

## RELATÓRIO RAI-O-X DA LIDERANÇA CARIOCA

### 1. INTRODUÇÃO:

Com a nova gestão municipal, o Programa Líderes Cariocas (PLC) passou por uma profunda reestruturação ao longo do ano de 2021, que tinha como objetivos:

- a revisão da missão, dos processos e dos produtos do Programa Líderes Cariocas, visando torná-lo um Programa de Gestão de Talentos mais efetivo, relevante e inovador;
- trazer propostas sustentáveis a médio e longo prazo, visando à construção de um ambiente organizacional de alto desempenho, a melhoria da prestação de serviços e a elaboração e implementação de políticas públicas para o cidadão, por meio da seleção, formação e gestão de talentos internos de liderança, que sejam capazes de enfrentar desafios junto ao governo e gerenciar problemas municipais de maneira efetiva, otimizada e qualificada.
- a criação de diferentes níveis de maturidade gerencial e perfil comportamental de liderança dos integrantes do atual grupo e dos que irão compô-lo, o que possibilitará ao Instituto Fundação João Goulart (FJG) ofertar os produtos mais assertivos a cada perfil de Líder, bem como redefini-los em suas trajetórias profissionais.

Mediante tais considerações, a FJG criou o Raio-x da Liderança Carioca, uma iniciativa inédita que teve como propósito conhecer quem é a Liderança Carioca e como ela impacta a cidade, por meio do mapeamento profissional e da avaliação do nível de senioridade e do perfil de liderança dos Líderes Cariocas.

Para que o mapeamento de liderança ocorresse, foram formuladas perguntas que orientaram esse processo de Raio-X: Quem é a Liderança Carioca? Qual é o nível de maturidade em Gestão dos Líderes Cariocas? Qual é o perfil de liderança desses Líderes?

A partir dessas informações, a Coordenadoria de Gestão de Lideranças (CGL) realizou a construção de um questionário, cujas respostas possibilitaram o mapeamento individualizado dos respondentes em termos de experiência profissional, desejos e anseios de carreira e nível de senioridade em gestão e perfil de liderança.

O Raio-X da Liderança Carioca permitiu a criação das categorias de diferenciação entre os membros do grupo, de acordo com seus níveis de maturidade gerencial e perfil comportamental de liderança, que possibilitam à FJG ofertar as ações certas para cada tipo de perfil.

## 2. JUSTIFICATIVA:

A Gestão de Talentos é uma estratégia organizacional de alto impacto, que considera as potencialidades de cada profissional e como elas podem contribuir para o sucesso e o alcance dos objetivos da Organização.

Com sua prática eficaz, a Gestão de Talentos investe no conhecimento dos talentos e no desenvolvimento das competências de cada colaborador de forma única, tornando-os mais comprometidos e competentes nas suas funções. Dessa forma, a Gestão de Talentos possibilita entender os perfis para liderança e permite que cada servidor ocupe os lugares desejados, de acordo com o que apresenta em termos de perfil e competências de liderança. Isso gera bons resultados para a Organização e uma maior satisfação no trabalho.

A crescente necessidade de se ter maior efetividade na prestação dos serviços públicos, com foco no interesse dos cidadãos, e a demanda por uma gestão de pessoas mais qualificada para os servidores e gestores, fez com que a Gestão de Talentos desempenhasse um papel primordial também na administração pública.

Dessa forma, ter um Raio-X da Liderança Carioca é importante para desenvolver perfis mais alinhados ao requerido pela gestão pública municipal, pois possibilita conhecer o nível de senioridade em gestão e o perfil de liderança dos Líderes Cariocas que integram o PLC, por meio da análise do mapeamento profissional e da avaliação de suas competências sócio-comportamentais, que constam na Matriz de Competências do Gestor Carioca, o qual compõe a Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores (Anexo I).

A partir da análise dos resultados obtidos, a CGL promove, em conjunto com as demais Coordenadorias Técnicas, ações adequadas a cada tipo de perfil de liderança, assim como a construção de um plano para o desenvolvimento das competências (*hard* e *soft skills*) para os Líderes que apresentaram baixas pontuações nas competências.

Esta reformulação trará como resultados para a Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro (PCRJ) uma gestão de talentos mais efetiva, a otimização dos gastos e a aplicação dos conhecimentos adquiridos pelos Líderes Cariocas de forma plena, propiciando, em última instância, a prestação de um serviço público de melhor qualidade ao cidadão.

### **3. OBJETIVOS:**

O objetivo principal do Raio-X da Liderança Carioca é realizar o mapeamento profissional e do nível de senioridade em gestão, além do perfil de liderança, a partir da Matriz de Competências do Gestor Carioca. Essa Matriz foi desenvolvida pela Fundação João Goulart e serviu de base para a avaliação de todo o processo do Raio-X.

Os objetivos específicos são:

- Aprimorar os processos de Gestão de Talentos, por meio da atualização e do mapeamento dos dados cadastrais e profissionais dos Líderes Cariocas;
- criar categorias entre os integrantes do grupo de Líderes Cariocas, de acordo com seus níveis de maturidade gerencial e perfil comportamental de liderança, para a promoção de ações mais adequadas a cada tipo de perfil de gestão;
- proporcionar o reconhecimento e a visibilidade dos Líderes Cariocas e suas expertises;
- oportunizar a disseminação do conhecimento tácito dos servidores integrantes do Programa Líderes Cariocas, para outros Líderes.

Com isso, o Raio-X da Liderança Carioca pretende contribuir para o desenvolvimento de uma liderança mais alinhada às necessidades da PCRJ, promovendo a melhora da qualidade das entregas feitas à cidade.

## 4. METODOLOGIA

### 4.1) Raio-X da Liderança Carioca:

Para um melhor conhecimento da Liderança Carioca e maior otimização do Programa Líderes Cariocas, a Coordenadoria de Gestão de Lideranças criou o Raio-X da Liderança Carioca, cujas regras regulamentadoras foram publicadas na **Portaria “N” FP/SUBPAR/FJG Nº 102, de 27 de Agosto de 2021**.

O Raio-X foi dividido em duas etapas: mapeamento profissional e avaliação do nível de senioridade e do perfil de liderança, os quais serão detalhados nos próximos subitens. A participação dos Líderes Cariocas Ativos e Alumni foi obrigatória, conforme disposto na Portaria Nº 102. O não preenchimento indicou que o Líder Carioca não possuía interesse em permanecer no Programa, resultando em seu desligamento.

Em relação aos Líderes Cariocas Alumni, a participação no Raio-X da Liderança Carioca estava condicionada à manifestação de vínculo (permanência no PLC por mais dois anos), através do preenchimento de formulário *on-line* encaminhado ao e-mail cadastrado. Caso não tivesse preenchido a manifestação de vínculo, o Líder sofreria o desligamento do Programa, o que está expresso na **Portaria “P” FP/SUBPAR/FJG Nº 31, de 27 de Agosto de 2021**.

Com isso, espera-se que o Raio-X da Liderança Carioca traga como resultados:

- Gestão de Talentos mais efetiva;
- aplicação dos conhecimentos apreendidos por estes líderes de forma plena;
- otimização dos gastos com recursos financeiros;
- prestação de um serviço público de melhor qualidade ao cidadão.

Antes de iniciar o Raio-X da Liderança Carioca, a CGL realizou reuniões com os Líderes Cariocas para explicar cada etapa dessa metodologia, inclusive a manifestação de vínculo. Além disso, colocou-se à disposição para dirimir quaisquer dúvidas ao longo do processo.

O processo de manifestação de vínculo, mapeamento profissional, avaliação do nível de senioridade e perfil de liderança serão descritos nos itens a seguir.

#### 4.1.1) Manifestação de vínculo:

A manifestação de vínculo serviu como “porta de entrada” para os Líderes Cariocas Alumni no Raio-X da Liderança Carioca. Assim, ela precedeu as duas etapas do Raio-X.

Destinada aos Líderes Cariocas Alumni, a manifestação de vínculo foi de caráter obrigatório para a permanência no Programa Líderes Cariocas, conforme disposto na Portaria N° 31.

O formulário de manifestação de vínculo foi dividido em 3 seções, sendo a primeira composta por respostas objetivas e as demais por discursivas. Os itens abordados foram:

SEÇÃO 1: IDENTIFICAÇÃO	
E-mail	Matrícula
Nome	Órgão de lotação
CPF	Deseja permanecer vinculado ao PLC
SEÇÃO 2: MOTIVAÇÃO	
Razão para permanência no PLC	Maiores contribuições para o PLC, desde a entrada no Programa
Resultados que ainda pretende alcançar na PCRJ e como o PLC pode ajudar	Como poderá contribuir com a FJG e com o PLC, em caso de aprovação da permanência
Autoavaliação como Líder Carioca (Escala de Likert), com justificativa para a nota	Como já pode contribuir com o PLC e a disponibilidades para isso
SEÇÃO 3: FEEDBACK SOBRE A DECISÃO	
Motivo pelo qual o Líder Carioca Alumni não deseja permanecer vinculado ao PLC	

A permanência do vínculo pode oportunizar ao Líder Carioca Alumni:

- Receber os comunicados, as programações e as datas de eventos promovidos pela FJG, desde que mantenha o e-mail cadastrado no *mailing-list* e no canal do whatsapp dessa instituição;
- participar dos cursos, *workshops*, palestras, eventos e outras ações promovidas pelo Instituto Fundação João Goulart e seus parceiros;

- colaborar e ser atendido pelos projetos de orientação de carreira, como o projeto de mentoria;
- atuar como mentor ou professor colaborador (Líder Multiplicador) do Instituto Fundação João Goulart;
- participar como membro ou consultor dos Grupos Transversais de Trabalho (GTT);
- manter-se no radar da Liderança Carioca, para os processos de gestão de talentos que visem à ocupação de posições estratégicas.

Tanto a manutenção de vínculo quanto o Raio-X da Liderança Carioca aconteceram de forma concomitante, sem a possibilidade de prorrogação de nenhum dos prazos.

Os critérios de avaliação para a ratificação da permanência do Líder Carioca Alumni no Programa Líderes Cariocas foram:

- I. Cumprimento das etapas 1 e 2, dentro do prazo estabelecido;
- II. Participação em Eventos, *Webinars* e Cursos, promovidos pela FJG;
- III. Atendimento às solicitações e demandas relacionadas ao Programa Líderes Cariocas;
- IV. Interesse na participação dos Grupos Transversais de Trabalho;
- V. Análise das informações apresentadas no formulário de manifestação de vínculo;
- VI. Dados gerados pelo Raio-X da Liderança Carioca.

O preenchimento do Raio-X da Liderança Carioca (por completo) estava condicionado à manifestação de vínculo do Líder Alumni.

A não manifestação de vínculo, no prazo determinado, teve como consequência o desligamento automático do Líder Alumni do Programa Líderes Cariocas.

Se ao final do processo ainda restassem dúvidas, por parte da Fundação João Goulart, quanto à ratificação do vínculo de algum Líder, o mesmo poderia ser convocado para uma entrevista individual, que teria como foco a análise conjunta dos dados apresentados nas etapas 1 e 2.

Os Líderes Cariocas Alumni que tiveram a sua manifestação de vínculo confirmada passaram a contar o período de mais dois anos a partir da data da publicação do resultado no Diário Oficial.

#### **4.1.2) Etapas do Raio-X da Liderança Carioca:**

O preenchimento do questionário dessa etapa foi obrigatório para os Líderes Cariocas Ativos e Alumni que expressaram o desejo de manterem

o vínculo com o PLC.

De acordo com o exposto no item 4.1, o Raio-X da Liderança Carioca foi composto por duas etapas, a saber:

### **1º ETAPA: Mapeamento profissional:**

Essa etapa consistiu na atualização dos dados cadastrais dos Líderes Cariocas e no preenchimento da Minibio. O prazo para o mapeamento foi de 30 de agosto de 2021 a 6 de setembro de 2021, tendo sido ampliado até o dia 21 de setembro de 2021.

A obrigatoriedade do preenchimento dessa etapa foi normatizada pelo Artigo 4 da Portaria Nº 102, que diz:

“Art. 4: O preenchimento do Raio-X da Liderança Carioca será obrigatório para os Líderes Cariocas ativos no Programa e para os Líderes Alumni que solicitarem manifestação de vínculo com o Programa, conforme disposto na Portaria “N” FP/SUBPAR/FJG Nº 102, de 27/08/2021.”

Os Líderes Cariocas Ativos e Alumni, que manifestaram o desejo de manter o vínculo com o PLC, tinham que preencher o formulário do mapeamento profissional.

O não cumprimento do disposto no Artigo 4 resultou no desligamento do Líder Carioca, conforme expresso no Parágrafo Único da Portaria Nº 102:

“Parágrafo Único: O não preenchimento do Raio-X da Liderança Carioca, pelos Líderes Cariocas citados neste artigo, será considerada como uma manifestação de não interesse e ocasionará no desligamento automático do líder do Programa Líderes Cariocas.”

Os dados a serem atualizados são:

<b>DADOS PARA ATUALIZAÇÃO</b>	
E-mail e Telefone	Idiomas
Estado Civil	Principais atribuições/atividades já realizadas na PCRJ
Autorização de envio de mensagens via Whatsapp	Projetos relevantes



Autorização da divulgação de contato	Grupos Transversais de Trabalho (GTTs) que participou
Autorização da divulgação de imagem	Mudança de foco de trabalho
Participação em trabalho voluntário	Projetos, metas e iniciativas estratégicas
Interesse em trabalho voluntário	Áreas de interesse para ocupação de cargos
Cargo atual / Símbolo Cargo em comissão	Potenciais movimentos
Formação	

Foram acrescentados novos itens ao mapeamentos, que constam na tabela abaixo:

<b>DADOS NOVOS</b>	
Nome que deve constar no site	Áreas de atuação chave (5, no máximo)
Raça	Projetos relevantes (novo para quem ainda não havia preenchido)
Links do Líder (se houver): LinkedIn, Instagram	Sobre mim - Texto Minibio: Personalidade, Desejos, Trajetória, Principais entregas e resultados

A Minibio constou dos seguintes itens:

<b>DADOS DA MINI BIO</b>	
Nome	Sobre o Líder
Matrícula	E-mail

Órgão	Telefone
Informações básicas da posição atual	Preencheu a pesquisa de Escuta Ativa?
Cargo atual	O que o Líder pode oferecer ao PLC?
Símbolo do cargo	Plano de carreira
Perfil de gestão	No que pode contribuir com o PLC
Projetos relevantes dentro e fora da PCRJ	Nível de senioridade
Formação	

É importante destacar que a participação no mapeamento profissional foi obrigatória para os Líderes Cariocas Ativos e opcional para os Alumni. Conforme exposto, estes tiveram por obrigatoriedade o preenchimento da manifestação de vínculo, descrita no subitem 4.1.1.

Os Líderes Cariocas que participaram dessa etapa receberam, através do e-mail cadastrado, o guia orientador do preenchimento para facilitar o respondente e ajudar a dirimir potenciais dúvidas.

Após a realização do mapeamento, foi iniciada a construção do questionário do nível de senioridade e do perfil de liderança, os quais foram aplicados aos Líderes Cariocas Ativos e Alumni (somente os que manifestaram o interesse em permanecer vinculados ao PLC).

## **2º ETAPA: Avaliação do nível de senioridade e do perfil de liderança:**

Essa etapa foi composta pelo preenchimento do questionário avaliativo do nível de senioridade e do perfil de liderança. Ele foi dividido em 4 seções:

1. Dados pessoais e código de verificação do Líder Carioca;
2. Avaliação do nível de senioridade;
3. Avaliação de competências sócio-comportamentais, com 20 respostas objetivas;
4. Avaliação de competências sócio-comportamentais, com 15 respostas discursivas.

O período de respostas ocorreu do dia 8 a 19 de setembro de 2021. Em 8 de setembro, os Líderes Cariocas receberam um e-mail com o *link* do formulário. Para acessá-lo e evitar possíveis transtornos, foram criados códigos de segurança individuais e intransferíveis, os quais foram encaminhados no corpo do próprio e-mail.

A construção do questionário de avaliação do nível de senioridade e do perfil de liderança ocorreu a partir da pesquisa de Escuta Ativa, que precedeu o Raio-X da Liderança Carioca, e revelou como os Líderes entendem o PLC, o que desejam e como se posicionam em relação ao Programa. As entrevistas da banca de permanência dos Líderes Cariocas Ativos também contribuíram muito para esse processo, inspirando a construção do questionário de avaliação do nível de senioridade e do perfil de liderança.

Os dois itens subsequentes mostram o que foi abordado nas perguntas referentes à avaliação do nível de senioridade e do perfil de liderança, respectivamente.

#### **Nível de senioridade:**

Essa avaliação teve como objetivo mapear as experiências do Líder Carioca enquanto gestor e abordou os seguintes tópicos:

<b>AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE SENIORIDADE</b>	
Tempo de exercício profissional	Quantidade de pessoas subordinadas
Tempo de atuação na PCRJ	Tempo de exercício de liderança
Ocupação de cargos comissionados	Quantidade de pessoas lideradas (direta e indiretamente)
Tempos de permanência nos cargos comissionados	Descrição da experiência de liderança

Outros três itens de avaliação foram retirados da Minibio, do Sistema de Monitoramento de Informações (SMI) e da planilha de controle de participação dos Líderes Cariocas nos Grupos Transversais de Trabalho (GTT). São eles:

## AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE SENIORIDADE

Formação acadêmica

Participação/engajamento no PLC (cursos e eventos obrigatórios ou não)

Participação em Grupos Transversais de Trabalho (GTT)

A participação/engajamento no PLC também levou em consideração a atuação do Líder Carioca na ministração de aulas, cursos, *workshops*, entre outras atividades afins no PLC.

Quanto à participação nos GTT, foi avaliado se o integrante do PLC liderou algum GTT ou se atuou como ponto focal/articulador do projeto em que estava inserido.

O máximo de pontos que o respondente poderia obter na avaliação do nível de senioridade era 100, pois o mesmo teve peso dois no Raio-X da Liderança Carioca.

### **Perfil de liderança:**

Quanto à avaliação do perfil de liderança, as perguntas foram elaboradas a partir da Matriz de Competências do Gestor Carioca, a qual é composta pelas seguintes competências: Resiliência, Liderança Inspiradora, Compromisso Público, Inovação e Visão Estratégica. As definições de cada competência seguem abaixo:

- **RESILIÊNCIA:** Capacidade de lidar com situações adversas, superar pressões, obstáculos e problemas, reagindo positivamente, sem entrar em conflito psicológico ou emocional.
- **LIDERANÇA INSPIRADORA/COLABORATIVA:** capacidade de inspirar as pessoas a trabalharem coletivamente no alcance de um objetivo comum, liderando pelo exemplo e pela responsabilidade, apoiando os fluxos internos de conhecimento e valorizando o compartilhamento destes em toda a Organização.
- **COMPROMISSO PÚBLICO:** capacidade de dominar a estrutura e funcionamento da máquina pública, de virar a própria mesa e de criar oportunidades para que as pessoas adotem posturas proativas, além de fomentar iniciativas em prol do desenvolvimento da gestão pública gerencial numa perspectiva

mais articuladora das competências e recursos internos, respeitando as regras, etiquetas e códigos necessários entre as relações de poder.

- **INOVAÇÃO:** criação de caminhos ou desenvolvimento de estratégias diferentes das habituais, com abertura para discutir ideias disruptivas e apoiar projetos inovadores para atingir os objetivos propostos pela Organização, garantindo sua perenidade, com o menor impacto na vida das pessoas e do meio ambiente em que está inserido.
- **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 do negócio e das pessoas.

A avaliação desse perfil de liderança foi dividida em dois blocos:

- 1) O primeiro foi composto por 20 afirmações objetivas, contendo 4 para avaliar as 5 competências da Matriz de Competências do Gestor Carioca. Os respondentes tiveram que pontuar se concordavam parcialmente, concordavam totalmente, não concordavam nem discordavam, discordavam parcialmente, discordavam totalmente, atribuindo pontuações de um até cinco, semelhante à Escala de Likert, totalizando 100 pontos.
- 2) O segundo bloco foi construído com 15 perguntas discursivas e tinha como base a Matriz de Competências do Gestor Carioca. Foram elaboradas 3 perguntas para cada competência e *benchmark* de respostas para cada uma delas, contendo três subcategorias de análise de resposta, com pontuações que variavam entre 1, 5 e 10 pontos. A exceção foi a competência Liderança Inspiradora, que contou com o dobro de pontos em relação às demais competências. O total de pontos que o respondente poderia obter era 180 pontos.

No próximo item, será descrito como se chegou à definição do nível de senioridade e perfil de liderança.

#### **4.1.3) Definição do nível de senioridade e perfil de liderança:**

A definição do nível de senioridade em gestão e perfil de liderança foi feita a partir do somatório das 4 seções do questionário, que totalizou 380 pontos.

De acordo com a nota final, obtida pelo somatório supracitado, fez-se o percentual de cada Líder para classificá-lo num dos 3 níveis de maturidade gerencial e perfil de liderança em gestão. Tais níveis foram definidos a partir da construção de personas, ferramenta de criação de perfis fictícios que representam um grupo específico de pessoas com interesses comuns.

A construção das personas foi feita com base na orientação metodológica do *design thinking*. São elas:

- **Imersão:** essa fase consiste na imersão no campo, com o objetivo de aprofundar o problema a ser estudado. No caso em questão, a imersão foi feita através da pesquisa de Escuta Ativa e das entrevistas da Banca de Permanência dos Líderes Cariocas, o que mostrou como os Líderes Cariocas entendem o Programa Líderes Cariocas, o que desejam e como se posicionam em relação ao mesmo.
- **Análise:** a partir da pesquisa de Escuta Ativa e das entrevistas da Banca de Permanência foram feitas as análises dos dados e os devidos cruzamentos de resultados, o que gerou um mapeamento sobre como os Líderes Cariocas pensam, sentem, veem o Programa e o que esperam dele.
- **Ideação:** com a organização e a análise dos dados, foi feito o mapa de empatia, instrumento que possibilita levantar os itens relacionados ao perfil, como: dados dos respondentes, o que pensa, sente, vê, fala, faz, quais são os seus objetivos e as suas dores. O modelo está apresentado a seguir:

# Mapa de Empatia

Nome: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_

**o que PENSA E SENTE?** [ Como a persona se sente em relação ao mundo?  
Quais as suas preocupações?  
Quais são os seus sonhos?

**o que OUVÊ?** [ Quais pessoas e ideias influenciam a persona?  
Quais suas marcas favoritas?  
Quais produtos de comunicação consome?

**o que VÊ?** [ Como é o mundo em que a persona vive?  
Como são seus amigos?  
O que é mais comum no seu cotidiano?

**o que FALA E FAZ?** [ Sobre o que sua persona costuma falar?  
Ao mesmo tempo, como age?  
Quais seus hobbies?

**quais são as DORES?** [ Do que sua persona tem medo?  
Quais suas frustrações?  
Que obstáculos precisa ultrapassar para conseguir o que deseja?

**quais são as NECESSIDADES?** [ O que é sucesso para sua persona?  
Onde ela quer chegar?  
O que acabaria com seus problemas?

ENTREVISTADO: Zoe Ferreira

MINI-BIO

Servidora pública municipal há 22 anos, atua no mesmo setor desde que ingressou na Prefeitura. Está há quatro anos no Programa Líderes Cariocas. Casada, mãe de dois filhos, adora praticar Yoga e fazer trilhas com os amigos.

MODELO MENTAL

“ O Programa Líderes Cariocas não me deu condições para fazer cursos básicos em gestão pública, muito menos em instituições renomadas. Estou na mesma! ”

TOP 10 INSIGHTS

- #1 “Eu soube do PLC através de colegas de trabalho”
- #2 “O Programa Líderes Cariocas serve para desenvolver competências profissionais para a ocupação de cargos estratégicos.”
- #3 “Ser um Líder Carioca é fazer cursos em boas instituições e ocupar cargos estratégicos. Esse é o meu sonho.”
- #4 “Minhas expectativas ao ingressar no PLC eram participar de treinamentos e ter maior visibilidade para promoções.”
- #5 “O PLC não vem atendendo às minhas expectativas, porque não me deu condições de fazer cursos, muito menos em instituições renomadas.”
- #6 “O PLC não me ajudou a promover mudanças na minha carreira, porque não fiz cursos e estou na mesma.”
- #7 “O PLC não me deu condições de fazer cursos básicos em gestão pública, muito menos em instituições renomadas. Isso precisa melhorar.”
- #8 “Eu recomendo o PLC, pois acredito nessa reestruturação que está sendo proposta. ”
- #9 “Sim, eu vou motivar colegas a participarem do PLC, porque vejo que eles possuem potencial para estar num Programa como esse.”
- #10 “Apesar dos pesares, o PLC é o PLC!”

Figuras 1 e 2 - Mapa de Empatia: a título de exemplo, segue 1 dos mapas de empatia construído, o qual contribuiu para a criação de uma das personas. A identificação é fictícia e as frases foram elaboradas com base nas respostas da pesquisa de Escuta Ativa e da entrevista da Banca de Permanência. Dessa forma, estão contidas neste mapa as ideias que surgiram ao longo desses 2 instrumentos de pesquisa.

- **Prototipagem:** nessa fase, começaram as definições das personas propriamente ditas. Foram definidos os rostos das personas, nomes, idades, cargos e as características levantadas com base no mapa de empatia. Através dele, foram definidas as 3 personas utilizadas para definir os perfis dos Líderes Cariocas.
- **Validação:** após a prototipagem, foi feita a validação das personas a partir da comparação das características levantadas com os perfis mais recorrentes do mapa de empatia.

O resultado da criação as personas foi a identificação de 3 níveis de maturidade gerencial e perfil de liderança, descritos da seguinte forma:

- **Nível 1:** apresenta um conjunto geral de competências relacionadas à liderança e gestão pública. Contudo, as respostas apresentadas no formulário demonstram a necessidade de um aporte de desenvolvimento para aprimoramento de competências sócio-comportamentais, além de uma maior experiência em gestão de equipes, para que possa entender seu papel como Líder Carioca, atingir os objetivos da carreira e ocupar o lugar desejado na gestão pública municipal.
- **Nível 2:** apresenta robustez nas competências relacionadas à liderança e gestão pública, demonstrando o aprofundamento de seus conceitos e ferramentas. Possui competências sócio-comportamentais desenvolvidas, mas ainda precisa aprimorar algumas habilidades e atitudes, além de ter maior experiência em gestão de equipe e projetos estratégicos para atingir seus objetivos de carreira e conquistar o lugar desejado na Administração Municipal.
- **Nível 3:** domina as competências relacionadas à liderança e gestão pública, apresentando conceitos consolidados e experiência em gestão de equipes e grandes projetos. Possui as competências sócio-comportamentais essenciais de um líder inspirador, apresentando ainda credenciais que o permitem exercer uma liderança sustentável, por meio de sua contribuição para a gestão da Prefeitura e para o desenvolvimento individual de outros(as) Líderes e Gestores, para o exercício da liderança.

A classificação em um desses três níveis de senioridade em gestão obedeceu ao percentual estipulado para cada um deles:

- Nível 1: até 75,99%



- Nível 2: de 76% a 85,99%
- Nível 3: de 86% a 100%

O passo seguinte consistiu em encaminhar as notas para o Líder Carioca, de forma individual, e colocar as suas notas em planilhas individualizadas que possibilitasse à Coordenação da CGL ter um olhar mais individualizado para as competências que mais se destacaram e as oportunidades de melhoria de cada Líder Carioca, detectando, de forma mais singular, o que cada um apresenta como força e o que ainda precisa desenvolver.

Com isso, será possível oferecer ações para o desenvolvimento das competências sócio-comportamentais que receberam pontuações mais baixas na avaliação de perfil de liderança, em parceria com a Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento.

#### **4.1.4) Feedback:**

O Líder Carioca que desejasse poderia ter um *feedback* do seu desempenho na resposta ao questionário. As questões discursivas foram corrigidas de acordo com os critérios mencionados no item 3.1.2, seção “2º ETAPA”, “Perfil de liderança”. Cada resposta foi analisada à luz do *benchmark* das respostas e as notas abaixo das máximas receberam uma justificativa.

Essas justificativas, juntamente com as impressões oriundas das respostas, foram a base do *feedback*, cuja finalidade era possibilitar o crescimento individual do Líder Carioca e esclarecer pontos elencados pelos respondentes.

O feedback foi estruturado da seguinte forma:

- Objetivos do Raio-X: esclarecimentos quanto ao objetivo do Raio-X da Liderança Carioca.
- Requisitos para a classificação do perfil: foram feitas ratificações quanto aos itens que compuseram o questionário de avaliação do nível de senioridade, já mencionados no subitem 4.2.4, subseção “Nível de Senioridade”.
- Avaliação individual: o Líder Carioca recebeu as observações feitas a partir do desempenho nos questionários do nível de senioridade e perfil de liderança (questões objetivas e discursivas), com orientações sobre o que poderiam fazer para melhorar a performance no nível de senioridade e nas competências avaliadas.

- Contextualização dos resultados: os Líderes participantes do *feedback* tomaram conhecimento do nível de liderança que o grupo, no geral, ocupa. Dessa forma, puderam avaliar o seu próprio desempenho em relação aos servidores integrantes do PLC.
- Próximos passos: os Líderes Cariocas foram informados sobre as ações futuras do PLC, incluindo as destinadas ao nível que cada um está ocupando.

O formato desenhado para o *feedback* tinha o objetivo de realizar a devolutiva sobre o desempenho individual do Líder, levando-o à reflexão quanto ao seu papel de liderança, além de dar início ao processo de orientação de carreira, uma vez que os participantes começaram a receber sugestões para o desenvolvimento das competências menos pontuadas e para pensarem sobre o que desejam em relação ao futuro de suas carreiras.

A realização do *feedback* sucedeu o envio das pontuações dos Líderes Cariocas no Raio-X da Liderança Carioca. Cada Líder recebeu um e-mail, enviado entre os dias 6 e 7 de dezembro de 2021, com a tabela da pontuação anexada, bem como com os critérios de classificação nos níveis de senioridade e a oferta de *feedback*.

O processo de *feedback* ocorreu no período de 12 a 19 de janeiro de 2022 e os Líderes Cariocas que manifestaram o interesse pelo *feedback* receberam um *e-mail* com o formulário e as orientações para o agendamento da reunião, a qual foi realizada na modalidade *on-line*.

Em geral, os participantes deram avaliações informais sobre esse processo, o qual foi considerado bastante satisfatório e exitoso. Os resultados do *feedback* estão apresentados na seção “RESULTADOS”.

## **5. RESULTADOS:**

No momento da aplicação do Raio-X, o Programa Líderes Cariocas possuía 290 integrantes, sendo 202 Líderes Cariocas Alumni e 88 Líderes Cariocas Ativos. Desse total, 181 responderam os questionários de mapeamento profissional e de avaliação do nível de senioridade e do perfil de liderança, o que representa uma adesão de 62% ao Raio-X da Liderança Carioca.

É importante destacar que, além desses 290, haviam mais 43 Líderes Cariocas Alumni que não participaram do Raio-X da Liderança Carioca, pois já se encontravam fora do PLC, seja por estarem fora da PCRJ, por terem falecido ou por não terem concluído o curso em Gestão Pública nos processos seletivos anteriores.

A seguir, serão demonstrados os números de Líderes Cariocas que participaram da manutenção de vínculo com o PLC e do Raio-X da Liderança Carioca.

### **5.1) Líderes Alumni:**

Na época da realização da pesquisa de manutenção de vínculo, havia 202 Líderes Cariocas Alumni. Desse total, 103 pessoas (51%) desejaram manter o vínculo com o Programa, sendo que 93 (90%) delas cumpriram todas as etapas do Raio-X da Liderança Carioca e 10 (10%) não completaram uma ou as duas etapas. Como mencionado no item 4.1.2, a etapa 1 (Mapeamento Profissional) era obrigatória para os Líderes Cariocas Ativos e Alumni, desde que tivessem solicitado manter o vínculo com o PLC.

Dos 202 Líderes Cariocas, 20 Líderes Alumni (10%) não quiseram permanecer vinculados.

Dos 202 Líderes Alumni, 79 (39%) não se manifestaram em relação à vinculação com o PLC.

Mais da metade dos Líderes Cariocas Alumni (51%) quiseram manter a vinculação com o Programa Líderes Cariocas, o que pode demonstrar a credibilidade que a sua reestruturação possui junto a eles. Entretanto, o que precisa ser trabalhado com esses Líderes é a importância da maior proximidade deles ao PLC e o compartilhamento de suas expertises com os Líderes mais novos, podendo desenvolver, por exemplo, um trabalho de mentoria que possa inspirá-los a ir além.

## **5.2) Líderes Cariocas Ativos:**

Dos 88 Líderes Cariocas, todos (100%) participaram das etapas 1 e 2 do Raio-X da Liderança Carioca, o que garantiu a permanência no PLC. Todos os Líderes Cariocas Ativos desejam permanecer no Programa, o que é significativo. Isso pode demonstrar que já conseguem perceber uma dinâmica diferenciada, construída a partir da pesquisa de Escuta Ativa, das Bancas de Permanência e do próprio Raio-X da Liderança Carioca.

O diálogo que o PLC vem estabelecendo com os Líderes Cariocas, de modo geral, vem oportunizando o protagonismo desses atores, possibilitando entender melhor o que desejam e aproximando o Programa dos seus integrantes. Isso gera um sentimento de pertencimento e de identidade, que vinha sendo questionado por esses Líderes.

## **5.3) Resultados Gerais:**

Os resultados e a análise do Raio-X são importantes para definir as ações a serem desenvolvidas e oferecidas pelo Programa Líderes Cariocas nos próximos anos. Eles estão apresentados a seguir:

- **Nível de senioridade do grupo:**

A média de pontuação do nível de senioridade foi 58,5. Essa média foi obtida através do cálculo da soma das notas obtidas nesse nível dividida pela quantidade de participantes do Raio-X da Liderança Carioca. O percentual de aproveitamento na avaliação do nível de senioridade foi de 58,5%

Se comparado aos intervalos de pontuação para classificação nos 3 níveis de perfil de liderança, descritos no subitem 4.1.3, pode-se inferir que o percentual indica que o nível de senioridade da Liderança Carioca permanece no nível 1. Esse resultado indica que, apesar de 81% do grupo dos Líderes Cariocas estar na Prefeitura do Rio há mais de 10 anos e 80% ocupar cargo de direção há mais de 5 anos, observa-se a necessidade do grupo, em geral, ter maior experiência em gestão de equipes.

A fórmula para o cálculo do nível de senioridade envolveu também a quantidade de liderados, o engajamento no PLC (ações e GTTs) e a formação. O percentual dos quesitos que compõem o nível de senioridade e a análise dos resultados estão descritos a seguir:

**- Tempo de atividade profissional na PCRJ:**

O tempo de atividade profissional na PCRJ foi dividido por intervalos, conforme demonstrado na tabela:

<b>TEMPO DE ATIVIDADE PROFISSIONAL NA PCRJ</b>		
<b>Períodos</b>	<b>Quantitativo de Líderes</b>	<b>Percentual</b>
11-20 anos	76	42%
21-30 anos	55	30,39%
5-10 anos	34	18,78%
31 anos ou mais	16	8,83%

Como demonstrado, os resultados apontam para um grupo em que 41,98% dos Líderes Cariocas estão na Prefeitura entre 11-20 anos; 30,38% entre 21-30 anos; 18,78% entre 5-10 anos e 8,83% estão há 31 anos ou mais na PCRJ.

Se forem somados os intervalos de tempo maiores de 10 anos, pode-se afirmar que 81,22% da Liderança Carioca possui mais de 10 anos de atuação na Prefeitura do Rio.

- **Tempo de experiência em cargo de gestão dentro e/ou fora da PCRJ:**

De acordo com os resultados, que constam na tabela a seguir, a maioria dos servidores integrantes do Programa Líderes Cariocas possui um tempo considerável de experiência em cargos de gestão, dentro e/ou fora da PCRJ.

<b>TEMPO DE EXPERIÊNCIA EM CARGO DE GESTÃO DENTRO E/OU FORA DA PCRJ</b>			
<b>Período</b>	<b>Quantitativo de Líderes</b>	<b>Pontuação</b>	<b>Percentual</b>
Mais de 10 anos	97	5	53,7%
De 5 a 10 anos	49	4	27,1%
De 2 a 5 anos	20	3	11,1%
Até 2 anos	8	2	4,4%
Nunca ocupou cargo de Gestão	7	1	3,8%

Dos 181 respondentes, 53,7% atua ou atuou em gestão há mais de 10 anos, enquanto 27,1% possui essa experiência num período entre 5-10 anos. No intervalo de tempo de 2 a 5 anos encontram-se 11,05% dos Líderes, 4,4% até 2 anos e 3,8% nunca ocuparam cargo de gestão.

O indicador de tempo de ocupação de cargo em gestão é importante para a análise do nível de senioridade. Entretanto, não pode ser visto de forma isolada, mas em conjunto com outros dados, sobretudo com a avaliação de competências. O exercício de um cargo em gestão requer não apenas o conhecimento técnico, mas, principalmente, competências sócio-emocionais que auxiliem a lidar com os desafios e na tomada de decisões.

Se o indicador “tempo de ocupação de cargo em gestão” fosse considerado de forma unívoca, a média do nível de senioridade

dos Líderes Cariocas teria sido maior e haveria mais Líderes compondo o nível de liderança 3.

- **Quantidade de pessoas lideradas diretamente durante a ocupação do cargo comissionado:**

Saber o quantitativo de pessoas lideradas diretamente durante a ocupação do cargo comissionado é importante para entender a expertise adquirida pelo Líder Carioca em gestão de pessoas.

Os dados encontram-se expostos na tabela que segue:

<b>PESSOAS LIDERADAS DIRETAMENTE DURANTE A OCUPAÇÃO DE CARGO COMISSIONADO</b>			
<b>Quantidade de pessoas lideradas</b>	<b>Quantitativo de Líderes</b>	<b>Pontuação</b>	<b>Percentual</b>
Até 10	67	2	37,1%
Até 25	52	3	28,7%
Até 50	29	4	16,1%
Mais de 50	25	5	13,8%
Nunca ocupou cargo comissionado	8	1	4,4%

Dos 181 respondentes, 37,1% lideraram até 10 pessoas; 28,7% até 25; 16,1% até 50; 13,8% lideraram mais de 50 pessoas; 4,4% nunca ocuparam cargo comissionado. Mediante os resultados, a maior pontuação obtida foi a 2, com 37,1%.

O primeiro ponto a ser destacado é que apenas 4,4% dos Líderes Cariocas não tiveram a experiência de terem ocupado um cargo

comissionado. Isso indica que, em geral, os Líderes Cariocas possuem experiência em gestão de pessoas.

Os resultados mostram que a grande maioria dos Líderes Cariocas ocupam ou já ocuparam cargos comissionados, tendo experiência direta em gestão de pessoas. Atualmente, a literatura vinculada ao tema reconhece que todo gestor, independente do cargo que ocupa, é um gestor de pessoas. O questionário não teve como objetivo aprofundar esse tema, embora se reconheça a sua relevância para a Administração Pública. Por essa razão, sugere-se que, posteriormente, seja feito um estudo sobre a experiência obtida pela Liderança Carioca ao gerir equipes. Os dados poderão auxiliar na construção de uma política de recursos humanos na PCRJ, servindo de modelo para outras prefeituras do país.

- **Quantidade de pessoas lideradas indiretamente durante a ocupação do cargo comissionado:**

Os resultados da liderança indireta de pessoas durante a ocupação de cargo comissionado estão mostrados na tabela a seguir:

<b>PESSOAS LIDERADAS INDIRETAMENTE DURANTE A OCUPAÇÃO DE CARGO COMISSIONADO</b>			
<b>Quantidade de pessoas lideradas</b>	<b>Quantitativo de Líderes</b>	<b>Pontuação</b>	<b>Percentual</b>
Mais de 50	67	5	37,1%
Até 10	32	2	17,7%
Até 25	32	3	17,7%
Até 50	30	4	16,5%



Nenhuma	20	1	11%
---------	----	---	-----

As respostas indicam que 37,1% lideram ou lideraram mais de 50 pessoas; 17,7% até 10 pessoas; 17,7% até 25; 16,6% até 50; 11% não lideram ou não lideraram indiretamente ninguém. Logo, a pontuação com maior percentual neste quesito foi 5, equivalente à liderança indireta de mais de 50 pessoas.

É interessante notar que o percentual referente à quantidade de pessoas lideradas de forma indireta é maior do que a direta. Enquanto mais de 50 pessoas são ou foram lideradas indiretamente por 37,1% dos ocupantes de cargos comissionados, esse percentual caiu para 13,8% quando lideram ou lideraram de forma direta.

Entretanto, 11,% dos Líderes Cariocas consideraram não liderar ou não terem liderado indiretamente ninguém. Esse percentual abarca aqueles que nunca ocuparam cargos comissionados, que são 4,4% dos 181 Líderes Cariocas, e os que efetivamente ocuparam, mas referiram não ter liderado ninguém de forma indireta, totalizando 6,6%.

**- Quantidade de liderados diretamente, sem a ocupação de cargo comissionado:**

Esse quesito possui relevância, pois, através dele, buscou-se avaliar se o Líder Carioca sabia diferenciar liderança e ocupação de cargo comissionado. Para o Líder ser reconhecido como tal não é necessário ocupar um cargo. As suas habilidades são naturalmente reconhecidas pelos seus pares sem que, para isso, ocupe um lugar de comando instituído. O objetivo era fazer com que o Líder refletisse sobre a sua trajetória profissional e conseguisse identificar momentos em que exerceu a liderança sem estar em cargo comissionado.

Os dados estão dispostos na tabela:

<b>PESSOAS LIDERADAS DIRETAMENTE SEM A OCUPAÇÃO DE CARGO COMISSIONADO</b>			
<b>Quantidade de pessoas lideradas</b>	<b>Quantitativo de Líderes</b>	<b>Pontuação</b>	<b>Percentual</b>

Nenhuma	51	1	28,1%
Até 10	35	2	19,3%
Até 5	29	2	16,1%
Até 25	28	3	15,5%
Até 50	20	4	11,1%
Mais de 50	18	5	9,9%

Os resultados mostram que 28,1% dos respondentes não lideram ou não lideraram diretamente sem a ocupação de cargo comissionado; 19,3% até 10 pessoas; 16,1% até 5; 15,5% até 25; 11,1% até 50; 9,9% mais de 50. Portanto, a nota com o maior percentual é 1.

A separação entre a ocupação de cargo e o exercício da liderança elevaram a quantidade de respostas à opção “Nenhuma”, diferentemente dos dois resultados anteriores. Com isso, pode-se considerar a possibilidade do objetivo da questão não ter sido atingido, ou seja, os 28,1% dos respondentes podem não ter realizado essa reflexão sobre a trajetória da própria liderança. Os momentos de *feedback* demonstraram que os Líderes não tiveram essa percepção e que mudaram o olhar após as explicações.

Outra hipótese a ser levantada a partir desse resultado é a dificuldade de separação conceitual entre ocupação de cargo comissionado e exercício de liderança. Ambos os conceitos costumam estar diretamente relacionados no imaginário da liderança. Entretanto, a conectividade entre eles é relativa, pois nem todo Líder ocupa um cargo comissionado e nem todo gestor é um Líder.

- **Quantidade de liderados indiretamente, sem a ocupação de cargo comissionado:**

Os resultados estão demonstrados na tabela a seguir:

<b>PESSOAS LIDERADAS INDIRETAMENTE SEM A OCUPAÇÃO DE CARGO COMISSIONADO</b>			
<b>Quantidade de pessoas lideradas</b>	<b>Quantitativo de Líderes</b>	<b>Pontuação</b>	<b>Percentual</b>
Nenhuma	62	1	34,2%
Mais de 50	43	5	23,7%
Até 10	40	2	22,1%
Até 50	20	4	11,1%
Até 25	16	3	8,8%

Os dados mostram que 34,2% dos Líderes Cariocas não lideram ou não lideraram indiretamente sem cargo comissionado; 23,7% mais de 50 pessoas; 22,1% até 10; 11,1% até 50; 8,8% até 25. A nota com maior percentual foi 1.

Mais uma vez, a opção “Nenhuma” foi a mais respondida, o que pode corroborar as hipóteses levantadas no item anterior. Dessa forma, isso poderá ser uma temática para ser fortalecida pelo PLC junto aos Líderes Cariocas: a dissociação entre ocupação de cargo e exercício de liderança.

- **Relato sobre a vivência de liderar sem a ocupação de cargo comissionado:**

**PONTUAÇÕES DOS RELATOS SOBRE A VIVÊNCIA DE LIDERAR SEM A OCUPAÇÃO DE CARGO COMISSIONADO**

<b>Categorias de respostas</b>	<b>Quantitativo de Líderes</b>	<b>Pontuação</b>	<b>Percentual</b>
Não relatou experiência	79	0	43,6%
Relatos consistentes de experiências, nos quais havia o entendimento da diferença entre liderar e ocupar cargo em comissão	78	5	43,1%
Apresentação de relatos que demonstravam confusão entre liderar e ocupar cargo comissionado	21	3	11,6%
Apresentação de relatos que não respondiam ao solicitado	3	1	1,6%

A maior parte dos respondentes, 43,6%, não relatou experiência em ter liderado sem a ocupação de cargo comissionado. Esse percentual chama a atenção, pois muitos informaram que

ingressaram na PCRJ já ocupando posições de chefia e, portanto, não tiveram a experiência de liderar sem cargo. Outros não responderam, o que inviabilizou a avaliação. Mesmo que o Líder Carioca não tivesse essa experiência, tinha total liberdade para realizar uma reflexão sobre o que é, para ele, liderar sem cargo. Com isso, já seria pontuado. Esse fato foi observado não somente nessa questão, mas em diversas outras do questionário de avaliação de competências que exigiam respostas discursivas. Liderar significa ousar, criar, ir além, transgredir sem abrir mão da ética. Só por esse fator já teriam pontuado. Todavia, observou-se que a maioria dos respondentes permaneceu limitado à pergunta, sem ir além e produzir uma reflexão. Esse ponto foi bastante trabalhado durante o processo de *feedback*.

Se 43,6% Líderes não relataram a experiência solicitada, 43,1% fizeram esse esforço e trouxeram bons relatos sobre a questão, obtendo a pontuação máxima que é 5. Portanto, pela categoria de resposta, é possível dizer que 43,1% dos respondentes apresentaram relatos consistentes em relação à experiência de liderar sem a ocupação de cargo e demonstram ter bom entendimento dessa diferença.

Em 11,6% dos relatos foi demonstrada a associação direta entre liderança e ocupação de cargo comissionado, observando-se um pouco de dificuldade dos respondentes em separá-las. A questão pretendia avaliar a compreensão do Líder quanto à dissociação entre os 2 conceitos, conforme já discutido nos 2 tópicos acima.

Por fim, 1,6% dos relatos não responderam ao que foi solicitado pela pergunta.

Mediante o resultado, não se sabe se para os que deixaram de responder à pergunta a diferenciação entre esses 2 conceitos é clara. Portanto, o conceito de liderança deverá ser trabalhado pelo PLC, destacando a dissociação entre liderança e ocupação de cargo em comissão.

#### - **Formação:**

Para avaliar o item Formação, foram trazidos os dados da primeira etapa do Raio-x da Liderança Carioca, que consistiu no mapeamento profissional dos Líderes Cariocas. Os respondentes deveriam informar o mais alto nível de formação que possuem.

Os resultados estão demonstrados na tabela que segue:

## FORMAÇÃO

Nível de formação	Quantitativo de Líderes	Pontuação	Percentual
Pós-graduação	62	2	34,2%
Graduação	54	1	29,8%
Mestrado	53	3	29,3%
Doutorado	11	4	6,1%
Pós-Doutorado	1	5	0,5%

Para 34,2% dos Líderes Cariocas o mais alto grau de formação a pós-graduação *lato sensu*, composta por MBAs, especializações, Residências, entre outras.

Contudo, para 29,8% dos Líderes, o segundo mais ranqueado, a graduação ainda é o maior nível acadêmico. Durante o processo de *feedback*, alguns Líderes tiveram como sugestão o ingresso na pós-graduação *stricto sensu* (mestrado, doutorado, pós-doutorado). Por apresentarem experiência e terem desenvolvido expertises, o que ficou evidenciado pelas respostas discursivas aos questionários de avaliação de competências. Uma das ações futuras do PLC será a orientação de carreira, em que esse tópico também será abordado, de acordo com o perfil acadêmico apresentado pelo Líder Carioca, sempre respeitando o desejo de ingressar ou não nesses níveis de formação.

O percentual de Líderes Cariocas que declararam ter como maior titulação o mestrado, seja profissional ou acadêmico, merece destaque: 29,3%. Quanto ao Doutorado, 6,1% possuem essa formação de mais alto grau e 0,5% o Pós-Doutorado.

Os resultados indicam que a Liderança Carioca tem procurado aprimorar o conhecimento, através do investimento na formação acadêmica. Por conseguinte, podem oferecer um serviço de melhor qualidade à cidade do Rio.

**- Engajamento (Participação nas ações do PLC e colaboração com a FJG):**

Os resultados do Engajamento dos Líderes Cariocas se referem à participação nas ações do PLC e colaboração com a FJG.

A tabela seguinte mostra as categorias criadas para compor o Engajamento e os resultados obtidos:

<b>ENGAJAMENTO</b> <b>(Participação nas ações do PLC e colaboração com a FJG)</b>			
<b>Categoria</b>	<b>Quantitativo de Líderes</b>	<b>Pontuação</b>	<b>Percentual</b>
Participou dos eventos (obrigatórios e não obrigatórios) e cursos	82	3	45,4%
Participou dos eventos obrigatórios e não obrigatórios	48	2	26,6%
Participou somente dos eventos obrigatórios	24	1	13,3%
Atuou como Líder Multiplicador e/ou como membro de banca da FJG	18	4	9,9%
Participou de cursos e eventos (obrigatórios e não obrigatórios) e já colaborou com a FJG na publicação de conteúdos	9	5	4,9%

Dos 181 Líderes Cariocas que responderam ao Raio-X da Liderança Carioca, 45,3% participaram dos eventos obrigatórios e

não obrigatórios, além dos cursos, o que demonstra o bom engajamento dos servidores integrantes do PLC.

Quanto à participação nos eventos obrigatórios e não obrigatórios (sem os cursos), 26,6% dos servidores integrantes do PLC estiveram presentes e 13,3% participaram somente dos eventos obrigatórios. Na pesquisa de Escuta Ativa, que precedeu o Raio-X da Liderança Carioca, alguns Líderes relataram dificuldade de obter liberação para estarem presentes nos eventos do PLC. Com a possibilidade de realização de alguns deles de forma híbrida (presencial e remota), eles poderiam se beneficiar, uma vez que não precisariam estar fora do local de trabalho para acompanharem algumas atividades do PLC. Por sua vez, há chance de aumentar o engajamento desses Líderes junto ao Programa.

Nas ações que envolvem a participação dos Líderes Cariocas junto à FJG, os percentuais mostram-se mais baixos. O Líder Multiplicador é um produto do PLC que procura incentivar a disseminação do conhecimento e da expertise adquiridos pelo Líder Carioca com os demais Líderes ou Gestores da PCRJ. Entretanto, teve um percentual de atuação mais baixo, 9,9%, se comparado à participação nos eventos (obrigatórios ou não) e cursos. O mesmo ocorreu na categoria “colaboração com a FJG na publicação de conteúdos”, que teve 4,9% de participação.

É importante observar que esse resultado demonstra uma cisão: os Líderes Cariocas se relacionam mais com o PLC, portanto, com a CGL, responsável pela gestão do Programa. A adesão às ações oferecidas pelo PLC é maior, até pelo fato de serem mais numerosas.

**- Engajamento (Participação em GTT):**

A tabela a seguir mostra os resultados obtidos em relação ao engajamento dos Líderes Cariocas nos GTT:

<b>ENGAJAMENTO (participação em GTT)</b>			
<b>Categoria</b>	<b>Quantitativo de Líderes</b>	<b>Pontuação</b>	<b>Percentual</b>



Se inscreveu e participou de pelo menos um GTT	60	3	33,1%
Se inscreveu e participou de mais de um GTT	56	4	30,9%
Liderou ou atuou como interlocutor do GTT	37	5	20,4%
Nunca participou e nunca se inscreveu em GTT	24	1	13,2%
Se inscreveu e nunca participou de GTT	4	2	2,2%

Apesar do percentual de engajamento ser 64,1%, 30,9% dos Líderes Cariocas se inscreveram e participaram de mais de 1 GTT. É interessante notar que, ao longo da pesquisa de Escuta Ativa, a relevância desse produto foi destacada pelos Líderes Cariocas, entendido como promotor de *network* e inovação.

Muitas mudanças foram realizadas para tornar o GTT ainda mais transversal e possibilitar maior participação dos Líderes Cariocas. Dada a importância desse produto, sugere-se um estudo de impacto dessas mudanças no engajamento ao GTT.

Os resultados de avaliação do nível de senioridade mostraram que as menores pontuações prevaleceram nos indicadores “Quantidade de liderados direta e indiretamente sem a ocupação de cargo comissionado”, “Quantidade de liderados diretamente durante a ocupação de cargo comissionado”, “Relatos de vivências sobre o exercício de liderança” e “Formação”. A primeira hipótese que se pode levantar a partir desses resultados é a de que o conceito de liderança ainda está associado ao exercício do cargo comissionado. Haja vista que a pontuação 0 teve o maior percentual de notas (43,6%).

Outro fator que se destaca diz respeito ao indicador “Formação”. A avaliação tinha como finalidade conhecer o tipo de pós-graduação realizada, não importando a quantidade de cursos realizados. Nesse sentido, quanto maior era a titulação assinalada, maior os pontos obtidos.

Esses indicadores deverão ser criteriosamente analisados pela coordenação do PLC, visando à melhoria do desempenho dos Líderes Carioca para a realização de entregas de qualidade à cidade do Rio de Janeiro.

- **Avaliação do Perfil de Liderança por competências:**

O resultado geral das avaliações de competências demonstraram o bom desempenho dos Líderes Cariocas. Ele é produto das pontuações das respostas objetivas, cujas pontuações se assemelham à Escala de Likert, e a análise das 2715 respostas às questões discursivas.

A média e o aproveitamento das competências constam na tabela que segue:

<b>AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS</b>			
<b>Competências</b>	<b>Pontuação máxima</b>	<b>Média</b>	<b>Aproveitamento</b>
Resiliência	50	44,78	89,6%
Liderança Inspiradora/Colaborativa	80	68,93	86,1%
Visão Estratégica	50	41,24	82,4%
Compromisso Público	50	40,15	80,3%
Inovação	50	39,54	79,1%

Como pode ser observado, Liderança Inspiradora/Colaborativa e Resiliência tiveram as maiores médias e os maiores percentuais de aproveitamento, enquanto Inovação teve os menores dentre as 5 competências.

A competência Resiliência também teve 89,6% de aproveitamento, o melhor percentual entre as 5 competências.

- **Médias de pontos do grupo na avaliação do perfil de liderança:**

A média de pontos obtida na avaliação de perfil foi 293,18, o que corresponde a 77,2% de aproveitamento. Isso indica que, em relação ao perfil de liderança, o grupo dos Líderes Cariocas encontra-se no nível 2. Logo, esses Líderes já possuem competências sócio-comportamentais desenvolvidas, precisando, apenas, aprimorar certas habilidades e atitudes. Além disso, muitos ainda necessitam ter maior experiência em gestão de equipe e projetos estratégicos para conquistar o lugar que almejam na Administração Municipal.

- **Distribuição dos Líderes Cariocas por nível de maturidade gerencial e perfil de liderança em gestão:**

A tabela a seguir mostra o percentual de Líderes que, a partir da avaliação do nível de senioridade e do perfil de liderança, foram classificados em um dos 3 níveis de maturidade gerencial e perfil de liderança em gestão:

<b>MATURIDADE GERENCIAL E PERFIL DE LIDERANÇA EM GESTÃO</b>		
<b>Nível</b>	<b>Quantidade de Líderes</b>	<b>Percentual</b>
<b>Nível 1</b>	<b>82</b>	<b>45,3%</b>
<b>Nível 2</b>	<b>78</b>	<b>43,1%</b>
<b>Nível 3</b>	<b>21</b>	<b>11,6%</b>

Pelo que se pode observar, a grande maioria dos Líderes Cariocas estão nos níveis 1 e 2, sendo que a minoria encontra-se no nível 3.

O resultado mostra que o desafio da coordenação do PLC consiste em desenvolver ações que permitam que os Líderes dos 2 níveis iniciais tenham condições de integrar o nível 3. Para isso, alguns produtos vêm sendo desenvolvidos, cuja finalidade é possibilitar o desenvolvimentos dos Líderes, tais

como: cursos, programas de mentoria, ações de *headhunting*, entre outros. Essas ações encontram-se especificadas na seção 6 “DESDOBRAMENTOS DO RAIO-X DA LIDERANÇA CARIOCA”.

Após um ano, os Líderes serão reavaliados para que se observe o quanto conseguiram se desenvolver através do PLC.

- **Distribuição dos Líderes Cariocas Ativos e Alumni por nível de maturidade gerencial e perfil de liderança em gestão:**

Para proporcionar um resultado mais apurado, os Líderes Cariocas Ativos e Alumni foram distribuídos por nível de maturidade gerencial e perfil de liderança. A finalidade dessa distribuição é a observação de qual é a predominância de Líderes por nível. A tabela a seguir mostra os resultados encontrados.

<b>LÍDERES CARIOCAS ATIVOS E ALUMNI DISTRIBUÍDOS POR NÍVEIS</b>					
<b>Nível</b>	<b>Quantidade de Líderes</b>	<b>Líder Carioca Ativo</b>	<b>Percentual</b>	<b>Líder Carioca Alumni</b>	<b>Percentual</b>
<b>Nível 1</b>	<b>82</b>	<b>43</b>	<b>52,4%</b>	<b>39</b>	<b>47,5%</b>
<b>Nível 2</b>	<b>78</b>	<b>39</b>	<b>50%</b>	<b>39</b>	<b>50%</b>
<b>Nível 3</b>	<b>21</b>	<b>6</b>	<b>28,5%</b>	<b>15</b>	<b>71,4%</b>

O nível 1 concentra o maior percentual de Líderes Cariocas Ativos, 52,4% e o menor de Líderes Cariocas Alumni, 47,5%. Observa-se que o nível 2 é o mais equilibrado dos 3, mantendo o mesmo percentual de Líderes Cariocas das 2 categorias: 50% de Ativos e Alumni. Entretanto, o nível 3 apresenta o maior percentual de Líderes Alumni, 71,4%, enquanto os Ativos representam 28,5% do total desse nível.

Esse resultado indica que a maior necessidade de investimento do PLC deverá ser nos Líderes Cariocas Ativos. Mais da metade desses Líderes, isto é, 52,4%, ainda se encontram no nível 1. Com isso, o desafio do Programa é elaborar ações que possibilitem a mudança do nível de maturidade gerencial e

perfil de liderança, de forma a promover o desenvolvimento de competências relacionadas à liderança e gestão pública.

- **Feedback:**

Dos 181 Líderes Cariocas, 22 manifestaram interesse em participar das reuniões de feedback, o que corresponde a 12,1% do total. Entretanto, desses 22 Líderes, 17 deles, 77,2% agendaram e participaram efetivamente do processo. O restante, ou seja, 18,1%, manifestaram o interesse, mas não fizeram o agendamento e não participaram do *feedback*. Houve uma desistência, o que representou 5,8%.

<b>FEEDBACK</b>			
<b>Etapas</b>	<b>Total</b>	<b>Quantidade de Líderes</b>	<b>Percentual</b>
<b>Manifestação de interesse no <i>feedback</i></b>	<b>181</b>	<b>22</b>	<b>12,1%</b>
<b>Agendamento e participação efetiva</b>	<b>22</b>	<b>17</b>	<b>77,2%</b>
<b>Não realizaram agendamento</b>	<b>22</b>	<b>4</b>	<b>18,1%</b>
<b>Desistência</b>	<b>22</b>	<b>1</b>	<b>4,5%</b>

Em relação aos 17 participantes das reuniões de *feedback*, 41,1% encontram-se no nível 1, 23,5% no nível 2 e 35,2% no 3, como mostra a tabela a seguir:

**CLASSIFICAÇÃO DOS LÍDERES CARIOCAS POR NÍVEIS DE MATURIDADE GERENCIAL E PERFIL DE LIDERANÇA**

Níveis	Quantitativo de Líderes	Percentual
Nível 1	7	41,2%
Nível 2	4	23,5%
Nível 3	6	35,3%

O maior interesse em realizar as reuniões de feedback partiu dos Líderes Cariocas que se encontram no nível 1, seguido pelos do nível 3. Esse resultado demonstra a manifestação do desejo de desenvolvimento de potenciais de liderança, mesmo para aqueles que se encontram no nível 3.

Dentre os Líderes que efetivamente participaram do *feedback*, 58,8% são Ativos e 41,2% Alumni.

<b>LÍDERES CARIOCAS ATIVOS E ALUMNI QUE PARTICIPARAM DO FEEDBACK</b>		
Líderes Cariocas	Quantitativo de Líderes	Percentual
Ativos	10	58,8%
Alumni	7	41,2%

O percentual de Líderes Cariocas Ativos e Alumni por níveis de maturidade gerencial e perfil de liderança indicam que 35,3% dos Líderes Ativos e 5,8% dos Líderes Alumni que estão no nível 1 participaram do feedback. Quanto ao nível 2, 11,7% dos Líderes Ativos e 11,7% dos Alumni estão no nível 2 e 11,7% dos Ativos e 23,5% dos Alumni no nível 3. A tabela seguinte mostra os resultados:

CLASSIFICAÇÃO DOS LÍDERES CARIOCAS ATIVOS E ALUMNI POR NÍVEIS DE MATURIDADE GERENCIAL E PERFIL DE LIDERANÇA				
Níveis	Líderes Cariocas Ativos	Percentual	Líderes Cariocas Alumni	Percentual
Nível 1	6	35,3%	1	5,8%
Nível 2	2	11,7%	2	11,7%
Nível 3	2	11,7%	4	23,5%

Os resultados mostram que a maior concentração de Líderes Cariocas Ativos está no nível 1, so passo que dos Alumni apenas 1 está nesse nível. Em relação ao nível 2, há um equilíbrio de percentual, o que não ocorre no nível 3, que possui o maior percentual de Líderes Alumni.

Dessa forma, o PLC deverá desenvolver ações mais voltadas para os Líderes Ativos que estão no nível 1, contribuindo para que cada um possa realizar o desenvolvimento de competências de Liderança e que venham, futuramente, a auxiliar o desenvolvimento de outros Líderes que integrarão o Programa.

- **O Raio-X “instagramável”:**

Após a conclusão do Raio-X da liderança carioca e o envio dos resultados, foram encaminhados aos Líderes Cariocas *cards* elaborados a partir das 5 competências essenciais. O objetivo era proporcionar ao Líder Carioca a oportunidade de compartilhar esses *cards* nas redes sociais. Cada Líder recebeu o *card* de acordo com a competência em que teve maior aproveitamento.

A metodologia utilizada na construção dos *cards* foi elaborada pelo neurocientista da Coordenadoria de Dados e Comportamento. A estratégia para desenvolver os *cards* envolveu estudar as principais competências exigidas dos candidatos para se tornarem Líderes Cariocas, estruturar os traços de comportamento envolvidos nelas e, com base nisso, criar uma série de *personas* que incorporaram esses comportamentos.

Ao definir as *personas* com base nas competências, cruzou-se essa informação com as respostas dos Líderes Cariocas para determinar qual competência eles mais se destacaram e, assim, indicar a *persona* que estaria em seu *card*.

A co-criação contou com a participação da Presidência da FJG, Assessoria de Comunicação da FJG, Coordenadoria de Gestão de Lideranças e Coordenadoria de Dados e Comportamento. Foram criados 3 modelos de *cards*, 2 para serem escolhidos e compartilhados no Instagram, e o terceiro para ser compartilhado no LinkedIn.

Cada Líder Carioca recebeu um e-mail com mensagem, que foi desenvolvida com base na *persona* da competência em que mais se destacou no Raio-X da Liderança Carioca, sendo denominada competência ativada. Como exemplo, segue a competência RESILIÊNCIA:

- **RESILIÊNCIA:**

Imagens para Instagram:



Imagem para ser postada no LinkedIn:





Através da marcação da FJG nas redes sociais (Instagram e LinkedIn), pode-se verificar o percentual de compartilhamento dos *cards*: dos 181 Líderes Cariocas, 34 compartilharam os *cards*, o que representa 18,8% do total de Líderes. É importante ressaltar que alguns deles não possuem redes sociais, o que inviabilizou o compartilhamento.

## **6. DESDOBRAMENTOS DO RAIO-X DA LIDERANÇA CARIOCA:**

O Raio-X da Liderança Carioca possibilitou conhecer as potencialidades de cada Líder Carioca e como estas podem contribuir para o sucesso e o alcance dos objetivos da Prefeitura do Rio.

A partir do resultado do mapeamento profissional, da identificação do perfil de liderança e nível de maturidade dos servidores integrantes do Programa Líderes Cariocas, a Coordenadoria de Gestão de Lideranças, do Instituto Fundação João Goulart, construiu um plano de ação com uma série de ações de desdobramento, que seguem descritas a seguir:

### **6.1) Alinhamento das ações aos pilares do Programa Líderes Cariocas:**

Com base nos resultados do Raio-X da Liderança Carioca, foram desenhadas ações para cada um dos três perfis de liderança consoante os pilares do Programa Líderes Cariocas, como mostra a tabela a seguir:

AÇÕES, PERFIS E PROPOSTA DE VALOR DO PROGRAMA LÍDERES CARIOCAS				
AÇÕES	PERFIS DO RAI-O-X DA LIDERANÇA CARIOCA			PROPOSTA DE VALOR PLC
	Perfil 1	Perfil 2	Perfil 3	
Eventos e Agendas de Liderança	✓	✓	✓	Skills, Gestão de Talentos, Lifelong Learning, Intraempreendedorismo
Diálogos de liderança	✓	✓		Skills e Lifelong Learning
Capacitação em Soft Skills	✓	✓	✓	Skills e Lifelong Learning
Capacitação em Fundamentos Básicos em Gestão	✓			Skills e Lifelong Learning
Capacitação em Gestão de Equipes e Liderança	✓	✓		Skills e Lifelong Learning
Capacitação em Gestão para resultados, Liderança Estratégica, Influência, Gestão Institucional		✓	✓	Skills e Lifelong Learning
Projeto de Incentivo ao Líder Carioca (PIC)		✓	✓	Skills e Lifelong Learning
Indicação para cargos e recolocação - Headhunting e Outplacement	✓	✓	✓	Gestão de Talentos
Participação em Grupos Transversais Trabalho	✓	✓	✓	Skills, Gestão de Talentos, Lifelong Learning e Intraempreendedorismo
Participação em Consultoria de Projetos Especiais			✓	Gestão de Talentos e Intraempreendedorismo
Participação na equipe editorial da Revista Cidade (I)Nova		✓	✓	Gestão de Talentos e Intraempreendedorismo
Network e Consolidação de Redes	✓	✓	✓	Gestão de Talentos e Intraempreendedorismo
Prêmios e Ações de Reconhecimento	✓	✓	✓	Gestão de Talentos
Atuação como Mentorado	✓	✓		Skills, Gestão de Talentos, Lifelong Learning e Intraempreendedorismo
Atuação como Mentor ou Professor Multiplicador		✓	✓	Skills, Gestão de Talentos, Lifelong Learning e Intraempreendedorismo
Participação em eventos externos e intercâmbio de experiências		✓	✓	Skills, Lifelong Learning e Intraempreendedorismo
Participação em bancas de avaliação em concursos e prêmios		✓	✓	Skills, Lifelong Learning e Intraempreendedorismo
Articulação política			✓	Gestão de Talentos
Construção de marca			✓	Gestão de Talentos

Esse desenho permitiu oferecer aos Líderes Cariocas atividades mais condizentes ao desenvolvimento, o que tem impacto positivo na gestão pública municipal.

Além disso, esse alinhamento possibilitou um maior fortalecimento institucional do PLC.

## 6.2) Reorientação das capacitações e formações dos Líderes Cariocas:

Um dos principais questionamentos dos Líderes Cariocas era a necessidade de participação de atividades de capacitação que não estavam relacionadas ao seu perfil de liderança e para as quais não apresentavam interesse. Antes do Raio-X, as ofertas de desenvolvimento eram abertas à participação de todos, sem qualquer direcionamento. Isso ocasionou o absentéismo nas ações oferecidas e pouco engajamento no PLC.

A partir dessa identificação, o passo seguinte foi reorientar as capacitações e formações ofertadas aos Líderes Cariocas, considerando os níveis de maturidade gerencial e perfil de liderança de cada membro do grupo e o quanto cada perfil se beneficiaria dessas ações. Através da identificação de competências, foram oferecidas ações mais assertivas e alinhadas, não só com a realidade gerencial e de liderança de cada um, como também em relação às competências que precisam ser aprimoradas para o atingimento de seus objetivos de carreira, aumentando também a adesão e o engajamento dos Líderes Cariocas no PLC.

### **6.3) Headhunting:**

Outro desdobramento importante foi a otimização das ações de *headhunting*, que consiste na busca de talentos no portfólio de Líderes Cariocas para ocupação de posições estratégicas na gestão pública municipal.

O Raio-X da Liderança Carioca possibilitou a identificação dos conhecimentos, de *soft-skills* e das áreas de interesse e potenciais movimentos dos Líderes Cariocas, com base na Matriz de Competências do Gestor Carioca, que compõe a Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores. Com isso, a indicação para a ocupação de posições estratégicas vem sendo feita de forma alinhada às exigências de cada cargo versus competências e plano de carreira de cada Líder, o que propicia a valorização dos talentos dos servidores de carreira e contribui para a melhoria da qualidade da gestão pública municipal.

Através do *headhunting*, os Titulares de órgãos e Pastas da administração direta e indireta podem solicitar ao Instituto Fundação João Goulart esse portfólio. Dessa forma, a FJG realizará a indicação dos Líderes Cariocas de acordo com os níveis de senioridade e perfis profissionais e de liderança, conforme dispostos no Raio-X da Liderança Carioca.

As ações de *headhunting* são importantes para promover uma política de sucessão de gestores de excelência, valorizando os servidores públicos de carreira e preservando a qualidade dos serviços da Administração Municipal, com a realização de melhores entregas à população carioca.

### **6.4) Projeto Liderança Carioca Mentoria:**

Além dessas ações, também foi criado o projeto Liderança Carioca Mentoria, uma ação de disseminação de boas práticas e troca de experiências que tem como objetivo alavancar o potencial profissional dos servidores integrantes do Programa Líderes Cariocas, por meio da troca de experiências e conhecimentos que os preparem para atuar em cenários de maior complexidade e auxiliem nos processos de tomada de decisão em relação ao planejamento de sua carreira, impactando positivamente os seus ciclos futuros.

Para o Projeto, foram selecionados 28 Líderes Cariocas, que atenderam aos critérios elencados pela equipe de coordenação do projeto. Um dos critérios para a seleção foi nível de maturidade gerencial e perfil de liderança. Dessa forma, os classificados nos níveis 3 e 2 (com média maior ou igual a 80%) foram escolhidos para atuarem como mentores. Eles passaram por uma formação em mentoria, realizada em parceria com a Escola de Negócios Conquer, além de receberem as instruções do projeto em 2 workshops desenvolvidos pelo Instituto Fundação João Goulart.

Outros 28 Líderes Cariocas foram selecionados na qualidade de mentorados. O processo seletivo também foi formulado com base em critérios, dentre os quais o nível de maturidade gerencial e perfil de liderança. Com isso, os Líderes Cariocas classificados nos níveis 1 e 2 (que obtiveram média menor ou igual a 79,9%) foram escolhidos para participarem do processo seletivo, que classificou esses 28 Líderes Cariocas.

O feedback, realizado após a divulgação do resultado do Raio-X da Liderança Carioca, foi muito importante para a construção do Projeto Liderança Carioca Mentoria. Ele permitiu identificar quais eram os objetivos de carreira dos Líderes Cariocas que participaram dessa etapa, possibilitando a construção de uma trilha de mentoria mais alinhada às necessidades apresentadas pela Liderança Carioca.

#### **6.5) Visibilidade dos Líderes Cariocas:**

A visibilidade do Programa Líderes Cariocas foi um outro ponto de questionamento dos Líderes Cariocas. Através do Raio-X da Liderança Carioca, está sendo possível oferecer ações que possibilitem a visibilidade e a participação da liderança carioca em projetos relevantes e ações que possuem relação com os seus perfis e áreas de interesse.

Além disso, os Líderes Cariocas estão tendo a oportunidade de participarem de publicações em revistas e coletâneas, além de atuarem como integrantes de banca avaliadora de concursos e prêmios, de acordo com o nível de senioridade e perfil de liderança.

#### **6.6) Criação de um banco de dados dos Líderes Cariocas:**

O Raio-X da Liderança Carioca também contribuiu para a criação de um banco de dados, intitulado SIG-LÍDER. Ele tem por finalidade concentrar os dados gerais dos Líderes Cariocas, a formação e o nível de participação de cada um no PLC, enquanto integrante de GTTs, os conteúdos compartilhados através do “Líder Multiplicador”, além das participações nos cursos oferecidos ou indicados pela coordenação do Programa.

O desenvolvimento do SIG-LÍDER é importante, pois o sistema permitirá conectar e interrelacionar os dados obtidos pelo Raio-X da Liderança Carioca,

através da transformação dos mesmos em *dashboards*, o que contribuirá para a tomada de decisão mais assertiva do Instituto Fundação João Goulart em relação à gestão de carreira dos servidores integrantes do Programa Líderes Cariocas, além de permitir a geração de relatórios gerenciais que serão encaminhados ao Prefeito da Cidade do Rio de Janeiro.

Em última análise, o SIG-LÍDER é uma ferramenta importante de gestão da liderança carioca e, como tal, servirá como base para facilitar o desenvolvimento das ações supracitadas.

Além do desenvolvimento de ações, o Raio-X da Liderança Carioca recebeu o Prêmio Ser Humano, oferecido pela Associação Brasileira de Recursos Humanos, em 2022.



Além disso, em 2023, o Raio-X da Liderança Carioca foi apresentado no XI Congresso de Gestão Pública, realizado pelo Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração (CONSAD), um dos mais importantes do país na área de gestão pública.

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS:**

O Raio-X da Liderança Carioca possibilitou a aproximação dos integrantes do Programa Líderes Cariocas, bem como outras ferramentas anteriores, como a Pesquisa de Escuta Ativa e as entrevistas da Banca de Permanência.

Essa aproximação possui extrema importância para que a FJG, representada pela CGL, a qual coordena o PLC, possa conhecer a trajetória profissional de cada Líder Carioca e o perfil de liderança. Com isso, poderá promover ações que auxiliem os Líderes a desenvolverem a autoliderança, conceito central no PLC Versão 4.0.

Autoliderar significa saber mobilizar as próprias forças internas para liderar os demais. Para isso, é preciso que o Líder se autoconheça e saiba os pontos fortes e o que precisa ser fortalecido. Através desse processo, poderá realizar o direcionamento de carreira e desenhar o próprio caminho para chegar aonde deseja, assumindo o protagonismo pelo seu desenvolvimento. Nesse processo, o papel da FJG é o de facilitadora da Liderança Carioca, oferecendo oportunidades de aprimoramento, sem intervir no protagonismo dos integrantes. Porém, a responsabilidade é inteiramente do Líder Carioca.

O Raio-X da Liderança Carioca mostrou a necessidade de se investir num curso de liderança para os integrantes do PLC, como o PDL. As dificuldades que constam na seção 6, apontaram que algumas competências da Matriz de Competências do Gestor Carioca precisam ser desenvolvidas de forma mais contundente, como compromisso público, inovação e visão estratégica. Contudo, isso deverá ser confirmado pelos relatórios consolidados elaborados a partir dos resultados que constam na planilha de respostas do questionário. O problema encontrado no Raio-X não reside no nível de senioridade, mas nas competências avaliadas a partir de tal questionário.

É importante destacar que um questionário não traz a conclusão final sobre as competências de cada um, mas trouxe um panorama inicial, o qual, por sua vez, apontou a necessidade de maior investimento no perfil de liderança. Outros instrumentos de avaliação devem ser levados em consideração, como avaliação 360°, entrevistas, entre outros, para que se tenha um Raio-X mais apurado. Porém, não se pode deixar de ler o que esses dados preliminares falam sobre os Líderes Cariocas.

Até o momento, este relatório não está totalmente concluído, pois o *feedback* ainda será realizado em janeiro de 2022. Como desdobramento desse processo, outras limitações não observadas pela equipe da CGL também poderão surgir e deverão ser analisadas neste documento.

Como indicativo deste relatório, é fundamental a continuidade do acompanhamento do processo de desenvolvimento do perfil de liderança, realizando-se avaliações anuais para medir o impacto das ações que serão oferecidas pela FJG/CGL.

O novo PLC vem sendo construído a partir das (re)construções permanentes, através da escuta dos Líderes Cariocas e do incentivo para que eles atinjam os objetivos de carreira.

Com isso, espera-se atingir o objetivo primevo do Raio-X da Liderança Carioca: desenvolver lideranças que possam promover a melhora da qualidade de entrega para a cidade do Rio de Janeiro.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

RIO DE JANEIRO. PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO. Decreto Rio nº 51.300, de 12 de agosto de 2022. Dispõe sobre as novas diretrizes e abordagens do Programa Líderes Cariocas, versão 4.0, no âmbito do Instituto Fundação João Goulart - FJG, e dá outras providências. **Diário Oficial do Município do Rio de Janeiro**: Rio de Janeiro, RJ, 15 de agosto de 2022.

RIO DE JANEIRO. PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO. Portaria FP/SUBPAR/FJG nº 106, de 11 de janeiro de 2022. Versa sobre a Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores, e dá outras providências. **Diário Oficial do Município do Rio de Janeiro**: Rio de Janeiro, RJ, 13 de janeiro de 2022.

RIO DE JANEIRO. PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO. Portaria FP/SUBPAR/FJG nº 102, de 27 de agosto de 2022. Regulamenta as regras para o Raio-X da Liderança Carioca e dá outras providências. **Diário Oficial do Município do Rio de Janeiro**: Rio de Janeiro, RJ, 30 de agosto de 2022.

## **ANEXO I**

### **POLÍTICA CARIOCA DE DESENVOLVIMENTO DE GESTORES / MATRIZ DE COMPETÊNCIAS DO GESTOR CARIOCA**





Instituída pela Portaria “N” FP/SUBPAR/FJG nº 106 de 11 de janeiro de 2022, a Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores é instrumento legal que orienta as seleções, as avaliações de desempenho, as capacitações e os programas de formação e desenvolvimento da FJG.

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