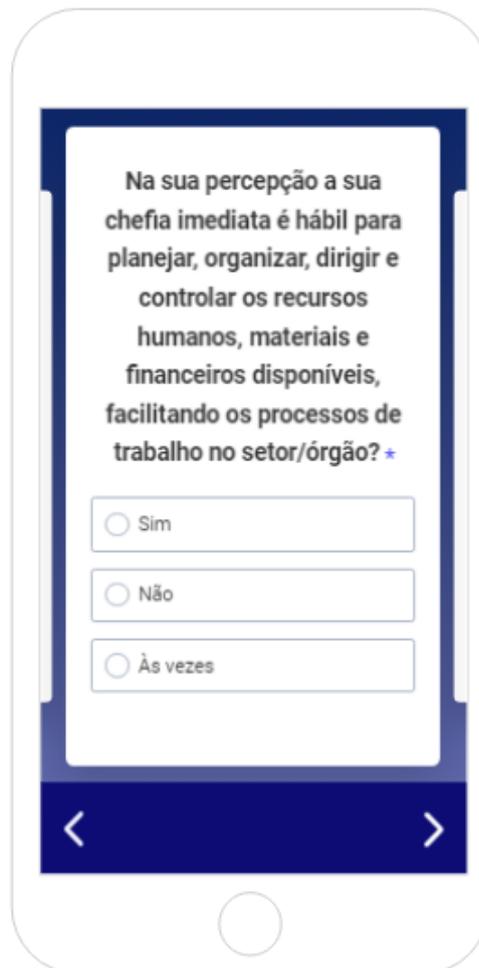
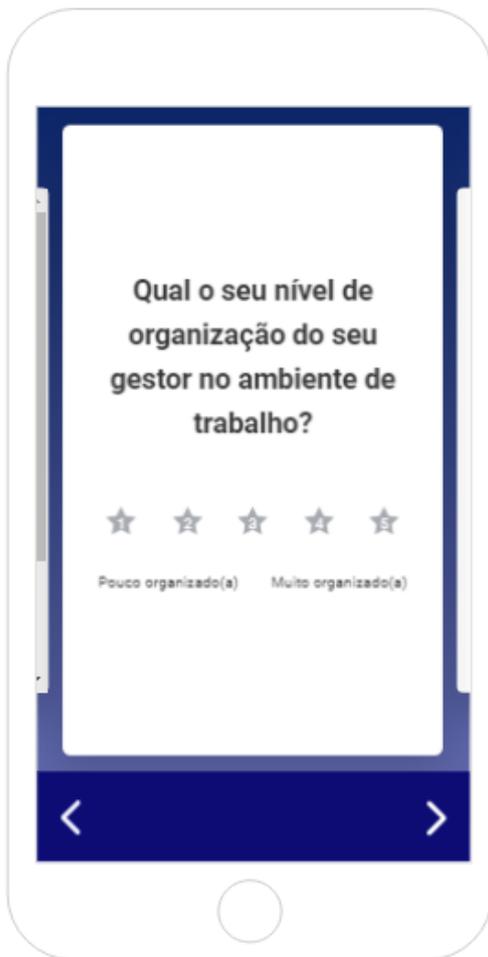
Nunca

Na sua opinião, com qual frequência o seu gestor atua com autorregulação emocional em uma situação de conflito, ou seja controlando seus impulsos e/ou agressividade? \*

Sempre

Muitas vezes

Às vezes



Na sua percepção, o gestor da sua área garante autonomia à equipe, incentivando o trabalho colaborativo e criativo? \*

SIM

NÃO

Na sua percepção, o gestor da sua área entende que o erro é componente do processo evolutivo das novas ideias permitindo que haja experimentação e a análise lógica dos resultados finais? \*

SIM

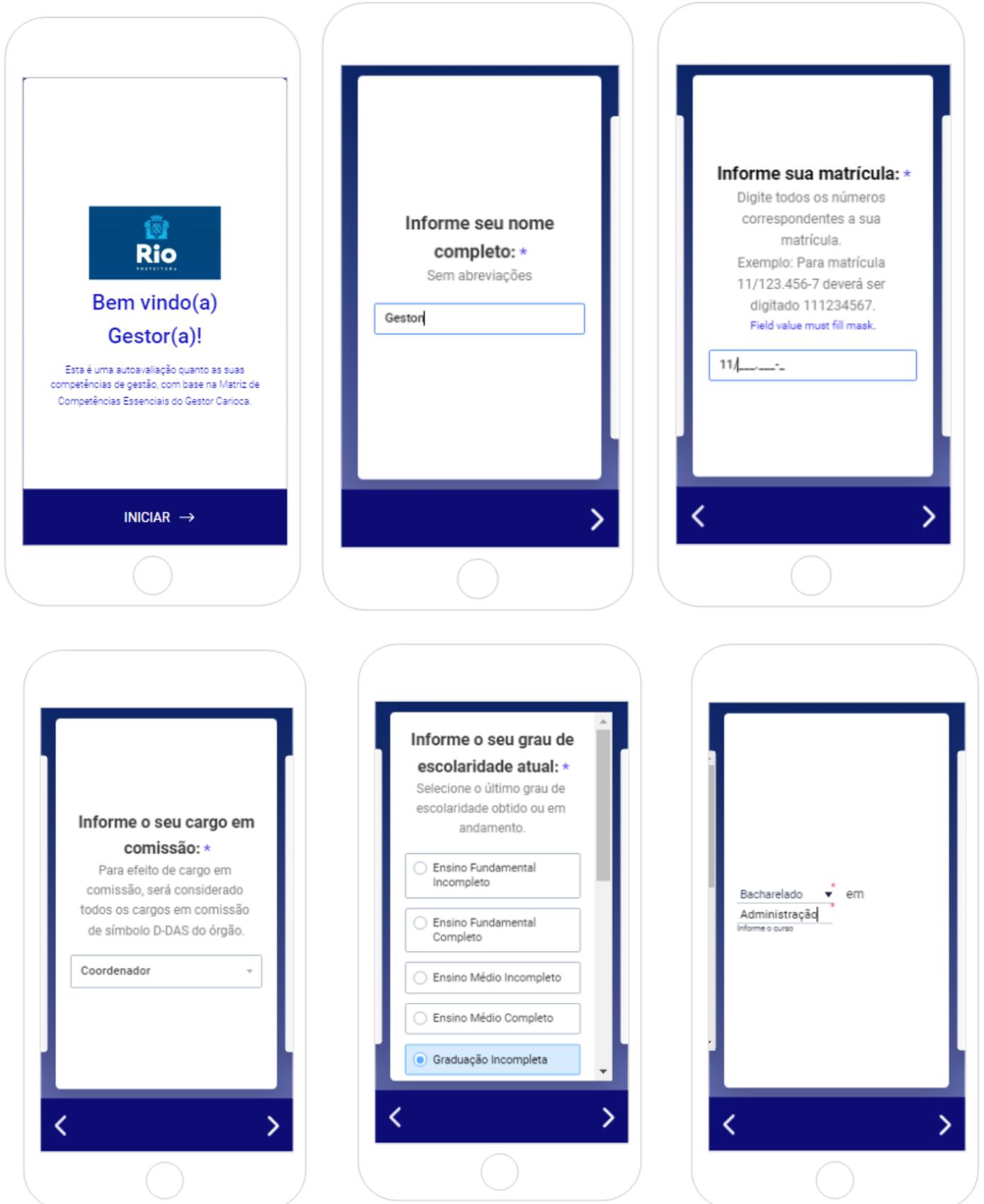
NÃO

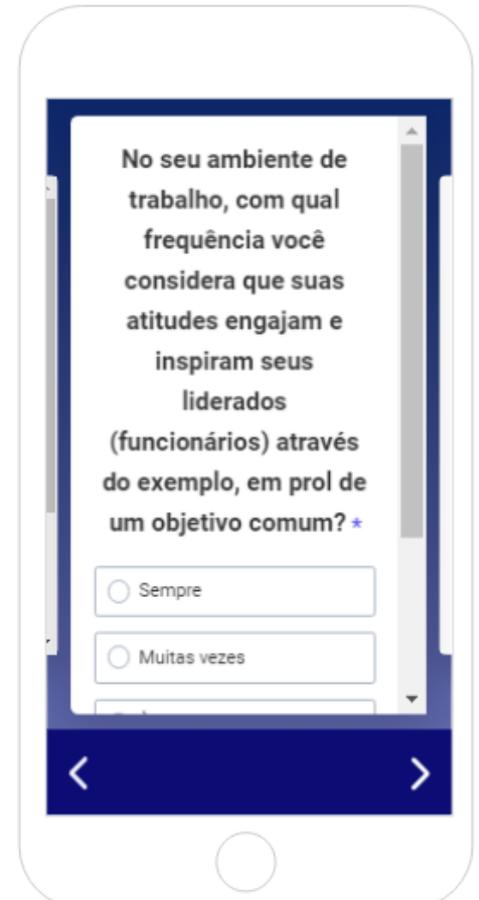
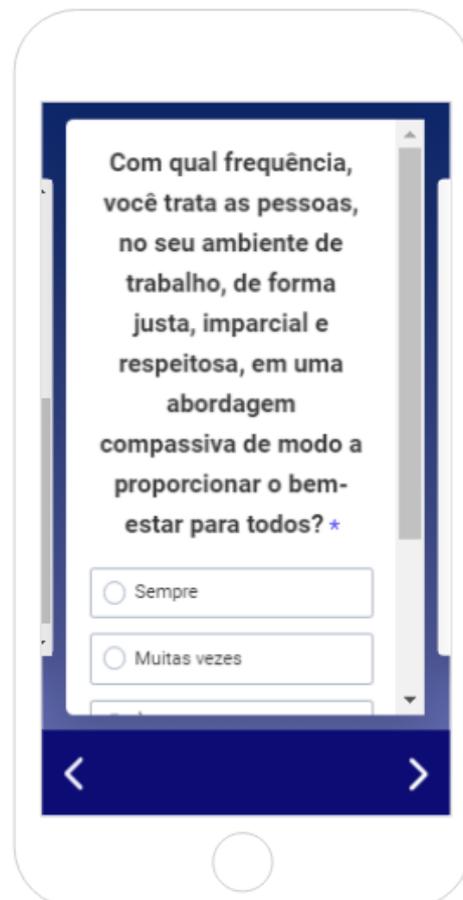
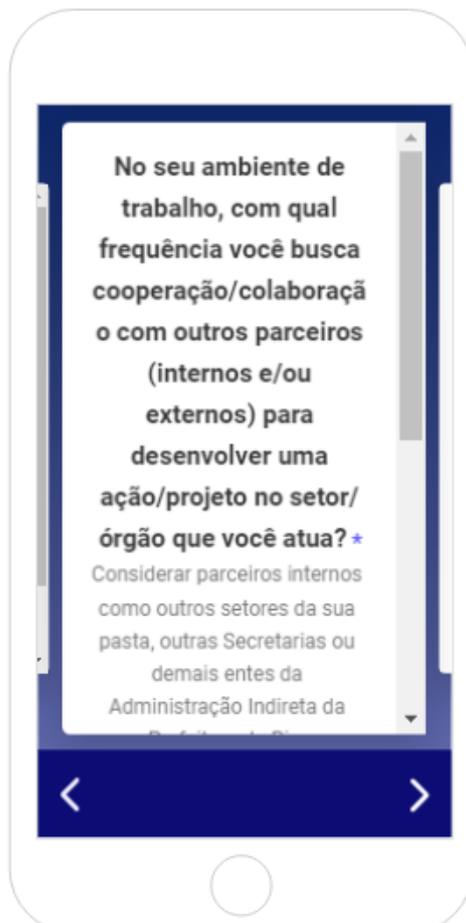
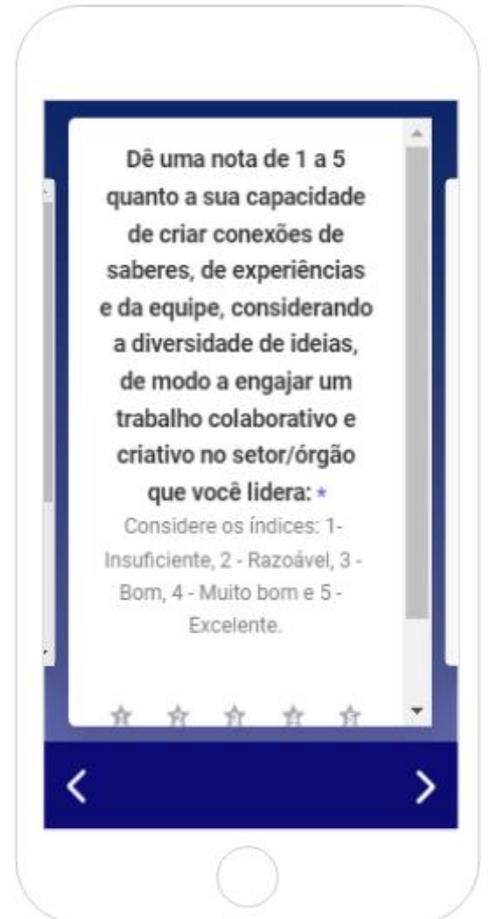
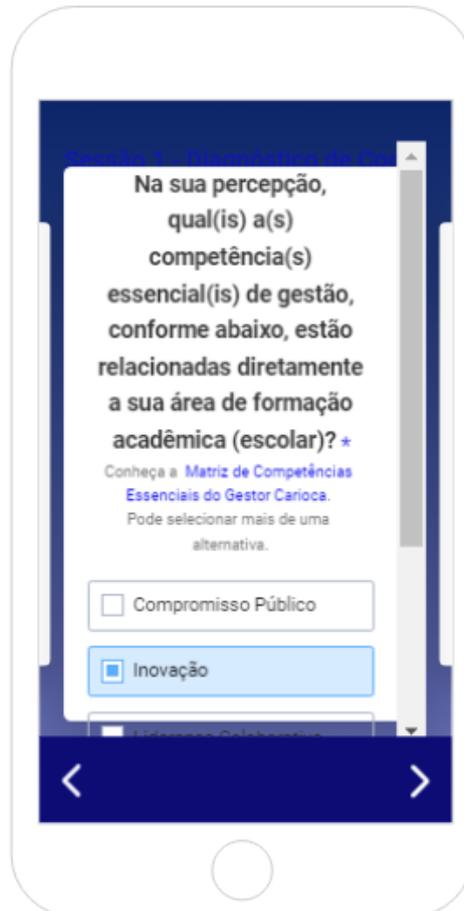
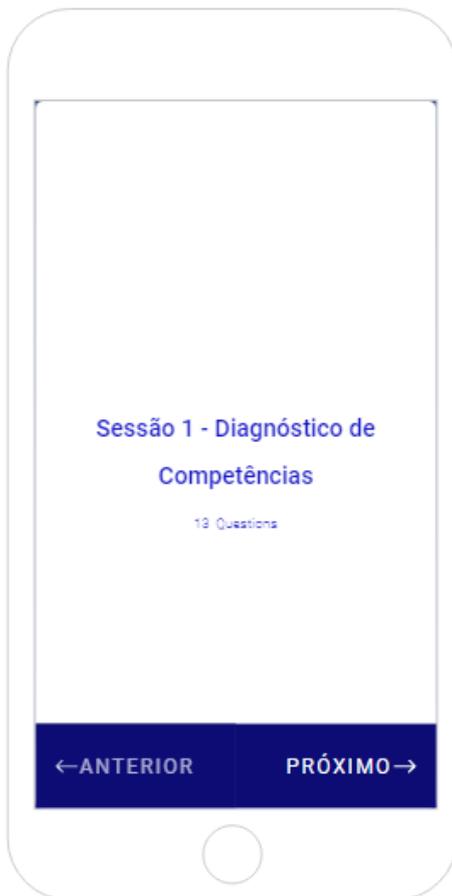
ENVIAR

  
**Obrigado!**  
Sua submissão foi recebida!

 **Jotform** [Crie seu próprio Jotform](#)

## ANEXO V – PROTÓTIPO: AVALIA.RIO – AUTOAVALIAÇÃO





No seu ambiente de trabalho, durante uma situação de conflito, com qual frequência você exerce a autorregulação emocional, ou seja controlando seus impulsos e/ou agressividade? \*

Sempre

Muitas vezes

Às vezes

Pouco

Nunca

Qual o seu nível de organização no ambiente de trabalho? \*

★ ★ ★ ★ ★

Pouco organizado(a)    Muito organizado(a)

Você é hábil para planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis, facilitando os processos de trabalho no setor/órgão que você lidera? \*

Sim

Não

Às vezes

No que tange a inovação, qual(is) atributo(s), abaixo, estão mais relacionados a sua atuação como gestor na Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro? \*

Conheça a [Matriz de Competências Essenciais do Gestor Carioca](#). Pode selecionar mais de uma alternativa.

Ser criativo

Ser confiante

Como você encara um erro cometido pela sua equipe de trabalho? \*

Marque a alternativa que você considera mais próxima da sua opinião.

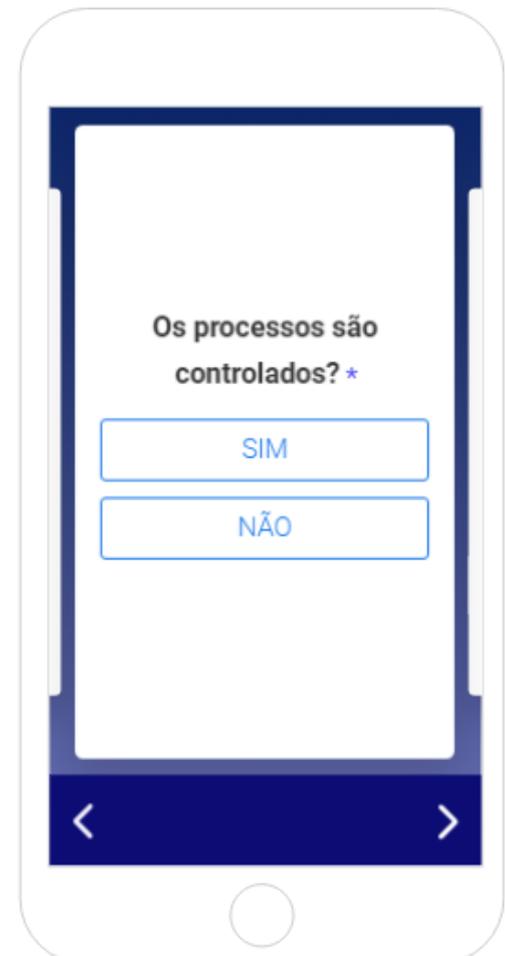
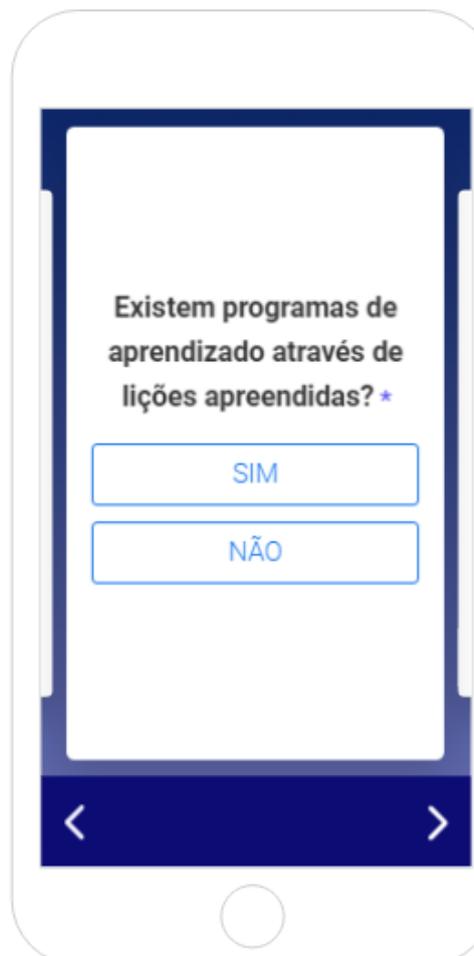
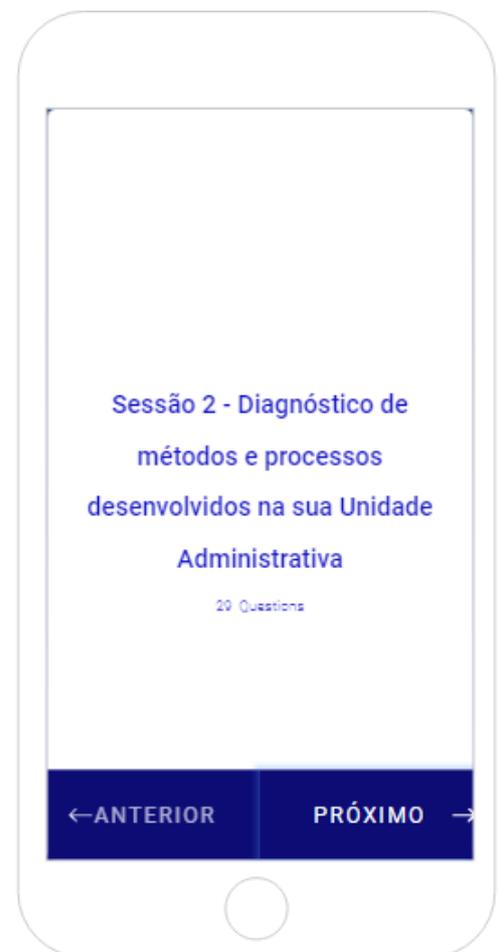
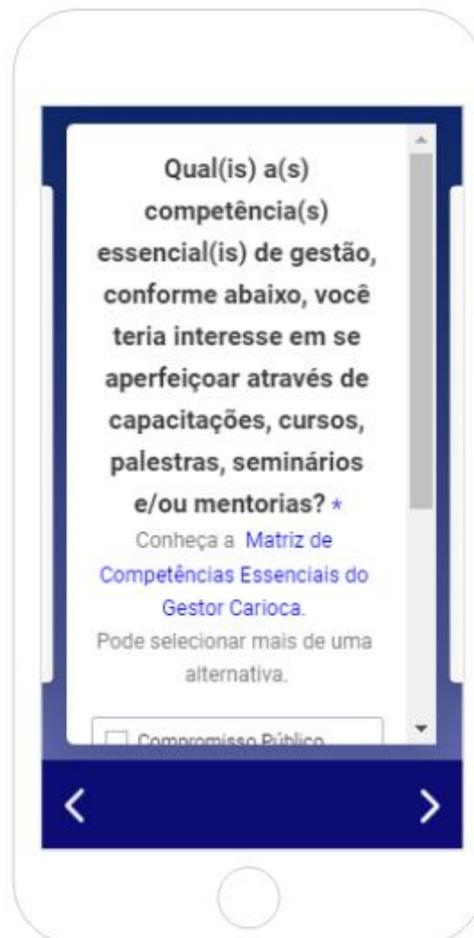
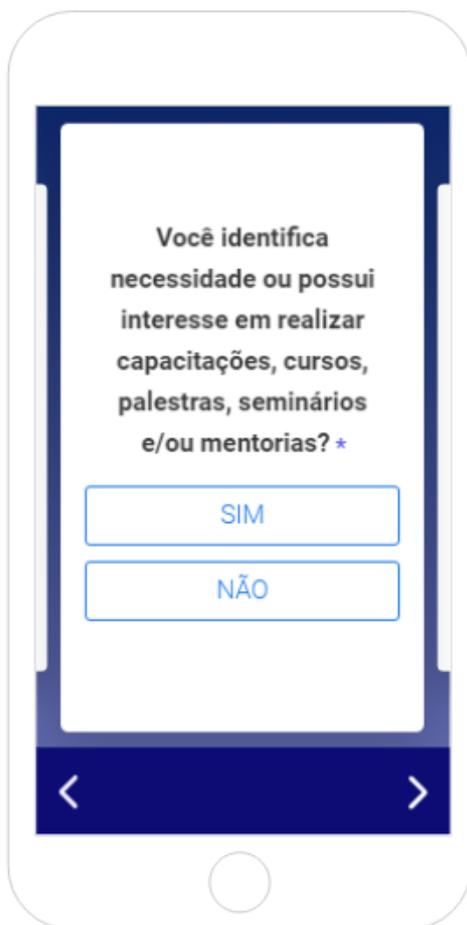
Como algo que pode ser evitável e que pode atrapalhar o trabalho desenvolvido pelo setor/órgão.

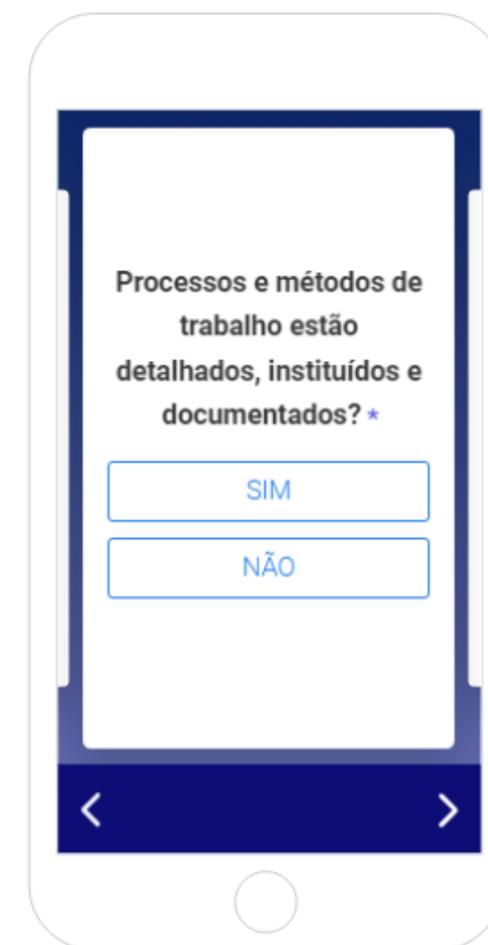
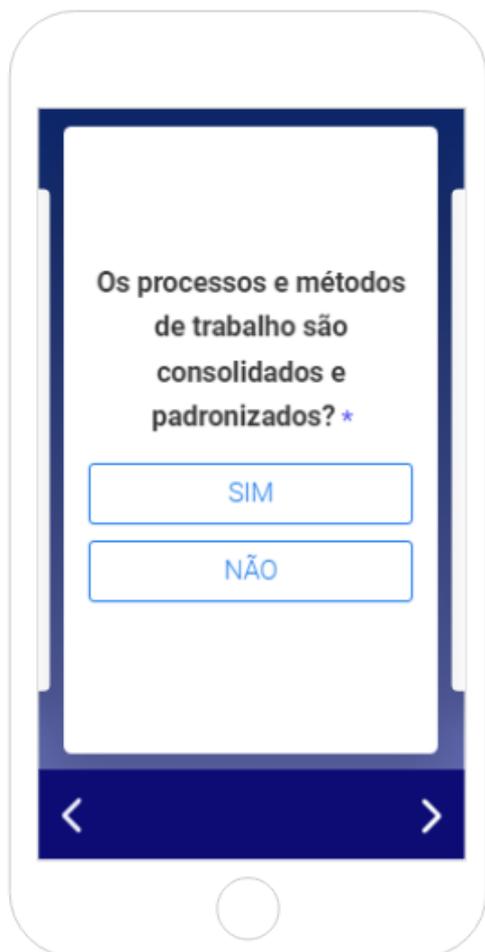
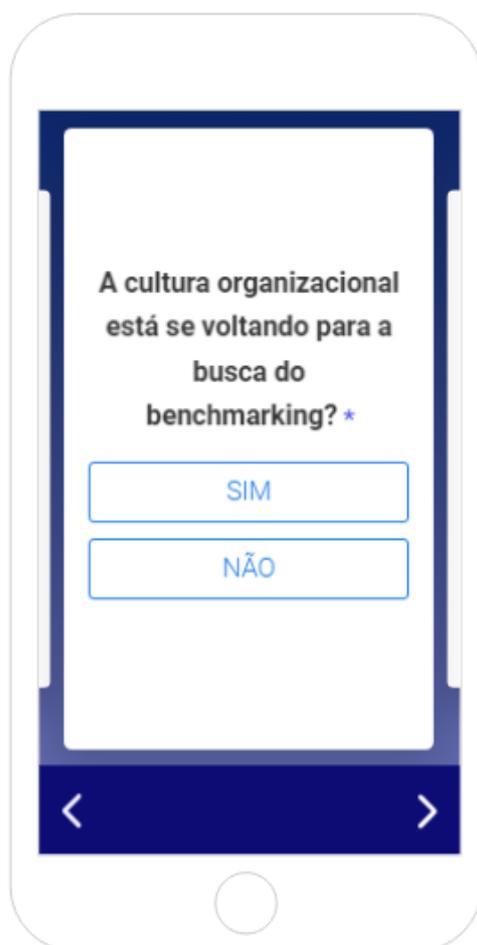
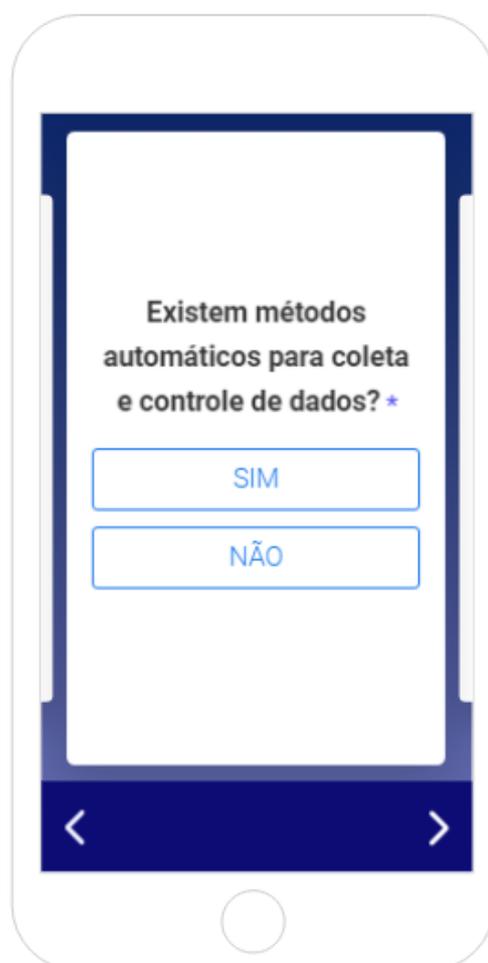
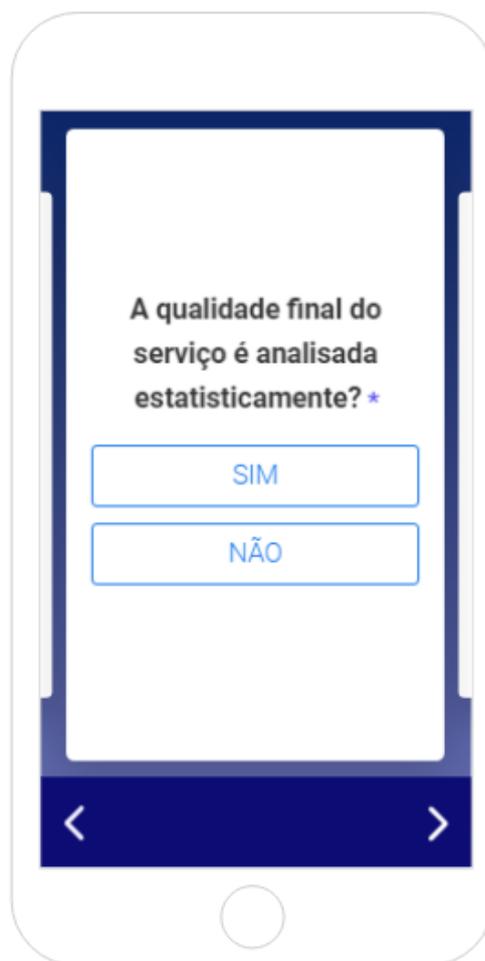
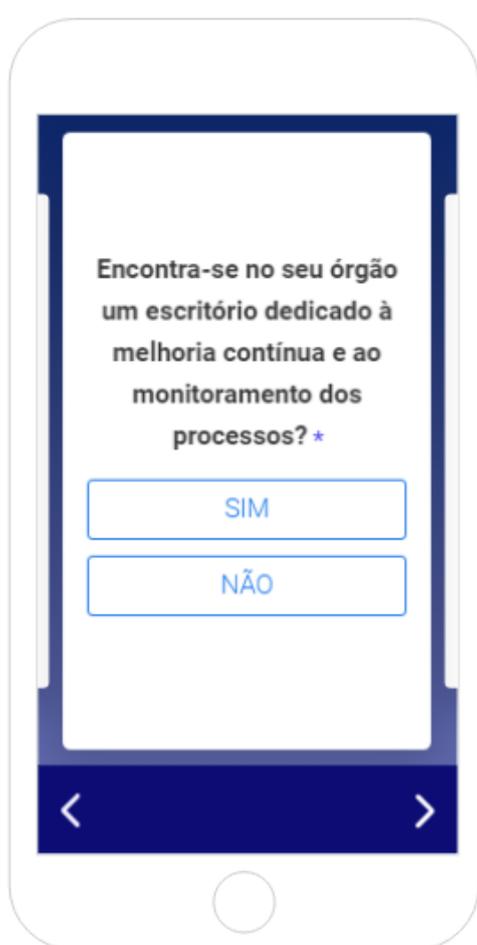
Como algo que pode ser evitável, mas que, caso ocorra, pode gerar novas ideias.

Você executa os projetos e os processos de trabalho orientados, somente, por um planejamento estratégico institucional? \*

SIM

NÃO





Os processos estão integrados? \*

SIM

NÃO

< >

Há pouca ou muita burocracia administrativa? \*

SIM

NÃO

< >

Existe um banco de dados para controle das informações? \*

SIM

NÃO

< >

São realizadas previsões de desempenho? \*

SIM

NÃO

< >

Existem metas estabelecidas? \*

SIM

NÃO

< >

Existe algum programa de aprendizado organizacional baseado em aperfeiçoamento de processos? \*

SIM

NÃO

< >

Os processos são planejados? \*

SIM

NÃO

< >

Os processos e métodos de trabalho estão superficialmente definidos? \*

SIM

NÃO

< >

Existe metodologia de gestão de projetos? \*

SIM

NÃO

< >

A sua equipe gestora é formada por profissionais capacitados para executar as tarefas do setor/órgão? \*

SIM

NÃO

< >

Os profissionais recebem treinamento? \*

SIM

NÃO

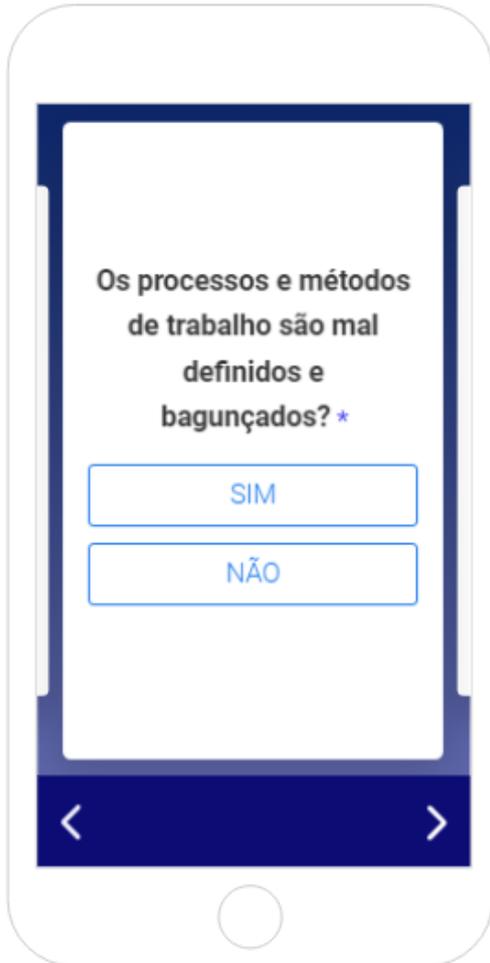
< >

Os processos estão mapeados? \*

SIM

NÃO

< >



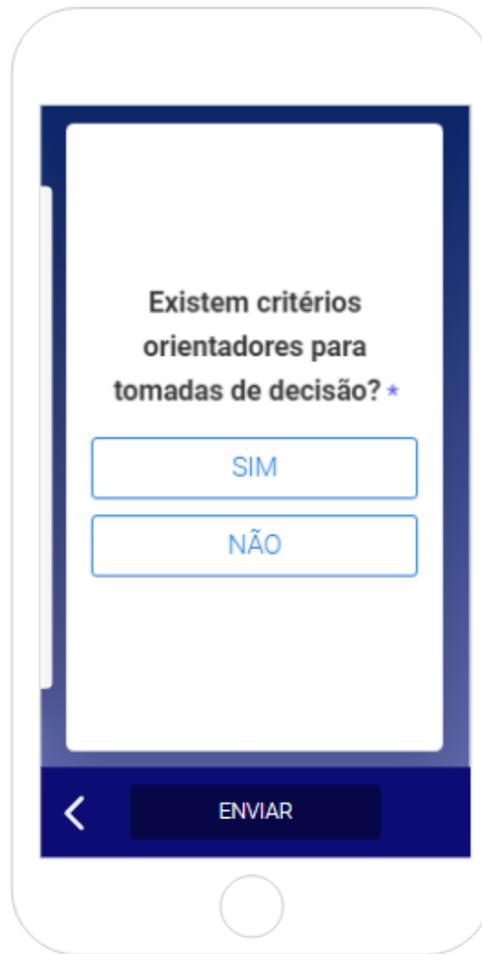
Os processos e métodos de trabalho são mal definidos e bagunçados? \*

SIM

NÃO

< >

This is the first screen of a mobile form. It features a dark blue header and footer. The main content area is white with a dark blue border. The question is centered in bold black text. Below it are two white buttons with blue borders and text: 'SIM' and 'NÃO'. The footer contains a dark blue bar with white left and right arrow icons.



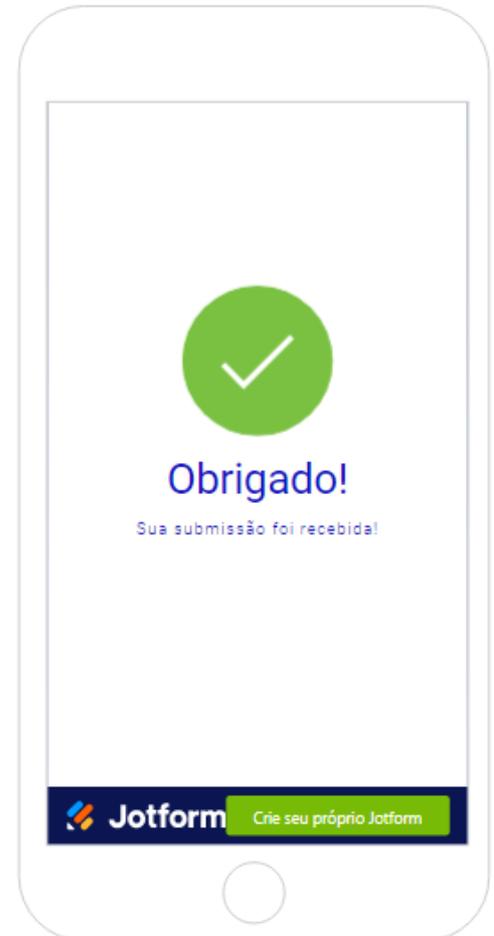
Existem critérios orientadores para tomadas de decisão? \*

SIM

NÃO

< ENVIAR

This is the second screen of the mobile form. It has the same layout as the first screen. The question is centered in bold black text. Below it are two white buttons with blue borders and text: 'SIM' and 'NÃO'. The footer contains a dark blue bar with a white left arrow icon and a white button with the text 'ENVIAR'.





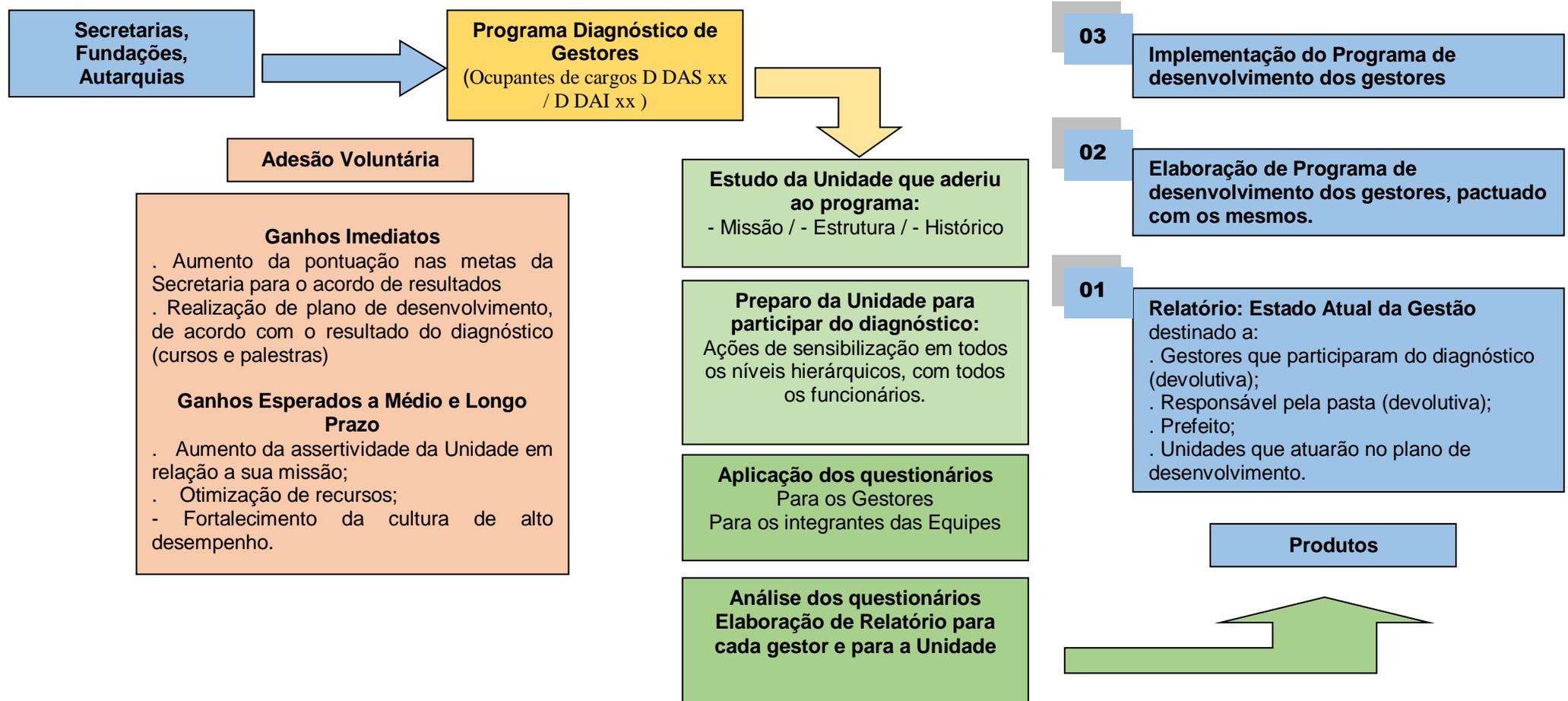
Obrigado!

Sua submissão foi recebida!

 **Jotform** [Crie seu próprio Jotform](#)

This is the final screen of the mobile form, showing a confirmation message. It features a large green circle with a white checkmark icon at the top center. Below the icon, the text 'Obrigado!' is displayed in a large, bold, blue font, followed by 'Sua submissão foi recebida!' in a smaller, regular blue font. At the bottom, there is a dark blue footer bar containing the Jotform logo and a green button with the text 'Crie seu próprio Jotform'.

## ANEXO VI – FLUXOGRAMA DO DIAGNÓSTICO DE GESTORES



## ANEXO VII – CRONOGRAMA

		Nome	Duração	Início	Fim
1		<b>Planejamento</b>	<b>30 dias</b>	<b>01/08/23 08:00</b>	<b>11/09/23 17:00</b>
2		Publicação de portaria criando o grupo de trabalho para implantação do projeto piloto Avalia,Rio	10 dias	01/08/23 08:00	14/08/23 17:00
3		Elaboração de Decreto para a criação do programa Avalia,Rio e criação do seu Comitê Gestor	10 dias	15/08/23 08:00	28/08/23 17:00
4		Implantação de estrutura administrativa para o Comitê Gestor	10 dias	29/08/23 08:00	11/09/23 17:00
5		<b>Implantação/Divulgação do Projeto</b>	<b>73 dias</b>	<b>29/08/23 08:00</b>	<b>07/12/23 17:00</b>
6		Criação de plataforma on-line para que seja realizada a avaliação	30 dias	29/08/23 08:00	09/10/23 17:00
7		Divulgação do programa junto aos Secretários e Presidentes de Autarquias e Empresas Públicas	60 dias	12/09/23 08:00	04/12/23 17:00
8		Administrar a adesão ao programa	60 dias	12/09/23 08:00	04/12/23 17:00
9		Divulgação dos participantes do programa e datas de realização da coleta de incormações	3 dias	05/12/23 08:00	07/12/23 17:00
10		<b>Período de aplicação do Avalia,Rio</b>	<b>39 dias</b>	<b>11/12/23 07:00</b>	<b>01/02/24 17:00</b>
11		Aplicação do Avalia,Rio	10 dias	11/12/23 07:00	22/12/23 17:00
12		Período de tabulação dos dados	23 dias	01/01/24 07:00	31/01/24 17:00
13		Publicação dos Resultados	1 dia	01/02/24 08:00	01/02/24 17:00

## **ANEXO VIII – MINUTA DE DECRETO PARA REGULAMENTAÇÃO DO SISTEMA AVALIA.RIO**

DECRETO XXXX

DE XX DE XXXXX DE 2023

Institui o Sistema Avalia.rio, no âmbito do Sistema Municipal de Gestão de Alto Desempenho - SMGAD, regulamentado pelo Decreto Nº 38.229 de 20 de junho de 2013 e autoriza a celebração de contratos de adesão.

O PREFEITO DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO, no uso das atribuições que lhe são conferidas pela legislação em vigor,

CONSIDERANDO que o Decreto 31.614 de 18 de dezembro de 2009, sistematizou e consolidou as diretrizes e a regulamentação aplicáveis ao treinamento de servidores da Administração Municipal;

CONSIDERANDO que a Lei nº 5.595, de 20 de junho de 2013 criou o Sistema Municipal de Gestão de Alto Desempenho - SMGAD;

CONSIDERANDO a regulamentação do Sistema Municipal de Gestão de Alto Desempenho - SMGAD, através do Decreto nº 38.229 de 20 de dezembro de 2013;

CONSIDERANDO a Portaria “N” FP/SUBPAR/FJG Nº 106 de 11 de janeiro de 2021 que regulamentou a Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores;

CONSIDERANDO a necessidade de realizar o diagnóstico das competências dos gestores ocupantes em cargos de direção (D-DAI e D-DAS) dos respectivos órgãos da Administração Direta, Indireta e Fundacional, a fim de planejar e realizar o adequado programa de capacitação;

DECRETA:

Art. 1º Fica criado o Programa de Avaliação de Competências dos Gestores Públicos Cariocas – Avalia.rio, no âmbito da XXX (unidade administrativa que abrigará).

Art. 2º O Programa de Avalia.rio, terá como objetivos:

- a. Identificar o nível de maturidade dos gestores, através de diagnóstico feito por sua equipe em formulário próprio e através de autoavaliação;
- b. Elaborar o plano de desenvolvimento para os gestores a partir do diagnóstico realizado;
- c. Implementar, em conjunto com os órgãos pertinentes, o plano de desenvolvimento para gestores.

Art. 3º Para participar do Programa de Avaliação de Competências dos Gestores Públicos Cariocas, os órgãos da Administração Direta, Indireta e Fundacional deverão aderir voluntariamente através da celebração de contrato de adesão, sendo esta participação fator de pontuação no Acordo de Resultados da Unidade Administrativa.

Parágrafo 1º O Contrato de Adesão consta no Anexo Único.

Art. 4º Fica criada a Comissão Executora Avalia.Rio, composta por no mínimo XX (XXXX) servidores estatutários, preferencialmente integrantes do Programa de Líderes Cariocas, que será responsável pela implantação e execução do Avalia.rio.

Art. 5º Para a execução do Programa de Avaliação de Competências dos Gestores Públicos Cariocas – Avalia.rio, será criado um sistema informatizado, desenvolvido pelo IPLANRIO ou empresa contratada para este fim, sob gestão e supervisão do IPLANRIO.

Art. 6º Para alcançar os objetivos do programa Avalia.Rio, a Comissão Executora estabelecerá parceria com o órgão diretamente envolvido com a gestão de recursos humanos do órgão da Administração Direta, Indireta e Fundacional que tenha aderido ao programa.

Art. 7º. Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

## ANEXO ÚNICO

### Contrato de Adesão