

Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores

Noemi Lustosa Baptista

Instituto Fundação João Goulart - Prefeitura do Rio de Janeiro, Brasil.
E-mail: noemibaptista@fundacaojoaogoulart.com

Rafaela Bastos

Instituto Fundação João Goulart - Prefeitura do Rio de Janeiro, Brasil.
E-mail: rafaelabastos@fundacaojoaogoulart.com

Rafael Ferreira da Costa Leite

Instituto Fundação João Goulart - Prefeitura do Rio de Janeiro, Brasil.
E-mail: rafaelcosta@fundacaojoaogoulart.com

Stephany Carvalho La Torre

Instituto Fundação João Goulart - Prefeitura do Rio de Janeiro, Brasil.
E-mail: stephanycarvalho.fjg@gmail.com

Resumo

Os desafios contemporâneos enfrentados pelas organizações públicas trazem aos gestores a necessidade de terem uma tomada de decisão mais efetiva, que traga como consequência um reflexo positivo no desempenho das equipes e um aumento de performance nos resultados institucionais. Com uma rede de atuação muito capilarizada, a Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro (PCRJ), precisa de um corpo gerencial de alta performance, dotado de competências comportamentais e técnicas de gestão e liderança, desenvolvidas através de capacitações e programas de desenvolvimento. Visando um futuro gerencial melhor, e a não perda de capital intelectual devido a aposentadorias, a Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro traz como meta estratégica de governo, de 2021 a 2024, a capacitação de 5000 gestores e a formação de 200 novos líderes cariocas. Entendendo que ao ampliar o repertório gerencial, aumentamos a capacidade dos gestores de tomarem melhores decisões em prol da sociedade carioca, a Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, através do Instituto Fundação João Goulart (FJG), implementou a Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores, com quatro categorias de portfólio e cinco competências essenciais de gestão, adequadas aos desafios enfrentados por seus gestores.

Palavras-chave: Liderança; Capacitação; Política; Gestores; Competências.

1. Introdução

Um dos papéis centrais da Gestão de Pessoas é a capacitação e o desenvolvimento do trabalhador, no serviço público esse papel é ampliado por conta do processo seletivo ser através de conhecimentos formais, dificultando a predição de ter pessoas certas no lugar certo, exigindo assim uma maior qualificação técnica e comportamental.

Além disso, o momento atual enfrentado pelas organizações públicas impõe aos gestores um desafio complexo, que pressupõe disposição para assumir a responsabilidade, na qual inclui o comprometimento e o se capacitar constantemente.

O artigo propicia uma análise de um modo efetivo de conduta organizacional que funcione de maneira íntegra e responsável, respeitando as diferenças dos membros participantes, baseado no conceito de competências no processo de capacitação e desenvolvimento (CHIAVENATO, 2009).

Para Fischer (2002), as transformações são constantes num ambiente corporativo, novas tecnologias são inovadoras, a economia é globalizada e nas empresas e órgãos públicos, novos conceitos administrativos estão sendo implantados.

Gerir toda essa mudança requer novas atitudes dos gestores, fazendo repensar o conceito de gestão de pessoas, deixar de lado conceitos tradicionais usados para gerenciar, pois os conceitos tradicionais têm mostrado ineficiência em ambientes organizacionais, cheios de pressões internas e externas. Desta forma, o reconhecimento da importância das pessoas dentro das organizações surgiu nas descobertas de que os fatores psicológicos e sociais influenciam na produtividade dos trabalhadores (MONTANA, 2010).

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

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

Para Queiroz et al. (2005), a Gestão de Pessoas possui uma nova tarefa devido à mudança de uma economia de origem industrial para economia de origem do conhecimento. O conhecimento ganhou destaque neste universo organizacional, pois através dele que se podem gerar riquezas em maiores proporções e não mais somente pelo trabalho.

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

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

A definição de tais competências depende das estratégias que são estabelecidas nos planejamentos estratégicos das organizações e em especial, na Prefeitura da Cidade do Rio de

Janeiro (PCRJ), duas questões precisam ser consideradas de forma urgente: a aposentadoria de servidores ocupantes de cargos de níveis tático/estratégico nos próximos 4 anos e a preocupação em ter um grupo gerencial de alta performance.

De acordo com recentes análises dos quadros gerenciais de pessoal da PCRJ, destaca-se o grande risco de perda de conhecimento e capacidade gerencial devido à aposentadorias e a nível de alta performance, verificamos que a PCRJ é muito capilarizada, precisando de um corpo gerencial de alta performance, dotado de competências comportamentais e técnicas de gestão e liderança, desenvolvidas através de capacitações destinadas aos servidores concursados, com o objetivo de prepará-los para o exercício de cargos em comissão ou função gratificada e para desenvolver aqueles gestores públicos que já estão no exercício da sua função.

É relevante destacar que a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE, defende que o aperfeiçoamento da capacidade gerencial produtiva e inovadora no setor público é cada vez mais necessário para que se possa alcançar as expectativas dos novos cidadãos e restabelecer a confiança nos governos.

Portanto, é prioritário focar nas competências gerenciais para os administradores públicos e analisar os mecanismos que reforçam essas competências e os incentivos existentes, através da existência de uma política de formação de gestores com uma atuação legítima, estratégica e inovadora. Frente a isso, um desafio importante na PCRJ é o de manter e melhorar sua capacidade de gestão e liderança.

No tema Governança do Planejamento Estratégico de 2021-2024, a meta de “realizar 5000 capacitações de servidoras e servidores públicos nos programas de desenvolvimento da prefeitura e formar 200 novos Líderes Cariocas até 2024” foi estabelecida para construir uma administração pública transparente e aberta ao diálogo com a sociedade, capaz de responder às demandas por políticas públicas com eficiência, qualidade e responsabilidade. Tal meta consta na iniciativa estratégica de Gente e reafirma a centralidade que os gestores públicos possuem para possibilitar todos os avanços planejados pela Prefeitura em um contexto desafiador e com problemas cada vez mais complexos.

Fortalecer e valorizar as servidoras e servidores públicos em cargos de gestão e liderança é um fator crítico de sucesso para a transformação desejada para a cidade do Rio de Janeiro e o seu protagonismo no mundo.

Sendo assim, o Instituto Fundação João Goulart (FJG) institucionaliza a Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores, que tem como base o conceito de valorização das carreiras de Estado, com objetivo de preservar a qualidade da Administração Pública Municipal, dotando a Prefeitura de gestores de alta performance. A elaboração deste documento teve como base as legislações existentes na PCRJ, relacionadas às atividades de capacitação; às diretrizes do Planejamento Estratégico 2021-2024; à NBR ISO 10015 (Norma Técnica da ABNT relativa ao Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal), além de considerar as experiências em programas de formação no universo das instituições públicas e privadas.

2. Metodologia

A forma para garantir que o desenvolvimento de gestores seja adequado às estratégias e exigências cariocas escolhidas pelo Instituto Fundação João Goulart, foi a elaboração da Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores.

XII congresso consad de gestão pública.

A Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores está pautada em dois instrumentos básicos: o portfólio de capacitação e desenvolvimento dos gestores cariocas e a matriz de competências essenciais do gestor carioca.

O portfólio de capacitação e desenvolvimento tem por objetivo subsidiar ganhos de eficiência, eficácia e efetividade das políticas públicas e do atendimento aos cidadãos. Ele está dividido em quatro categorias, são elas: Gestão Básica, Aprimoramento em Gestão, Gestão e Transversalidade e Liderança Carioca.



Figura 1: Categorias do Portfólio de Capacitação e Desenvolvimento

A categoria da Gestão Básica possui o Programa de Desenvolvimento Gerencial que trata das capacitações que envolvem o desenvolvimento das competências em nível fundamental, dando ênfase nos processos de trabalho do gestor com foco no desenvolvimento de competências técnicas, possui como principal público beneficiário os gestores recém-nomeados, servidores em processo de preparação para o exercício de funções gerenciais, gestores e líderes cariocas interessados em atualizar/aperfeiçoar suas competências de gestão e em liderança e integrantes do Programa Líderes Cariocas que ainda não foram gestores ou que precisam deste reforço de aprendizagem.

A categoria de Aprimoramento em Gestão trata do desenvolvimento e aprimoramento das competências essenciais de gestão em nível mais profundo, dando ênfase no autoconhecimento e na influência de pessoas. Apresenta capacitações com foco no desenvolvimento de competências comportamentais: Programa de Alta Gestão, Programa Rio Liderança Feminina e Programa de qualificação para posições estratégicas.

O Programa de alta gestão tem como objetivo desenvolver competências para liderar, articular, gerir e pensar a ação governamental de forma estratégica, transversal, inovadora e sustentável, considerando o Planejamento Estratégico da Prefeitura, os desafios e as perspectivas da Gestão Pública, visando a entrega de melhores serviços à sociedade. Possui como principal público beneficiário os Titulares de Unidades Administrativas e Entidades da administração direta e indireta, Subsecretários e Chefes de Gabinete e Diretores de empresas municipais.

O Programa Rio Liderança Feminina é um programa voltado para as servidoras mulheres da Prefeitura que tem como propósito incentivar o desenvolvimento de habilidades e a criação de políticas e práticas que fortaleçam e potencializem a atuação dessas mulheres no contexto governamental.

Nesse contexto, pretende contribuir para uma gestão mais equânime na Prefeitura do Rio, por meio de ações de formação, reconhecimento e apoio que favoreçam o autoconhecimento e impulsionem o protagonismo pessoal das servidoras mulheres como Líderes de si mesmas e como Gestoras da sua própria história e carreira na Administração Municipal.

O Programa Rio Liderança Feminina (PRLF) tem como objetivo capacitar exclusivamente servidoras, que estejam em cargo de gestão e/ou que sejam integrantes do Programa Líderes Cariocas, em habilidades, métodos, políticas e práticas que fortaleçam e potencializem suas atuações dentro do contexto governamental, enaltecendo a importância da liderança feminina em posições estratégicas. Possui como principal público beneficiário as gestoras e líderes cariocas mulheres.

O Programa de Qualificação para Posições Estratégicas propõe o desenvolvimento de ações de capacitação específicas para posições estratégicas de gestão da PCRJ, objetivando o aperfeiçoamento dessas carreiras e a certificação dos servidores para o exercício dessas funções. Possui como público beneficiário os ouvidores, diretores de hospital e escola, diretores de administração e finanças/subsecretários de gestão, gerentes de recursos humanos, gestores da área de infraestrutura e logística e demais posições estratégicas avaliadas pelo FJG.

A categoria de Gestão e Transversalidade traz as ações de capacitação complementares aos programas de desenvolvimento, buscando atender as necessidades comuns e os interesses dos gestores de forma geral, organizadas em eixos temáticos preconizados pela atual gestão. Apresenta um foco no desenvolvimento de conhecimentos e habilidades específicas, reforçando o princípio de educação continuada com o seguinte escopo: Capacitações Transversais e Programa de Formação de Instrutores.

As Capacitações Transversais têm como finalidade propiciar ações de capacitação complementares aos programas de desenvolvimento, buscando atender as necessidades comuns e os interesses dos gestores de forma geral, possui como público beneficiário os gestores e líderes cariocas.

O Programa de Formação de Instrutores visa a formação de instrutores, fazendo com que os servidores que tenham expertise, adquiram conhecimentos sobre planejamento e desenvolvimento de ações de aprendizagem, seus tipos e aplicações, desenvolvendo nesse grupo técnicas de oratória e apresentação em público. Possui como público beneficiário os servidores selecionados e cadastrados com perfil de instrutor.

A última categoria do portfólio é Liderança Carioca, que visa a capacitação de servidores aprovados em certame que recebem a titulação do Programa Líderes Cariocas. Apresenta um foco no desenvolvimento de lideranças de alto desempenho, com o seguinte escopo: Programa de Desenvolvimento de Líderes Cariocas e Programa Líder Multiplicador.

O objetivo do Programa de Desenvolvimento de Líderes Cariocas é desenvolver líderes de alto desempenho, comprometidos, engajados e com uma atuação de relevância na gestão pública municipal, preparados para enfrentar desafios e gerir problemas de forma transversal, com eficiência e eficácia, colaborando na melhoria da prestação de serviços e no desenho e

implementação de políticas públicas para os cidadãos. Possui como público beneficiário os Integrantes do Programa Líderes Cariocas recém ingressos.

O Programa Líder Multiplicador tem como objetivo criar uma cultura de gestão do conhecimento e de reconhecer os talentos internos no âmbito da PCRJ, utilizando-se do conhecimento dos Líderes Cariocas como instrutores de ações de capacitação e desenvolvimento. O Líder Carioca deve se cadastrar no Programa Líder Multiplicador e depois será formado no Programa de Formação de Instrutores. Possui como público beneficiário os Líderes Cariocas cadastrados no programa.

O segundo instrumento considerado na Política Carioca de Desenvolvimento dos Gestores é a Matriz de Competências Essenciais do Gestor Carioca que tem como objetivo definir o conjunto de competências essenciais de gestão que irão orientar as seleções, as avaliações de desempenho, as capacitações e os programas de formação e desenvolvimento do Instituto Fundação João Goulart no seu planejamento didático metodológico.

As competências essenciais de gestão descritas na matriz de competências e requeridas aos gestores públicos cariocas são elencadas como relevantes para instrumentalizá-los para lidar com os desafios da PCRJ ao assumirem a função para a qual foram designados.

Foram estabelecidas 5 competências essenciais de gestão e 76 atributos de conhecimento, habilidade e atitude, que são um referencial para as ações de capacitação e desenvolvimento, os processos seletivos, a avaliação de desempenho e, também, proporcionam transparência do que se espera dos gestores públicos municipais.

Dessa forma, a matriz de competências essenciais do gestor carioca deve ser considerada como um eixo fundamental e estruturante na capacitação e desenvolvimento de gestores, seja ela executada internamente, ou por outro parceiro/fornecedor. A imagem abaixo apresenta as cinco competências essenciais de gestão e seus atributos de conhecimento, habilidade e atitude:

XII congresso consad de gestão pública.



Figura 2: matriz de competências essenciais para os gestores cariocas

As cinco competências foram assim definidas:

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

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

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

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

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

As capacitações realizadas dentro do programa são em sua maioria de livre iniciativa e oferecidas no formato a distância e presencial. Sobre a modalidade a distância, verificamos ser uma ótima ferramenta, pois permitiu que os participantes fizessem suas capacitações de qualquer lugar, considerando que a PCRJ até julho de 2023, tem 58 unidades administrativas, situadas em todo território municipal.

A economia de custo também é uma vantagem, tanto para o participante, quanto para a PCRJ. Para o participante há uma redução do custo de transporte e alimentação, já para PCRJ uma redução com ocupação/aluguéis de salas de reunião ou auditórios (existem poucos espaços educacionais disponíveis para utilização) e o custo operacional com luz, pessoas de apoio, alimentação e redução do deslocamento urbano.

Grande parte das capacitações ofertadas possuem limite de vagas e geralmente a procura é quatro vezes maior do que é comportado. Para isso a Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento (CCD), realiza uma seleção, utilizando um método de apoio multicritério à decisão (AMD), considerando os principais quesitos correlatos para cada tipo de formação e os objetivos específicos voltados para o perfil de cada seleção.

O método trouxe transparência ao processo de escolha de participação nas vagas de capacitação, além de ter documentado os critérios que foram avaliados e as alternativas que foram analisadas. Um dos critérios que possui relevância na análise é se o interessado é integrante do Programa Líderes Cariocas, além desse, buscamos ter uma proporcionalidade de participantes por sexo, cor, raça, cargos, órgãos e outros critérios que visam equidade na seleção dos participantes e variam de acordo com o objetivo estratégico da capacitação oferecida.

3. Resultados e Discussão

Dentro das ações planejadas e executadas até julho de 2023, a Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores realizou cento e trinta e cinco capacitações, sendo seis em 2021, sessenta e duas em 2022 e sessenta e sete em 2023, com um total de mil quatrocentos e quarenta e oito horas de capacitação divididas em sessenta horas em 2021, trezentos e quatro horas em 2022 e mil e oitenta e quatro horas em 2023, número que saltam aos olhos devido a capacitação em programas de alto desempenho com características de pós-graduação que possuem longa duração. Tivemos quatro mil quinhentos e setenta gestores/líderes capacitados nas modalidades presencial ou a distância, divididos em cento e sessenta e oito Líderes Cariocas e quarenta e oito gestores em 2021, mil novecentos e sessenta e dois Líderes Cariocas e quatrocentos e dezoito gestores em 2022 e até julho de 2023, dois mil oitocentos e quatro Líderes Cariocas e mil setecentos e sessenta e seis gestores.

Conseguimos traçar os perfis dos capacitados, sendo aproximadamente setenta por cento do público do sexo feminino e trinta por cento do sexo masculino, com 99,84% se declarando como cisgênero, 0,16% se declarando com não-binário e nenhuma declaração como transgênicos. A faixa etária de atendimento teve maiores percentuais entre quarenta e um e cinquenta anos e as menores inferências estão para os menores de anos, já que dificilmente com essa idade temos servidores já concursados e em cargos de gestão, o outro menor percentual foi registrado para a faixa etária superior a sessenta anos, visto que em sua grande maioria já estão próximos a idade de aposentadoria e acabam procurando menos as possibilidades de capacitação e desenvolvimento.

XII congresso consad de gestão pública.

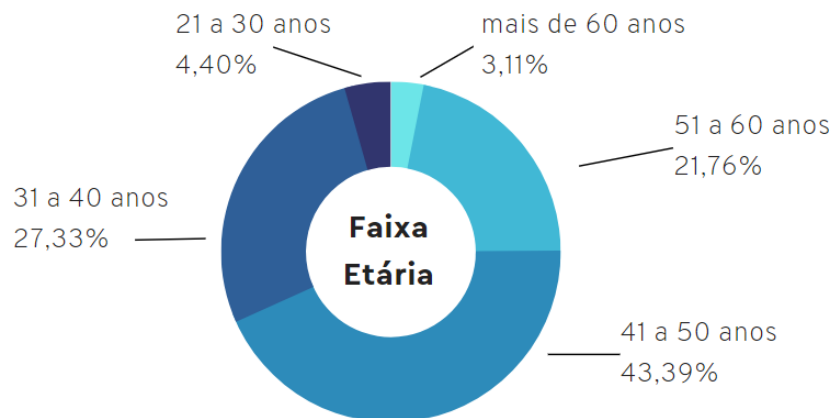


Figura 3: faixa etária dos participantes

No quesito de autodeclaração de cor/raça, vemos dominância da cor branca com aproximadamente cinquenta e cinco por cento e tendo baixa representatividade entre Indígenas e amarelos, com respectivamente 0,36% e 0,20%.

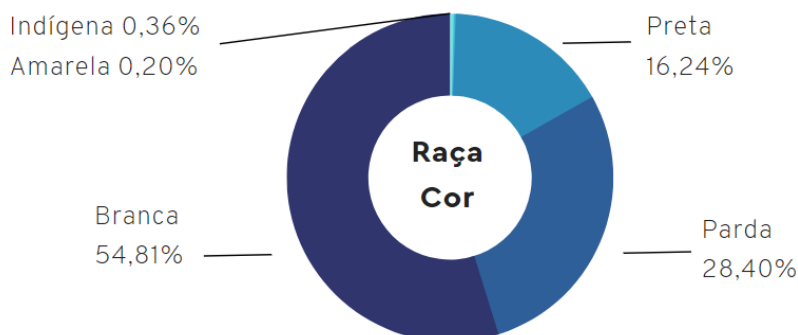


Figura 4: Autodeclaração de raça/cor

Esses recortes de perfil acabam refletindo o perfil geral dos servidores da prefeitura do Rio de Janeiro, sendo uma amostra de como é a configuração dos servidores em sua totalidade.

Em relação a um alcance gerencial das unidades administrativas da PCRJ, conseguimos alcançar capacitados em 43 das 58 secretarias existentes, com pesquisa de avaliação de reação, na qual os participantes podem dar feedback sobre as capacitações realizadas e tivemos o índice de 98% de satisfação dos participantes, dando a classificação máxima.

Outro fator da avaliação de reação levantado foi que em algumas capacitações remotas os participantes comentaram que preferiam capacitações presenciais, entretanto quando disponibilizamos capacitações nesta modalidade, a adesão é mais baixa, tendo que a Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento dobrar seus esforços nas divulgações para conseguirmos fechar o número de vagas previstas. Um aprendizado para o planejamento dos próximos anos.

As adesões às capacitações tiveram um índice de 86,2%, demonstrando que aqueles que se inscreveram nas capacitações em sua maioria, iniciaram as mesmas. Apesar de ser um indicador positivo, o FJG se empenha para que tenhamos o total de vagas preenchidas.

XII congresso consad de gestão pública.

Tivemos um percentual de 18,4% de Gestores e Líderes Cariocas que iniciaram as capacitações e não concluíram, evadindo no decorrer da capacitação. Assim, não conseguimos substituir por um gestor da lista de espera, pois a capacitação já foi iniciada. Evidenciando a perda do investimento realizado pela PCRJ.

Uma estratégia elaborada para reduzir a evasão ainda em 2022 foi a de selecionar para as capacitações um quantitativo vinte por cento maior que o número de vagas. Já em 2023 para reduzir a evasão e tornar a capacitação cada vez mais estratégica criamos o FJG in Company, com objetivo de destinar vagas para Unidades Administrativas selecionadas.

O FJG in Company é uma estratégia de educação corporativa para gestores públicos, com enfoque no crescimento e alavancagem em metodologias, teorias e ferramentas de gestão, específica para Secretarias que são selecionadas pelo Instituto Fundação João Goulart.

Tem como objetivo ampliar a capacidade de gestão através do desenvolvimento das competências definidas na Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores, como fator estratégico para o alcance de resultados, visando a corresponsabilização de todos atores do processo de alto desempenho e efetividade na Gestão Pública Carioca (FJG, Alta Gestão da Unidade Administrativa e Gestores/Líderes Cariocas participantes).

Para aderir é necessário que a área defina os gestores chaves em conjunto com a Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento e criar um percurso formativo ao longo do ano para eles, trazendo a corresponsabilização de todos atores envolvidos no processo educacional (CCD, Unidade Administrativa e gestor).

Com a Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores, as cinco competências essenciais de gestão definidas, com seus setenta e seis atributos de conhecimentos, habilidades e atitudes servem de base para elaboração do planejamento das capacitações e o gráfico abaixo demonstra a estratégia do FJG em desenvolver de forma equiparada às competências essenciais de gestão nas capacitações ofertadas em 2022.

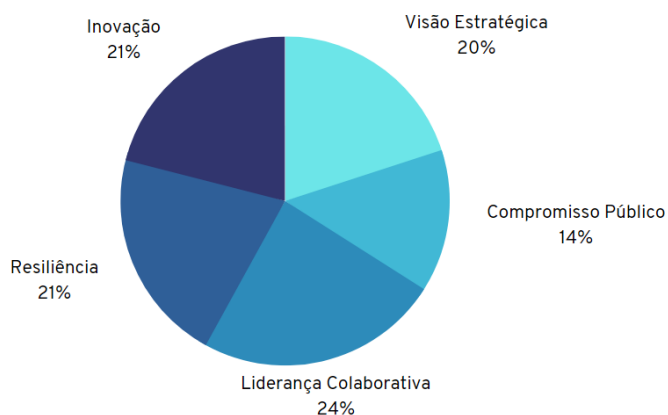


Figura 5: percentual de competências envolvidas nas formações.

O FJG tem três eixos em sua atuação: pessoas, métodos e projetos, tudo integrado para melhorar a qualidade das políticas públicas para o cidadão carioca. No ano de 2022, priorizamos o desenvolvimento do eixo pessoas nas capacitações oferecidas e no gráfico abaixo estão as

categorias do Portfólio, com o percentual de capacitações oferecidas dentro de cada categoria.

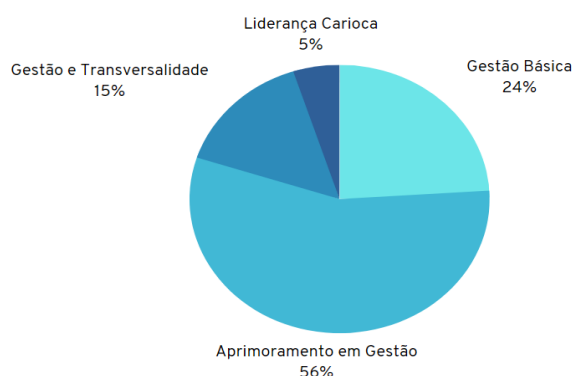


Figura 6: divisão das capacitações dentro das categorias do portfólio.

Cabe ressaltar que a categoria Liderança Carioca é exclusiva para integrantes do Programa Líderes Cariocas e em 2022 tivemos 5% no total de capacitações, entretanto a projeção para 2023 e 2024 é em torno de 45% em função da formação do Programa de Desenvolvimento de Líderes Cariocas (para novos integrantes) e demais ações de capacitações que foram contratadas para ampliar o desenvolvimento de competências deste grupo, incluindo como público beneficiário os Líderes Cariocas que já estavam anteriormente no programa, tendo as capacitação planejadas de acordo com seu nível de senioridade conforme recomendado no RX da Liderança Carioca, instrumento que faz o levantamento das competências à partir da Matriz de competências da Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores.

O Programa Líderes Cariocas (PLC), na sua versão 4.0 (PLC 4.0), tem como missão principal desenvolver novas lideranças e assegurar a perenização do modelo de gestão de alto desempenho da Prefeitura, através da identificação, formação e aumento da visibilidade de servidores de carreira com potencial de liderança, para a ocupação de cargos estratégicos e de gestão na Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, tornando-se um investimento na criação e disseminação de boas práticas para a gestão pública municipal, impactando na efetividade de projetos e no uso racional de recursos públicos.

Com a reestruturação do Programa Líderes Cariocas em 2021, houve a revisão da missão, dos seus processos e produtos, visando torná-lo mais efetivo, relevante e inovador. Busca-se a formação de uma rede para a melhoria da prestação de serviços, a elaboração e implementação de políticas públicas com o foco no cidadão, bem como a contribuição para a mitigação dos desafios que a Prefeitura enfrentará nos próximos anos.

Considerando a necessidade de aumentar a colaboração entre os diversos setores, organizações e pessoas para responder os desafios de forma integrada e com isso otimizar recursos e oferecer serviços de qualidade para a população, surge o modelo de governança integrada com uma abordagem sistêmica para lidar com a fragmentação dos serviços públicos e gerir problemas complexos com eficiência e eficácia. O ponto central desse modelo está no

desenvolvimento e na sensibilização dos atores envolvidos para a transformação das culturas organizacionais, alicerçada na participação, na responsabilidade partilhada, na cocriação e compartilhamento de resultados.

O relatório "Fostering Innovation in the Public Sector" da OCDE (2017) aponta para a importância das capacitações e formações em sua análise de como os governos podem criar ambientes que apoiem a inovação e para isso sugere algumas abordagens para os governos. Uma delas reforça a importância do investimento nos servidores públicos, no sentido da transformação da cultura e da inserção de novas formas de trabalhar. A outra abordagem ressalta o conhecimento como poder, sendo necessário incrementar o fluxo de informações, dados e conhecimentos no setor público e ter a criatividade na resposta aos novos desafios.

Buscando atender a essas demandas e a necessidade de desenvolver servidores com perfil de liderança do PLC 4.0, em competências comportamentais, o Programa de Desenvolvimento de Líderes Cariocas - PDLC está tendo uma abordagem que enaltece as vivências e as experiências colaborativas, adotando um modelo de referências, incentivando o compartilhamento de práticas bem-sucedidas, a inspiração pelo exemplo, a liderança colaborativa e a cultura da inovação.

O PDLC está em consonância com o Planejamento Estratégico 2021-2024 da Prefeitura do Rio de Janeiro que possui a visão para uma cidade de governança responsável, transparente, integrada e planejada, objetivando a garantia de direitos a todos e todas e consolidando a participação metropolitana. Mostra-se alinhado também com a Iniciativa de Gente, que reforça o impacto das novas tecnologias e o dinamismo dos problemas, os quais apresentam-se cada vez mais complexos, enaltecendo nesse contexto a atualização e valorização dos servidores.

Dentro dessa perspectiva, as lideranças assumem centralidade no processo de capacitação e desenvolvimento de competências necessárias para coordenar em suas áreas a implementação das estratégias e dos planejamentos governamentais. O PDLC é o programa que atenderá a meta estratégica de formar 200 novos Líderes Cariocas até 2024, com um programa customizado com base na Matriz de Competências essenciais de gestão.

Em 2023 o Instituto Fundação João Goulart está priorizando o desenvolvimento do eixo estratégico de projetos. Dessa forma, potencializamos a gestão municipal para elaborar, aprimorar e monitorar projetos, ampliando as entregas para sociedade carioca de forma estruturada e de fácil comunicação. Trabalhar as capacitações nos eixos fazem com que tenhamos serviços com maior alinhamento com as entregas realizadas pelo Instituto Fundação João Goulart e para a resposta dos Gestores para suas entregas conforme as metas do Plano Estratégico e Acordo de Resultados.

A lista com todas as capacitações ofertadas até julho de 2023, segue logo abaixo, mostrando o quão diverso foram as possibilidades de capacitação, preocupadas não só com a aquisição das hard skills, mas principalmente com as soft skills necessárias para um bom desempenho gerencial e de lideranças.

XII congresso
consad
 de gestão pública.

Cursos executados	Período
Linguagem Simples - Palestra	mai/21
Linguagem Simples - Curso	jun/21
Imposto de Renda	mai/21
Felicidade Organizacional	set/21
Gestão Pública baseada em evidência T1	jul/21
Oficina Linguagem Simples - GTT DIGA	nov/21
Gestão Pública Baseada em Evidências Turma 2	mar/22
Palestra Felicidade no Trabalho	mar/22
Método Multicritério para tomada de decisão Turma 1	abr/22
PRLF- Aula Inaugural	abr/22
PRLF - Mulheres: Espaços, Direitos e Liderança 1	abr/22
Mudança de Mindset	mai/22
PRLF - CINE FJG	mai/22
PRLF - Maternidade e realização profissional	mai/22
Redes Sociais para Carreira dos Gestores T1	mai/22
PRLF- Equidade do lar e paternidade ativa	mai/22
PRLF - Obstáculo ao gênero	jun/22
Cocriação Contur	jun/22
Conversas que Conectam	jul/22
Seminário Carnaval de Dados	fev/22
Método Multicritério para tomada de decisão Turma 2	jul/22
Masterclass Líderes Cariocas (certificados)	mai/22
PRLF – Violência contra Mulher	jun/22
PRLF - Tornar-se Mulher	jun/22
PRLF - Cine Especial	jun/22
PRLF - Protagonismo	jul/22
PRLF - Persona Brand	jul/22
Teoria do Programa	jul/22
Redes Sociais para Carreira dos Gestores T2	ago/22
PRLF - Círculo de Confiança (fortalecer a rede)	jul/22
PRLF - Identificação do Propósito	jul/22
PRLF - Raio M Olhar-se	ago/22
Método Multicritério para tomada de decisão (Marcos) T1	ago/22

XII congresso
consad
 de gestão pública.

PRLF - Etarismo	ago/22
PRLF - Crenças Fortalecedoras	ago/22
PRLF - Educação Financeira	ago/22
Método Multicritério para tomada de decisão (Marcos) T2	ago/22
Introdução a Comunicação não-violenta Turma 1	set/22
Introdução a Comunicação não-violenta Turma 2	set/22
PRLF - Sexualidade Feminina	ago/22
PRLF - Lideranças Femininas na Prefeitura	set/22
PRLF - Liderança Autêntica	set/22
PRLF - Círculo de Confiança (fortalecer a rede)	jul/22
Introdução a Comunicação não-violenta Turma 3	set/22
Introdução a Comunicação não-violenta Turma 4	set/22
JPAL	set/22
Palestra Resiliência (Noemi - SMS)	jul/22
Inteligência Emocional (COR)	jun/22
Oficina Storytelling	out/22
Oficina Oratória	out/22
PRLF - Liderança Feminina Inovadora	set/22
PRLF - Redes Sociais na Carreira da Gestora Pública	out/22
PRLF - Imagem pessoal como estratégia: Ações Pré Desfile	out/22
PRLF - Workshop de Comunicação não-violenta	out/22
PRLF - Inteligência Espiritual	out/22
PRLF - Imagem pessoal como estratégia: Ações Pré Desfile	out/22
PRLF - Inteligência Espiritual	nov/22
Liderando a criança interior	out/22
Masterclass Gestão de Processos	out/22
Masterclass Políticas Públicas no âmbito do direito	out/22
Turma prática 1 CNV	out/22
Congresso Carioca de Gestão Pública - dia 8	nov/22
Congresso Carioca de Gestão Pública - dia 9	nov/22
Masterclass Comunicação Pública	dez/22
Turma prática 2 CNV	nov/22
PRLF - Orientações Projeto Final	dez/22
PRLF - Gestão de Projetos	dez/22

XII congresso consad de gestão pública.

PRLF - Poder e Influência	dez/22
START - Palestra Inovação na Gestão Pública	mar/23
START Turma 1 - Comunicação Escrita Executiva	mar/23
START Turma 1 - Fundamentos da Gestão Pública	mar/23
START Turma 1 - Metodologia OKR para Gestores Públicos	mar/23
START Turma 1 - Liderança Criativa	mar/23
START Turma 1 - Prototipagem com Design Thinking para Projetos Públicos	mar/23
START Turma 1 - Ferramentas para Gestão do Conhecimento	mar e abr/23
START - Facilitação 1 - Design Thinking	mar/23
START Turma 1 - Orçamento Público	abr/23
START Turma 1 - Gestão da Inovação	abr/23
START Turma 2 - Metodologia OKR para Gestores Públicos	abr/23
START Turma 1 - Economia para não economistas	abr/23
START Turma 2 - Orçamento Público	abr/23
START Turma 1 - Práticas de Negociação para Gestores	abr/23
START Turma 2 - Fundamentos da Gestão Pública	mai/23
START Turma 1 - Mentoria em Oratória e Apresentação de Projetos	mai/23
START Turma 1 - Políticas Públicas com base em Evidências	mai/23
START Turma 1 - Inteligências Emocional para Gestores	mai/23
START - Palestra Colaboração no serviço público	mai/23
START Turma 1 - Desenvolvimento de equipes colaborativas de alta performance	jun/23
START Turma 2 - Prototipagem com Design Thinking para Projetos Públicos	jun/23
START Turma 1 - Criatividade Aplicada a Resolução de Problemas	jun/23
START Turma 1 - Produtividade e Gestão do Tempo	jun/23
COPPEAD - Como Falar Bem em Público - Turma 1	jun/23
COPPEAD - Como Falar Bem em Público - Turma 2	jun/23
START - Facilitação 2 - Design Thinking	mai/23
START - Facilitação 3 - Design Thinking	jun/23
START Turma 2 - Políticas Públicas com base em Evidências	jun/23
Curso Redes Sociais na Carreira do Gestor Público	mai/23
COPPEAD PDLC - ABERTURA	mar/23
COPPEAD PDLC T1 - Resolução de Problemas Complexos	abr e mai/23

XII congresso
consad
 de gestão pública.

COPPEAD PDLC T1 - Inovação e criatividade	mar e abr/23
COPPEAD PDLC T1 - Autoconhecimento	abr/23
COPPEAD PDLC T1 - Liderança Colaborativa	mai e jun/23
COPPEAD PDLC T1 - Inteligência Emocional	abr e mai/23
COPPEAD PDLC T1 - Gestão de Conflitos	mai/23
COPPEAD PDLC T1 - Orientação para o serviço público	abr e mai/23
COPPEAD PDLC T1 - Comunicação	mar e abr/23
COPPEAD PDLC T1 - Encerramento	jul/23
COPPEAD PDLC T2 - Resolução de Problemas Complexos	mar e abr/23
COPPEAD PDLC T2 - Inovação e criatividade	mar e abr/23
COPPEAD PDLC T2 - Autoconhecimento	abr/23
COPPEAD PDLC T2 - Liderança Colaborativa	jun/23
COPPEAD PDLC T2 - Inteligência Emocional	mai e jun/23
COPPEAD PDLC T2 - Gestão de Conflitos	mai e jun/23
COPPEAD PDLC T2 - Orientação para o serviço público	abr e mai/23
COPPEAD PDLC T2 - Comunicação	mai/23
COPPEAD PDLC T2 - Encerramento	jul/23
COPPEAD PDLC T3 - Resolução de Problemas Complexos	mar e abr/23
COPPEAD PDLC T3 - Inovação e criatividade	mar e abr/23
COPPEAD PDLC T3 - Autoconhecimento	abr/23
COPPEAD PDLC T3 - Liderança Colaborativa	jun/23
COPPEAD PDLC T3 - Inteligência Emocional	mai e jun/23
COPPEAD PDLC T3 - Gestão de Conflitos	mai e jun/23
COPPEAD PDLC T3 - Orientação para o serviço público	abr e mai/23
COPPEAD PDLC T3 - Comunicação	mai/23
COPPEAD PDLC T3 - Encerramento	jul/23
START Turma 2 - Criatividade Aplicada a Resolução de Problemas	jul/23

START Turma 1 - Gestão de Projetos Inovadores	jul/23
PLRF T2 - Aula Inaugural	jun/23
PLRF T2 - Propósito Coletivo	jul/23
PLRF T2 - Jogos de Diversidade	jul/23
PIC - O IMPACTO SOCIAL COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO: ESTRATÉGIAS ESG PARA EMPRESAS E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	jun/23
PIC - CURSO DE INOVAÇÃO E DIGITALIZAÇÃO - ALAVANCA DE VALOR NA ERA DIGITAL	jun/23
PIC - TRILHA DE CLIMA E ECONOMIA VERDE	jul/23
PIC - Programa de Governabilidade, Gerência Política e Gestão Pública - FGV	mar/23
Jornada da alta Liderança e Mentoring	jan/23

Figura 7: lista de capacitações executadas em 2022.

4. Considerações Finais

De acordo com os depoimentos no decorrer e após as capacitações e através das avaliações de reação, verificamos que gestores capacitados e engajados no processo de aquisição de novas competências técnicas e comportamentais, tendem a fazer uma melhor gestão de suas equipes, refletindo não só no nível de produtividade, mas também na qualidade das entregas realizadas.

Fazer a gestão de pessoas é uma forma de pensar no futuro da organização, dando ao capacitado mais autonomia e independência para executar suas atividades, criando uma cultura de aprendizado e possibilitando uma melhor identificação de possíveis necessidades que o órgão possa vir a ter.

Nesse sentido é crucial que o órgão público possa fazer a gestão de seus gestores e líderes, identificando as competências já existentes e quais precisam ser melhor desenvolvidas, para orientar a construção de suas capacitações e assim alcançar o alto desempenho.

Ter implementada uma política de capacitação voltada para gestores e líderes com diretrizes, objetivos e instrumentos a serem adotados dá validade e respalda todo o processo educacional, permitindo monitoramento de execução, histórico, controle de habilidades e competências que cada gestor e líder possui, possibilitando um melhor mapeamento e distribuição dos possíveis cargos de gestão para servidores qualificados dentro de perfis específicos.

Todo esse processo já vem refletindo a curto prazo na eficiência dos serviços gerenciados e prestados e tende a refletir cada vez mais ao longo do tempo, permitindo uma maior qualidade em gestão, efetividade nas políticas públicas implementadas com cada entregas para a população favorecida.

Verificamos que a implementação da Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores, é um passo inovador dentro da gestão pública, permitindo um controle efetivo de rota, de equidade e oportunidade entre os gestores e pode ser replicado e aperfeiçoado para outros entes federativos, a fim de otimizar os processos e entregas através dos seus gestores e líderes.

Referências

CHIAVENATO, I. Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos. 4ª ed. Atlas: São Paulo, 1999.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. 7ª ed. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). As pessoas na organização. Rio de Janeiro: Gente, 2002.

INSTITUTO FUNDAÇÃO JOÃO GOULART. Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores. 1. ed. Rio de Janeiro/RJ: [s. n.], 2021. 42 p. Disponível em: <https://fjg.prefeitura.rio/wp-content/uploads/sites/37/2022/02/Politica-Desenvolvimento-Servidores-FJG-V05.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2023.

MONTANA, P. J. Administração. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

OECD, *Fostering Innovation in the Public Sector*, OECD Publishing, Paris, 2017.

QUEIROZ M. A. C.; SIQUEIRA B. S.; FIGUEIREDO D. M., NOVAES J. F. Gestão de pessoas e clima organizacional: práticas adotadas pelas empresas brasileiras para a valorização dos colaboradores. In: XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, 2005, Porto Alegre. Anais... Porto Alegre, 2005.