



XII congresso
consad
de gestão pública.

O Raio-X da Liderança Carioca: Quem é a Liderança Carioca e como ela impacta a cidade?

Bárbara do Nascimento

Instituto Fundação João Goulart, Secretaria Municipal de Fazenda e Planejamento,
Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, Brasil
E-mail: barbaranascimento@fundacaojoaogoulart.com

Alessandra Teixeira Marques Pinto

Instituto Fundação João Goulart, Secretaria Municipal de Fazenda e Planejamento,
Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, Brasil
E-mail: alessandramarques@fundacaojoaogoulart.com

Rafaela Bastos

Instituto Fundação João Goulart, Secretaria Municipal de Fazenda e Planejamento,
Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, Brasil
E-mail: rafaelabastos@fundacaojoaogoulart.com

Resumo:

Em 2009, a Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro deu início a um planejamento estratégico que previa um processo de modernização das práticas gerenciais na busca de uma Gestão de Alto Desempenho. Entre as decisões tomadas foi criado, em 2012, o Programa Líderes Cariocas (PLC), que aprofundou as iniciativas da Prefeitura do Rio na área de Gestão de Gente, através da seleção de servidores municipais com perfil e ambição positiva de liderança para atuar em projetos estratégicos para a cidade e/ou para ocupar posições de maior impacto na administração pública municipal.

Em 2021, com a nova gestão da Prefeitura, o PLC sofreu uma reestruturação que tinha como pilar principal conhecer as potencialidades de cada Líder Carioca e como estas poderiam contribuir para o sucesso e o alcance dos objetivos da Prefeitura.

Nesse contexto, foi desenvolvido o Raio-X da Liderança Carioca, metodologia de avaliação que possibilitou a identificação dos níveis de maturidade em liderança dos servidores municipais integrantes do Programa por meio do mapeamento profissional e da avaliação da senioridade e perfil de liderança desses líderes.

O mapeamento profissional, primeira etapa do Raio-X, consistiu no levantamento dos dados cadastrais e de trajetória profissional dos servidores. Já a segunda etapa foi composta por um formulário de perguntas objetivas e subjetivas que avaliaram os níveis de senioridade e liderança, com base nas competências essenciais gerenciais da Matriz do Gestor Carioca,



que são: Resiliência, Liderança Inspiradora/Colaborativa, Compromisso Público, Inovação e Visão Estratégica.

A partir da análise dos dados do Raio-x da Liderança Carioca, foram criadas categorias de diferenciação entre os membros do grupo, de acordo com seus níveis de maturidade gerencial e perfil de liderança, o que está possibilitando à FJG ofertar as ações de desenvolvimento e de gestão de talentos que trarão maior resultado para cada perfil e para a Prefeitura. Além disso os dados mapeados também estão sendo aplicados no desenho das capacitações e seleção dos participantes, e na participação destes servidores em bancas de avaliação, projetos especiais e ações de multiplicação de conhecimentos e mentoria.

O Raio-x da Liderança Carioca e seus desdobramentos já estão proporcionando à Prefeitura do Rio um processo de gestão de talentos mais efetivo, a otimização e redução dos gastos com recursos públicos, e a aplicação dos conhecimentos adquiridos por esses líderes cariocas de forma plena, propiciando, em última instância, a prestação de um serviço público de melhor qualidade ao cidadão.

Palavras-chave: Liderança; Desenvolvimento; Competências; Gestão de Talentos



1. Introdução:

A crescente necessidade de se ter uma maior efetividade na prestação dos serviços públicos, focando no interesse dos cidadãos, e a demanda por uma gestão de pessoas focada nas competências de seus servidores e líderes, fizeram com que a Gestão de Talentos passasse a ter um papel primordial também na administração pública.

A Gestão de Talentos (GT) é uma estratégia organizacional de alto impacto, que considera as potencialidades de cada profissional e como elas podem contribuir para o sucesso e alcance dos objetivos da Organização. Com sua prática eficaz, a GT 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, para então colocá-los nos “lugares certos e desejados”, o que gera bons resultados para a empresa e uma maior satisfação no trabalho.

Foi nessa perspectiva, que o Instituto Fundação João Goulart (FJG), criou o Raio-x da Liderança Carioca, uma iniciativa inédita de gestão de talentos na Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro (PCRJ) que teve como propósito (re)conhecer a Liderança Carioca (potencialidades de cada Líder Carioca) e como ela impacta a cidade (como estas podem contribuir para o sucesso e o alcance dos objetivos da Prefeitura), por meio do Mapeamento profissional e de perfil dos servidores integrantes do Programa Líderes Cariocas.

No Raio-X, cada Líder foi classificado em um dos 3 níveis de liderança, definidos a partir da construção de 3 personas, que são perfis fictícios criados para representar um grupo específico de pessoas com interesses comuns. As personas tiveram como base as análises dos dados da Pesquisa de Escuta Ativa e das entrevistas da Banca de Permanência realizadas pela Coordenadoria de Gestão de Lideranças, da Fundação João Goulart, para a criação do PLC 4.0.

A partir do mapeamento, foram criadas 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 de Líder.

Como resultados para a Prefeitura, já estamos aplicando os dados do Raio-X no desenho das capacitações e seleção dos participantes, na gestão de talentos, com ações de *headhunting* que consideram esses perfis e na aplicação dos conhecimentos apreendidos por estes líderes de forma plena, através de programas de multiplicação de conhecimentos e mentoria.

2. Metodologia:

Antes de descrever a metodologia do Raio-X da Liderança Carioca, é importante apresentar um breve relato sobre o Programa Líderes Cariocas.

2.1) Programa Líderes Cariocas:

Em 2009, a Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, deu início a um planejamento estratégico que previa um processo de modernização das práticas gerenciais na busca de uma Gestão de Alto Desempenho, em consonância com um crescente movimento internacional de modernização da Administração Pública, chamado Nova Gestão Pública, que considerava o setor público como grande demandante de tecnologias de gestão que tragam mais transparência e economia no uso dos recursos públicos e efetividade para transformá-los em benefícios para o cidadão e toda a sociedade.

Entre as decisões tomadas foi criado, em 2012, o Programa Líderes Cariocas (PLC), que aprofundou as iniciativas da PCRJ na área de Gestão de Gente, através da seleção de servidores com perfil e ambição positiva de liderança para, gradativamente, assumirem as posições de maior impacto e levar a produtividade e o desempenho da Prefeitura a um outro nível. Garantir que os cargos de direção sejam ocupados por profissionais qualificados para determinadas funções é fundamental para a modernização da máquina pública, para o aumento da eficiência dos investimentos e para a melhoria do serviço prestado pelos órgãos públicos aos cidadãos.



O Programa Líderes Cariocas estava alinhado ao movimento global, iniciado nas últimas décadas do século XX, que discutiu o modelo de gestão adotado pelos governos, tendo como propósito mudanças no gerenciamento da administração pública, construindo gradativamente organizações mais estruturadas e voltadas para o atendimento das demandas da população com eficácia e efetividade, através de seus servidores e da utilização racional dos recursos públicos.

O Programa é composto, prioritariamente, por servidores municipais do quadro de Pessoal da administração direta e indireta da Prefeitura, com vínculo efetivo ou celetista. Desde o seu início, foram realizados três processos seletivos, em 2012, 2014 e 2017, feitos em conjunto com instituições externas à PCRJ.

Ao ingressar no Programa, o servidor passa a compor o grupo de Líderes Cariocas, onde, mesmo lotado no seu Órgão de origem, participa de uma série de ações de desenvolvimento de *hard e soft skills* que o preparam para atuar em projetos estratégicos para a cidade e/ou para ocupar posições estratégicas na administração pública municipal.

O Líder Carioca é um servidor público de carreira, responsável por ampliar a capacidade gerencial de alto desempenho nos órgãos em que atuam, capilarizar boas práticas de gestão, implementar estratégias governamentais, mediar interesses públicos e liderar desafios demandados pela sociedade, a partir de ações, projetos e políticas públicas com alto impacto na melhoria de vida do cidadão. São fundamentais para tornar sólidas políticas públicas de médio e longo prazo.

Até o final de 2020, o Programa Líderes Cariocas tinha como pilares apenas a capacitação, a integração e promoção de servidores.

Com a mudança de gestão, foi realizado diagnóstico da situação do programa e identificada a necessidade de se pensar em uma nova abordagem para o Programa, que o tornasse ainda mais efetivo para a mitigação dos desafios que a Prefeitura e, a grande maioria dos Órgãos públicos, enfrentarão nos próximos anos, tais como: perda de capacidade gerencial; gestão estratégica de pessoas; agenda de inovação no setor público com foco nos servidores.



O foco dessa reestruturação teve como escopo:

- a revisão da missão, dos processos e dos produtos do Programa Líderes Cariocas, visando torná-lo mais efetivo, relevante e inovador;
- 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 ofertar os produtos mais assertivos a cada perfil de Líder, bem como redefini-los em suas trajetórias profissionais.

Para o desenho do novo Programa, foram observados e analisados:

- as lições aprendidas ao longo da história do Programa, desde seu início em 2012;
- os ciclos de cada turma de formação;
- a Matriz de Competências e a Política de Desenvolvimento dos Gestores Cariocas;
- os dados obtidos na Pesquisa de Escuta Ativa, Banca de Permanência e Raio-X da Liderança Carioca, ambos realizados em 2021, como etapas do processo de reestruturação do Programa.

O novo Programa Líderes Cariocas, versão 4.0 (PLC 4.0), instituído por meio do Decreto Rio nº51.300, de 12 de agosto de 2022, é um programa pelo qual, se qualifica a capacidade gerencial da administração pública municipal, através da identificação, formação, desenvolvimento de competências e visibilidade de servidores de carreira aptos a ocuparem posições estratégicas e que desejam enfrentar desafios para melhorar a vida do cidadão carioca. Sua missão principal é desenvolver novas lideranças e assegurar a perenização de modelos de gestão de alto desempenho e continuada da Prefeitura, tornando-se um investimento na capilaridade de boas práticas para a gestão pública municipal, impactando na efetividade de projetos e no uso de recursos públicos.

Fruto de uma ação de construção coletiva da FJG com os Líderes Cariocas, o novo PLC traz para a Prefeitura 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, através 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.

Para os Líderes Cariocas, o novo programa apresenta conceitos, produtos e ações, que tem como propósito à ampliação de suas competências profissionais e pessoais, por meio de ações adequadas ao seu perfil, orientação de carreira em gestão, reconhecimento e visibilidade de seus talentos e suas expertises.

São objetivos gerais do PLC 4.0:

- perenizar a cultura de excelência na gestão municipal, através da atração e desenvolvimento de servidores de alto potencial;
- impulsionar habilidades, competências e atitudes em gestores públicos, em níveis estratégicos e táticos, e com perfis de liderança, de forma individual e em rede, com inovação, sustentabilidade e efetividade para a prestação de serviços e políticas públicas ao cidadão;
- acompanhar e orientar a trajetória de carreira dos servidores Líderes Cariocas, com vistas à propositura de planos para o seu desenvolvimento profissional e, programas, projetos e ações para a cidade.
- melhorar a atratividade e a retenção de profissionais de alto potencial e resultado nos Quadros de Pessoal da Prefeitura, através da promoção individual e em rede dos servidores Líderes;
- dar visibilidade e dinamismo ao desenvolvimento profissional dos Líderes Cariocas do Município.
- direcionar a preparação de Líderes com as competências necessárias para liderar desafios, planejar e executar os projetos necessários para o desenvolvimento da Cidade do Rio de Janeiro.

Por ser responsável pela gestão do PLC versão 4.0, coube à Coordenadoria de Gestão de Lideranças (CGL), da Fundação João Goulart (FJG), vinculada à Secretaria



Municipal de Fazenda e Planejamento (SMFP), dar continuidade ao processo de reestruturação, através da criação de uma metodologia de avaliação que identificasse os níveis de maturidade gerencial e perfil comportamental dos integrantes servidores integrantes do Programa. Para tanto, foi desenvolvido o Raio-X da Liderança Carioca.

2.2) Objetivos do Raio-X da Liderança Carioca:

O objetivo principal do Raio-X da Liderança Carioca é realizar o mapeamento profissional e do nível de maturidade gerencial e do perfil de liderança, a partir da Matriz de Gestão por Competências, que integra a Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores (Anexo I). Essa Matriz foi desenvolvida pela Fundação João Goulart e serviu de base para a construção 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 os 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 de conhecimento tácito dos servidores integrantes do Programa Líderes Cariocas para outros gestores da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro.

O Raio-X da Liderança Carioca visa contribuir para o desenvolvimento de uma liderança alinhada às reais necessidades da Prefeitura do Rio, de forma a promover entregas com mais qualidade à população da cidade do Rio de Janeiro.



2.3) Etapas do Raio-X da Liderança Carioca:

Realizado entre os meses de agosto e setembro de 2021, o Raio-X da Liderança Carioca foi dividido em 2 etapas: Mapeamento profissional e Avaliação do nível de maturidade gerencial e perfil de liderança.

O mapeamento profissional consistiu no levantamento dos dados cadastrais e profissionais dos Líderes, tais como: principais atividades, áreas de atuação, projetos relevantes; indicação de interesse na mudança de foco de trabalho/transição de carreira e potenciais movimentações dentro da estrutura organizacional da Prefeitura.

Após o mapeamento profissional, foi iniciada a segunda etapa do Raio-X, que tinha por objetivo avaliar o nível de maturidade gerencial e o perfil de liderança dos Líderes Cariocas, considerando as competências essenciais gerenciais da Matriz de Competências Essenciais do Gestor Carioca, da Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores, que consta no Anexo I deste trabalho.

2.4) Construção do formulário de avaliação de perfil de liderança:

A construção do formulário da segunda etapa do Raio-X da Liderança Carioca foi feita com base nas competências destacadas pela Matriz de Competências Essenciais do Gestor Carioca. São elas:

- **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.
- **Resiliência:** habilidade para lidar com situações adversas, superar pressões, obstáculos e problemas, reagindo positivamente, sem entrar em conflito psicológico ou emocional.



- **Compromisso Público:** é o domínio da 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 desenvolver 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.

O questionário foi dividido em dois blocos:

- **Avaliação do nível de senioridade:** foi composta por perguntas que abordavam a formação, o tempo de serviço, a quantidade de liderados diretos e indiretos e o engajamento no Programa Líderes Cariocas. Devido à importância dessa avaliação, o nível de senioridade teve peso 2. A cada resposta foi atribuído um valor entre 1 e 5 pontos.
- **Avaliação de competências sócio-comportamentais:** apresentou 20 questões objetivas, semelhante à Escala de Likert, em que os respondentes tinham que expressar a concordância ou não com a afirmação proposta, mediante a atribuição de pontos que variavam de 1 a 5. Além delas, essa avaliação tinha mais 15 questões subjetivas, sendo 3



para cada uma das 5 competências. Os valores seguiam a pontuação entre 1, 5 e 10, exceto para a competência Liderança Inspiradora/Colaborativa, que teve peso 2.

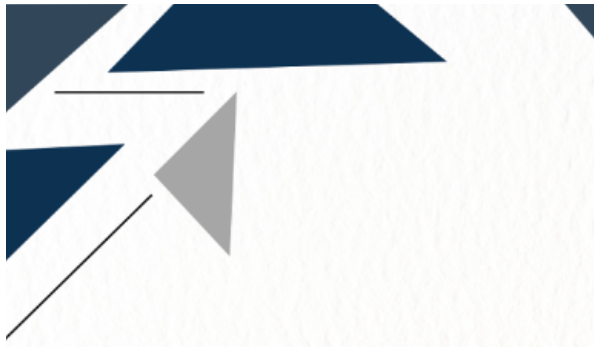
Os formulários das etapas 1 e 2 do Raio-X foram encaminhados aos Líderes Cariocas, via e-mail e formulário on-line, que tiveram, em média, 1 mês para concluírem todo o processo de participação.

2.5) Construção das personas:

De acordo com a nota final, obtida pelo somatório do nível de maturidade gerencial e das competências sócio-comportamentais, foi calculado o percentual de cada Líder para classificá-lo em um dos 3 níveis de maturidade gerencial e perfil de liderança. Esses níveis foram definidos a partir da construção de 3 personas, que consiste numa ferramenta de criação de perfis fictícios, com base nas etapas de criação do. Elas representam um grupo específico de pessoas com interesses comuns, refletindo a realidade e não uma situação ideal.

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.

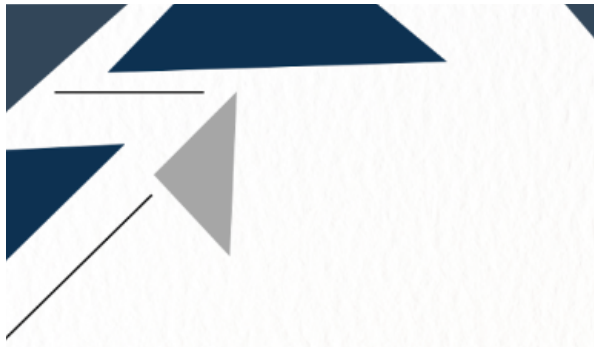


- **Análise:** a partir da pesquisa de Escuta Ativa e das entrevistas da Banca de Permanência foram feitas as análises dos dados e os devidos cruzamentos de resultados, o que gerou um mapeamento sobre como os Líderes Cariocas pensam, sentem, veem o Programa e o que esperam dele.
- **Ideação:** com a 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:

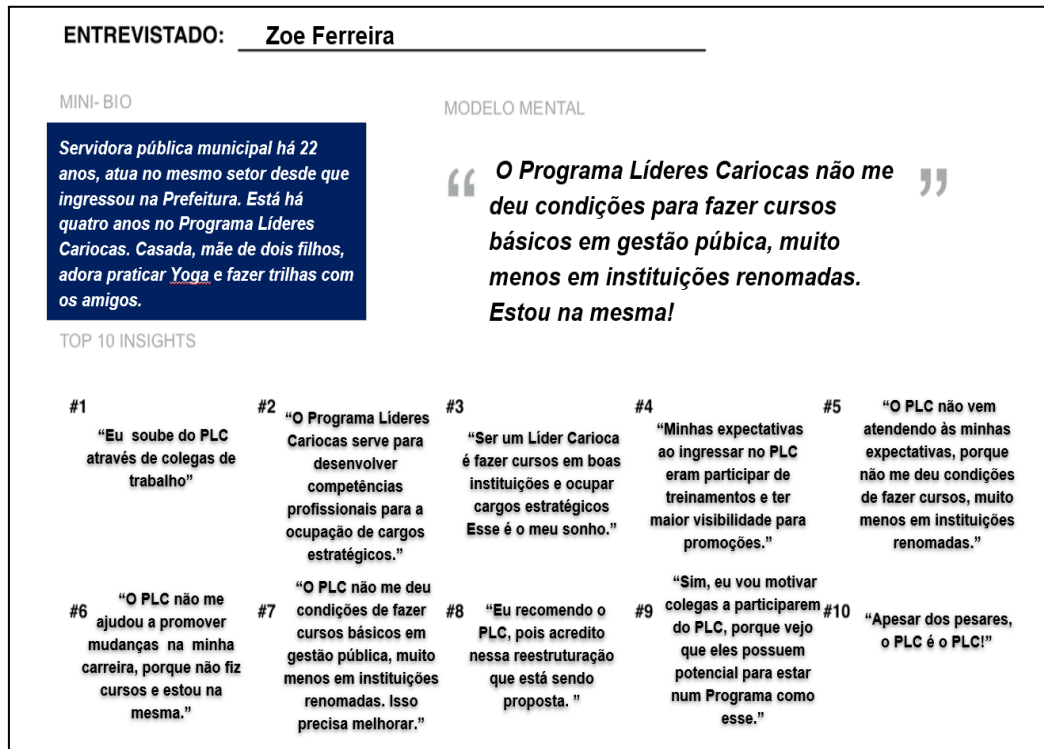
Mapa de Empatia

Nome: _____ Idade: _____

<p>o que PENSA E SENTE? [Como a persona se sente em relação ao mundo? Quais as suas preocupações? Quais são os seus sonhos?</p>	
<p>o que OUVE? [Quais pessoas e ideias influenciam a persona? Quais suas marcas favoritas? Quais produtos de comunicação consome?</p>	<p>o que VÊ? [Como é o mundo em que a persona vive? Como são seus amigos? O que é mais comum no seu cotidiano?</p>
<p>o que FALA E FAZ? [Sobre o que sua persona costuma falar? Ao mesmo tempo, como age? Quais seus hobbies?</p>	
<p>quais são as DORES? [Do que sua persona tem medo? Quais suas frustrações? Que obstáculos precisa ultrapassar para conseguir o que deseja?</p>	<p>quais são as NECESSIDADES? [O que é sucesso para sua persona? Onde ela quer chegar? O que acabaria com seus problemas?</p>



XII congresso consad de gestão pública.



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:

- **Perfil 1 (Líder Carioca Junior) - média até 75,99%:** 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.
- **Perfil 2 (Líder Carioca Pleno - média de 76% a 85,99%:** 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.
- **Perfil 3 (Líder Carioca Sênior - média de 86% a 100%):** 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 inserção dos resultados das respostas às questões objetivas nos formulários de pontuação individual dos Líderes Cariocas foi feita pela Coordenadoria de Dados e Comportamento (CDC), do Instituto Fundação João Goulart, a partir da automatização dos cálculos no Excel, via programação Python. Ao todo, foram realizadas 3.620 análises.

Para a avaliação das respostas subjetivas foram utilizados *benchmarks* de respostas e três categorias para pontuação. O processo avaliativo foi feito pela psicóloga da Coordenadoria de Gestão de Lideranças, Alessandra Teixeira, umas das autoras deste trabalho, e levou pouco mais de 2 meses para ser concluído, dada a quantidade de perguntas subjetivas para cada um dos 181 respondentes e a importância de se fazer uma avaliação atenta e criteriosa. No total, foram realizadas 2715 análises, considerando os 181 participantes e as 15 respostas às perguntas abertas/respondente.

Após a finalização dos resultados, os Líderes Cariocas receberam, por e-mail, a sua avaliação individual, contendo os pontos obtidos em cada seção do questionário, o total de pontos máximos por seção e a classificação do nível de maturidade gerencial e perfil de liderança correspondente. Na mensagem, constavam a descrição de cada nível e o intervalo com os percentuais.

Nos e-mails com os resultados também foi indicada a oportunidade de realização de *feedback*, que consistiu na análise do desempenho de cada Líder no Raio-X. O *feedback* não foi obrigatório, uma vez que o pilar do PLC 4.0 é a Autoliderança, processo em que o Líder Carioca tem a responsabilidade pelo desenvolvimento de suas competências de liderança.

O formato desenhado para o *feedback* tinha o objetivo de dar uma devolutiva sobre o desempenho individual do Líder, levando-o à reflexão quanto ao seu papel de liderança, além de dar início ao processo de aconselhamento profissional, ação que será implementada posteriormente pelo PLC 4.0, dado que os participantes já 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.



3. Resultados e Discussão:

3.1) Resultados:

Na época em que o Raio-X da Liderança Carioca foi lançado, o Programa Líderes Cariocas 4.0 contava com 191 Líderes Cariocas em exercício efetivo. Desse total, 181 responderam às duas etapas do Raio-X, o que representa uma adesão de 94,7%.

Os resultados indicaram que 81,2% dos Líderes Cariocas têm mais de 10 anos de atuação profissional na PCRJ e 96,1% possuem experiência em cargos de gestão, sendo que 53,5% há mais de 10 anos. Quanto à formação, 32,2% dos Líderes Cariocas possuem pós-graduação *lato sensu* (especialização, MBA, Residências, entre outros) como titulação mais alta da carreira. Destaca-se que 100% dos Líderes Cariocas possuem nível superior, sendo essa uma condição para a inscrição no processo seletivo do Programa.

Em geral, há um bom engajamento dos Líderes Cariocas nos Grupos Transversais de Trabalho (GTT), cujo percentual é 64,1%. O GTT é uma iniciativa do Programa Líderes Cariocas que tem como objetivo principal desenvolver soluções criativas e projetos relacionados a temas complexos e estratégicos para a Prefeitura, seja na melhoria de processos organizacionais, seja pela criação de novos serviços e políticas públicas para o cidadão. Funciona como uma consultoria interna, dos próprios Líderes Cariocas à Prefeitura que, além de gerar valor, evita gastos adicionais para o Município, com a contratação de consultorias externas.

Quanto ao engajamento no Programa, 45,3% participaram de eventos (obrigatórios e não obrigatórios), bem como de cursos oferecidos pelo PLC 4.0.

O aproveitamento dos Líderes Cariocas no nível de senioridade foi 58,5%. Se comparado aos intervalos de pontuação para classificação nos 3 níveis de perfil de liderança, esse resultado indica que a senioridade do grupo ainda se encontra no nível 1. Na avaliação de competências, o percentual da média das notas foi 77,2%. Esse valor indica que, em termos de competências sócio-comportamentais, o grupo dos Líderes Cariocas está no nível 2.



% APROVEITAMENTO DO BLOCO DA SENIORIDADE INDICA QUE TEMOS UM GRUPO DE NÍVEL 1



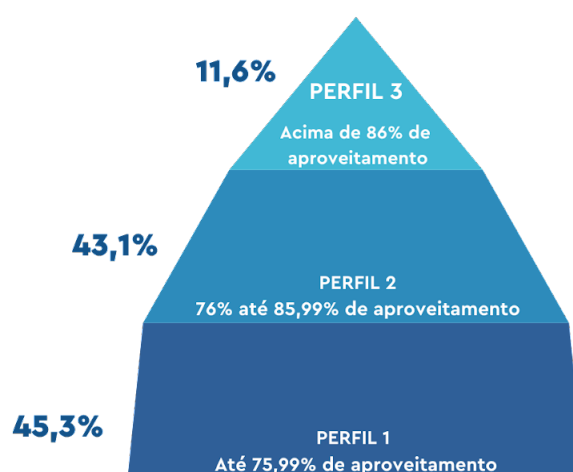
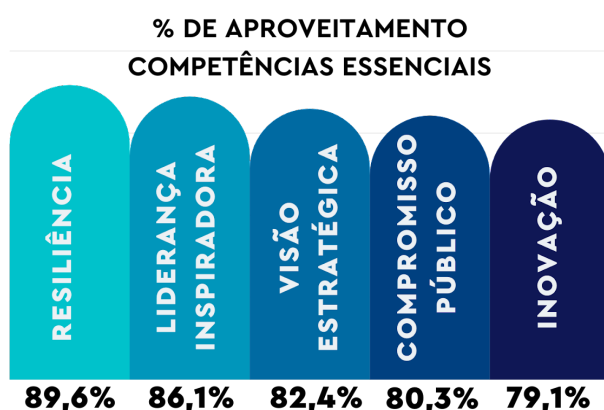
% APROVEITAMENTO DO BLOCO DE COMPETÊNCIAS INDICA QUE TEMOS UM GRUPO DE NÍVEL 2



Figura 3 - Percentual de aproveitamento dos Líderes Cariocas participantes no bloco de Senioridade e Competências.

A competência que teve o melhor aproveitamento foi Resiliência, com 89,6%. seguido por Liderança Inspiradora/Colaborativa, com 86,1%. Logo após, estão Visão Estratégica, com 82,4%, e Compromisso Público, com 80,3%. A competência com menor índice de desempenho foi Inovação, com 79,1%.

Em relação à classificação geral do nível de maturidade gerencial e perfil de liderança, que considera a soma das avaliações do nível de senioridade e das competências sócio-comportamentais, 45,3% os Líderes Cariocas encontram-se no nível 1, enquanto 43,1% está no nível 2 e 11,6% no nível 3.



Figuras 4 e 5 - Percentual de aproveitamento dos Líderes Cariocas participantes em cada competência essencial e por nível/perfil.



Os resultados mostram que a maior necessidade de investimento do Programa Líderes Cariocas é nos Líderes Cariocas de nível 1, através do planejamento e implementação de ações que possibilitem o desenvolvimento dos Líderes Cariocas.

Após os resultados, foram realizadas sessões individuais de feedback com os Líderes Cariocas que tivessem manifestado o interesse em passar por essa etapa. A sub-seção seguinte traz os detalhes desse processo.

3.2) Feedback:

Após a divulgação dos resultados do Raio-X da Liderança Carioca, os Líderes Cariocas puderam participar da etapa de feedback, que consistiu na realização de uma devolutiva individual sobre o desempenho individual do Líder. Nessa etapa, os participantes começaram a receber sugestões para o desenvolvimento das competências menos pontuadas e para refletirem sobre o seu papel de liderança e o que desejam em relação ao futuro de suas carreiras. O feedback não foi obrigatório, pois o entendimento era o de que cada Líder é responsável pelo processo de liderança, cabendo a ele o protagonismo e o interesse pela autoliderança.

Dos 181 Líderes Cariocas, 9,4% participaram efetivamente do *feedback*. Do total de participantes, 41,2% dos participantes encontram-se no nível 1, 23,5% no nível 2 e 35,3% no 3. Portanto, esse resultado mostrou que o maior interesse em realizar as reuniões de feedback partiu dos Líderes Cariocas que se encontram no nível 1, seguido pelos do nível 3.

Após a divulgação dos resultados, também encaminhamos aos Líderes Cariocas, o Raio-X instagramável, onde eles tiveram a oportunidade de compartilhar em suas redes sociais sua competência ativada, ou seja, a que teve o maior aproveitamento na avaliação do Raio-X. A título de exemplo, seguem os modelos referentes à competência “Compromisso Público”.



Figuras 5 e 6 - Modelo Raio-X instagramável.

Os resultados do Raio-X da Liderança Carioca possibilitaram o desenvolvimento de ações condizentes com a realidade apresentada pelos Líderes Cariocas, as quais serão discutidas na próxima subseção.

3.3) Desdobramentos e discussão dos resultados:

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 do nível de maturidade dos servidores integrantes do Programa Líderes Cariocas, a Coordenadoria de Gestão de Lideranças, do Instituto Fundação João Goulart, construiu um plano com uma série de ações de desdobramento.

A primeira delas foi o desenho das propostas de ações para cada perfil, consoante os pilares/propostas de valor do Programa Líderes Cariocas, conforme demonstra o **quadro do Anexo II** deste trabalho. 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 Programa em si.

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. 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. 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.

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.

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.



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.

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.

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.

4. Considerações finais

O Raio-X da Liderança Carioca permitiu conhecer e diferenciar os perfis profissional, comportamental e de liderança dos servidores integrantes do PLC 4.0, com a identificação dos pontos fortes e das competências que precisam ser aprimoradas.

Os dados mapeados e analisados estão subsidiando as ações da FJG, como os programas de formação, o *headhunting*, além de possibilitar um melhor acompanhamento e uma melhor orientação de carreira para os membros do grupo, através do *feedback* e mentoria.



A autoliderança é um dos pilares do Programa Líderes Cariocas. Dessa forma, o Raio-X da Liderança Carioca também contribuiu para que os Líderes Cariocas pudessem se autoconhecer e, a partir daí, liderassem as suas trajetórias profissionais, promovendo o autodesenvolvimento.

O Raio-x da Liderança Carioca, assim como o novo Programa, vem sendo construído a partir das (re)construções permanentes, através da escuta dos Líderes Cariocas e do incentivo para que estes atinjam seus objetivos de carreira.

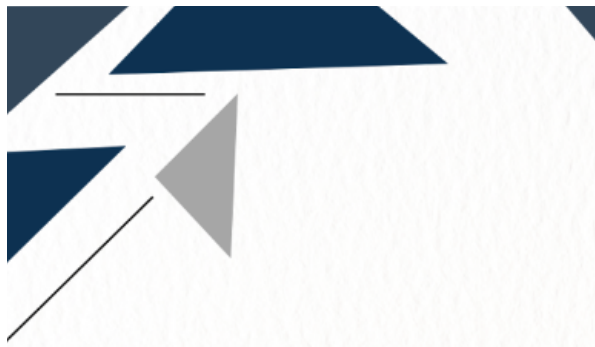
Com isso, espera-se atingir o objetivo primevo do Raio-X da Liderança Carioca: desenvolver lideranças que possam promover a melhora da qualidade de entrega para a cidade do Rio de Janeiro.

5. 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.



XII congresso **consad** de gestão pública.

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.



ANEXO II

QUADRO NÍVEIS VERSUS AÇÕES - LÍDERES CARIOCAS

AÇÕES, PERFIS E PROPOSTA DE VALOR DO PROGRAMA LÍDERES CARIOCAS				
AÇÕES	PERFIS DO RAIO-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