

Pedro A. Martins

André Appariz

George Alves

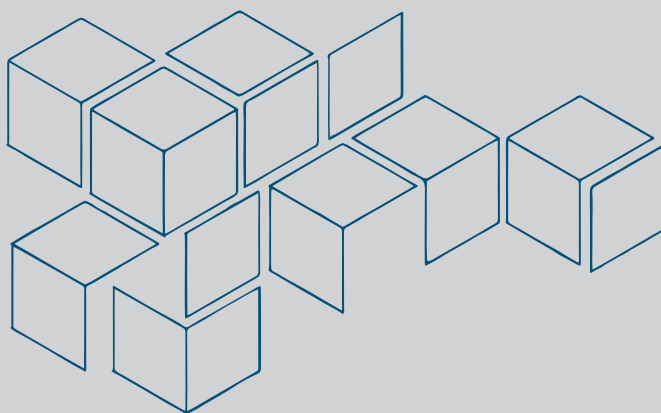
Rafaela Bastos

GTT

Inovação e Transversalidade
na Gestão Pública

GTT

Inovação e Transversalidade na Gestão Pública



AUTORES
ANDRÉ APPARIZ
PEDRO ARIAS MARTINS
GEORGE ALVES
RAFAELA BASTOS

Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro
Prefeito Eduardo Paes

Secretaria Municipal da Casa Civil
Secretário Leandro Matieli

Secretaria Municipal de Fazenda e Planejamento
Secretária Andrea Senko

Instituto Fundação João Goulart
Presidente Rafaela Bastos



O Instituto Fundação João Goulart investe na gestão pública, desenvolvendo pessoas, realizando projetos e criando métodos e conexões para melhorar a qualidade das políticas públicas para o cidadão carioca. Oferecemos soluções integradas, orientadas pela efetividade da gestão pública municipal, através de colaboração, parcerias, transversalidade, programas de desenvolvimento, gestão de lideranças, dados e evidências.

Gabinete da Presidência
Assessora
Liana Carvalho

Comunicação e Branding
Flávia Santos

Coordenadoria de Dados e Comportamento
Coordenador
Pedro Arias Martins

Assessores
Jorge Marcelino
Marcela Lima
Pedro Zaidan

Coordenadoria de Desenvolvimento de Projetos e Transversalidade

Coordenador

André Appariz

Assessor

George Alves

Coordenadoria de Gestão de Lideranças

Coordenadora

Bárbara do Nascimento

Assessores

Alessandra Teixeira

Marcos Pacheco

Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento

Coordenador

Rafael Costa

Assessor

Bruno Affonso Rego Rossato

Idealização, Pesquisa e Desenvolvimento

André Appariz

George Alves

Pedro Arias

Rafaela Bastos

Revisão

Equipe FJG

Validação Institucional

Rafaela Bastos

SUMÁRIO

PREFÁCIO.....	7
INTRODUÇÃO.....	11
PARTE 1 - Desenvolvimento de Lideranças	13
1. TRANSVERSALIDADE COMO ABORDAGEM E INSTRUMENTO DE GESTÃO..	15
Conceituando	16
Buscando referências da prática da transversalidade na Gestão Pública Brasileira e Carioca.....	17
2. PERCURSOS PARA O DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA	22
3. A POLÍTICA CARIOCA DE DESENVOLVIMENTO DE GESTORES	25
4. O PROGRAMA LÍDERES CARIOCAS (PLC)	29
PARTE 2 - Os Grupos Transversais de Trabalho	33
5. OS PRIMEIROS 10 ANOS	35
GTT como premissa para recebimento de encargos especiais dos Líderes Cariocas.....	39
O Manual do GTT.....	42
O Banco de Projetos, a Coordenadoria de Desenvolvimento de Projetos e Transversalidade e o Repertório	43
Segunda atualização da normativa dos GTT	46
6. UMA FERRAMENTA PARA DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES E PROJETOS...50	
O fomento.....	51
A seleção de projetos.....	51
A seleção de pessoas	55
O gerenciamento do projeto	53
O monitoramento pós-entregas	59
7. EXEMPLOS DE GTT IMPLEMENTADOS.....	61
GTT Uso da Metodologia Nudge contra a Inadimplência de IPTU.....	61

GTT Adote Rio.....	62
GTT Travessia + Legal.....	63
GTT Revista Eletrônica do FJG	64
GTT Carnaval de Dados	65
GTT Pequena África.....	66
 PARTE 3 - GTT em Dados.....	69
8. ANÁLISE DO PORTFÓLIO DOS GTT	71
9. ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DOS PRODUTOS DOS GTT	79
10. MENSURANDO A TRANSVERSALIDADE	82
Transversalidade enquanto construção nos GTT	84
Mensurando a Multidisciplinaridade.....	85
Mensurando a Multisetorialidade nos GTT.....	89
Consolidando a transversalidade na construção dos GTT	92
Transversalidade nos GTT enquanto objeto.....	92
Transversalidade nos GTT enquanto construção e objeto.....	98
Análise de redes dos Líderes Cariocas integrantes de GTT	101
 CONCLUSÕES	107
 AGRADECIMENTOS.....	109
 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	111



PREFÁCIO

Neste livro, somos convidados a mergulhar em uma narrativa reveladora sobre a transformação da administração pública na cidade do Rio de Janeiro. Em um momento em que a eficiência e a inovação se tornaram imperativos para o setor público, esta obra se destaca ao apresentar o Programa Líderes Cariocas (PLC) e os Grupos Transversais de Trabalho (GTTs) como exemplos emblemáticos de uma nova era na gestão pública. A relevância dessa discussão é ainda mais acentuada em um cenário onde os cidadãos clamam por serviços públicos mais eficazes, transparentes e que realmente atendam às suas necessidades e expectativas.

Através de uma abordagem que combina teoria e prática, os autores nos guiam por um caminho de reflexão crítica sobre a transversalidade e a liderança no contexto governamental. Cada capítulo se desdobra em uma análise rica e detalhada, mostrando como a colaboração entre diferentes órgãos, possibilitada por meio dos GTT, pode gerar soluções inovadoras para os desafios da gestão municipal.

A atuação diferenciada e as práticas inovadoras dos GTT colocam o projeto como um modelo a ser seguido por outras administrações em diferentes contextos. É, de fato, uma iniciativa reconhecida pelo seu potencial de transformar a realidade da gestão pública através dos benefícios significativos que apresenta, tanto em termos quantitativos, quanto qualitativos. É de se destacar que os resultados desses projetos são muito abrangentes no que se refere ao melhor atendimento do interesse público, posto que reduzem custos, otimizam processos organizacionais e melhoram a aplicação das políticas públicas, aumentando a satisfação e o engajamento da população.

A composição altamente qualificada dos GTT é um ponto a ser destacado, por ser exclusivamente feita por Líderes Cariocas, cuidadosamente selecionados através de um processo que leva em consideração tanto o conhecimento técnico quanto a experiência de cada participante, além do potencial individual de contribuição para o projeto. Este rigor na seleção assegura que os líderes escolhidos sejam não só competentes, mas também motivados em promover mudanças significativas. Nestes grupos, os Líderes Cariocas têm a oportunidade de desenvolver ideias criativas e inovadoras, que não só aprimoram as estruturas de gestão da Prefeitura, mas também criam entregas mais efetivas à população por meio de projetos estratégicos alinhados às políticas e iniciativas públicas cariocas.



A eficácia dos GTT é atribuída à característica fundamental da transversalidade. A transversalidade se reflete na integração dos diversos saberes dos órgãos envolvidos, permitindo que diferentes expertises se complementem para resolver problemas complexos. Essa colaboração entre setores e áreas de atuação municipal é essencial para enfrentar os desafios multifacetados que as cidades enfrentam hoje, desde questões de mobilidade urbana até a promoção da saúde pública. A capacidade de unir conhecimentos, experiências e perspectivas diversas é um dos pilares que sustentam a inovação na gestão pública, promovendo soluções mais completas e sustentáveis.

Este modelo promove um ambiente de capacitação e aprendizado contínuo, preparando líderes para os desafios atuais e futuros da gestão pública. A realização de projetos em curto prazo potencializa a agilidade das entregas, permitindo que as soluções propostas sejam implementadas rapidamente. Essa agilidade é essencial em um contexto urbano dinâmico, onde a capacidade de resposta do governo impacta diretamente a qualidade de vida dos cidadãos.

Esta publicação destaca os GTT evidenciando experiências bem-sucedidas e a abrangência de suas ações em temas fundamentais para a administração pública. A análise dos projetos revela não apenas a efetividade das políticas implementadas, mas também a maximização dos recursos disponíveis e a redução dos custos públicos, aspectos essenciais para uma gestão pública responsável e comprometida com o bem-estar da população.

Esperamos que os estudos apresentados neste livro estimulem gestores públicos a adotarem os Grupos Transversais de Trabalho como uma estratégia de gestão capaz de incrementar e impulsionar resultados mais efetivos na Administração Pública Municipal. É fundamental que esses gestores reconheçam o valor da colaboração e da inovação, e que se sintam inspirados a implementar práticas semelhantes em suas próprias realidades.

A administração pública deve estar aberta a novas ideias e formatos de trabalho, promovendo um ambiente que valorize a criatividade e a participação ativa. O servidor público é capaz de pensar em soluções práticas, criativas e eficazes para os desafios da administração pública, não deixando de considerar os aspectos das restrições legais e os relacionados à burocracia administrativa. Entretanto, muito melhores serão esses resultados, se o servidor for um inconformado proativo e distanciado do modelo hierárquico fragmentado, pois na horizontalidade e no ambiente colaborativo ele terá motivação e espaço para expansão do seu conhecimento e habilidades, através da troca enriquecedora com os demais participantes do GTT.



Acreditamos na ideia dos GTT, aspiramos que ela se expanda e contribua significativamente para o aprimoramento das práticas governamentais e convidamos o leitor a explorar essas páginas e a se juntar a nós nesta jornada de transformação. Ao longo da leitura, será encontrado não apenas um registro histórico, mas uma fonte de inspiração para a construção de uma administração pública mais eficaz e humana, tanto do ponto de vista dos seus planejadores e executores, quanto do ponto de vista dos seus destinatários.

Este livro não apenas documenta uma experiência exemplar, mas também serve como um chamado à ação para gestores e líderes da administração pública. Ao compreender a importância da formação de líderes adaptativos e autênticos, bem como a necessidade de uma gestão integrada, somos instigados a repensar as práticas tradicionais e a abraçar uma cultura de inovação e aprendizado contínuo. Cada ideia e prática apresentada nesta obra pode ser um passo rumo a um futuro mais inovador e eficiente para a gestão pública no Brasil.

Que esta obra sirva como um guia e um estímulo para todos aqueles que desejam contribuir para a transformação das cidades brasileiras, promovendo uma gestão pública que realmente faça a diferença na vida dos cidadãos.

Luciana Fernandes, Subsecretária de Gestão da SMTR e ex-gestora de projetos dos GTT no FJG







INTRODUÇÃO

Vivemos tempos em que o setor público enfrenta desafios cada vez mais complexos. Cidades em constante crescimento, demandas sociais urgentes e a necessidade de uma gestão ágil e eficiente são questões que pressionam administrações em todo o mundo. A **inovação**, antes associada principalmente ao setor privado, tornou-se uma necessidade fundamental também para governos, que precisam encontrar novas formas de resolver antigos problemas. Mas como trazer a inovação para a gestão pública? Como transformar estruturas burocráticas em máquinas ágeis e responsivas?

É neste cenário que a **transversalidade** emerge como um conceito-chave. Mais do que apenas um termo técnico, ela representa a essência de uma nova maneira de governar, uma abordagem que integra diferentes setores da administração pública e vai além das divisões hierárquicas tradicionais. A transversalidade não se limita à troca de informações entre departamentos; ela promove uma colaboração real entre diferentes áreas, que passam a trabalhar juntas em prol de soluções criativas e eficazes. E mais do que isso: integra a sociedade civil e o setor privado nessa rede de cooperação.

Inovação e transversalidade não são conceitos abstratos, distantes da realidade do serviço público. Na verdade, quando colocados em prática, eles trazem resultados concretos e transformadores, como veremos ao longo deste livro. Vamos explorar a experiência dos **Grupos Transversais de Trabalho (GTT)**, uma iniciativa inovadora da Prefeitura do Rio de Janeiro que, desde 2014, vem promovendo mudanças significativas na forma de desenvolver políticas públicas e de formar líderes dentro da administração municipal.

Os GTT surgiram no âmbito do Programa Líderes Cariocas, com o objetivo de criar uma rede de colaboração entre servidores de diferentes órgãos e áreas. Esses grupos, formados por servidores públicos que, voluntariamente, dedicam parte de seu tempo a projetos específicos, representam uma nova forma de gestão: mais horizontal, mais integrada e, acima de tudo, mais eficiente. Ao romper com o tradicional modelo hierárquico e fragmentado, os GTT provam que a inovação pode, sim, nascer dentro do setor público.

Diferentemente dos habituais grupos de trabalho, os GTT se caracterizam pela transversalidade nos perfis de seus integrantes, nas temáticas dos projetos e nos seus impactos. Ao reunir profissionais com diversas competências e perspectivas, os GTT são capazes de gerar soluções criativas e eficazes para os desafios da administração pública que, muitas vezes, pareciam insolúveis. Além disso, eles ajudam a desenvolver uma nova



geração de líderes, preparados para lidar com os desafios atuais e futuros da gestão pública.

A metodologia dos GTT é centrada na colaboração e no compartilhamento de conhecimento entre os diferentes órgãos da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro. A formação dos grupos considera não apenas a expertise técnica, mas também a capacidade de liderança e a motivação dos servidores, garantindo um ambiente propício à inovação.

Ao longo dos primeiros 10 anos, os resultados obtidos com os GTT demonstram o sucesso desta abordagem. Além do desenvolvimento de soluções práticas para a gestão pública, os GTT colaboraram para a formação de uma nova geração de líderes, capazes de pensar e agir de maneira inovadora, transversal e integrada. Nas próximas páginas vamos apresentar esses resultados e abordar como os GTT contribuíram para eles.

Mas não vamos nos iludir: implementar inovação e transversalidade na gestão pública não é tarefa fácil. Desafios como a continuidade dos projetos, a resistência às mudanças e a integração com as políticas públicas mais amplas ainda são questões a serem enfrentadas. No entanto, como este livro mostrará, esses desafios também representam oportunidades para aprimorar a metodologia e ampliar o impacto dos grupos. Como veremos, os Grupos Transversais de Trabalho têm demonstrado que é possível superar esses obstáculos e criar uma administração pública mais eficiente, criativa e preparada para atender às demandas da sociedade.

Nos próximos 10 capítulos, apresentaremos uma análise detalhada da trajetória dos GTT em seus primeiros 10 anos, desde sua origem até o impacto transformador que têm exercido na gestão pública carioca por todo esse período. Você terá a oportunidade de mergulhar nos bastidores dessa experiência inovadora, compreender as metodologias utilizadas, conhecer os desafios enfrentados e, claro, se inspirar com os resultados alcançados. Mais do que apenas uma análise técnica, este livro é um convite para repensarmos a forma como as cidades podem ser governadas – de forma colaborativa, criativa e, acima de tudo, inovadora.

Ao final, espera-se que você, leitor, compreenda não apenas a importância dos GTT para a administração pública carioca, mas também o potencial que iniciativas similares podem ter em outras esferas governamentais



PARTE 1 - Desenvolvimento de Lideranças





1. TRANSVERSALIDADE COMO ABORDAGEM E INSTRUMENTO DE GESTÃO

“A intersetorialidade promove uma visão compartilhada dos problemas públicos entre setores governamentais, resultando em políticas mais coordenadas, que evitam duplicidades e utilizam melhor os recursos. A transversalidade, por sua vez, vai além, integrando sociedade civil e setor privado, o que amplia a colaboração, enriquece a troca de conhecimentos e recursos, e confere maior legitimidade às políticas. No Brasil, a crescente adoção da transversalidade, evidenciada por instituições como o Instituto Fundação João Goulart, tem sido crucial para criar uma governança mais inclusiva e equitativa, atendendo de forma mais completa e sustentável às necessidades da população.”

– André Marques, Chief Financial Officer - INSPER

Transversalidade, multi ou interdisciplinaridade, multi ou intersetorialidade, colaboração. São esses termos intercambiáveis? Alguns deles são mais fáceis de se definir ou já estão presentes há mais tempo no âmbito da gestão. No entanto, o termo, o conceito e a prática da transversalidade são mais recentes e, pode-se dizer, têm sido mais utilizados, como tantos outros que entram e saem do vocabulário recorrente na gestão pública.

O foco deste livro são os Grupos Transversais de Trabalho. Mas o que significa ser transversal no âmbito da gestão pública e das políticas públicas? Vamos trazer definições de autores do meio acadêmico e da gestão pública e em seguida um histórico de como este conceito tem sido definido e aplicado no contexto da administração pública no Brasil. Mais à frente também conceituaremos de que forma hoje a transversalidade é entendida no âmbito dos GTT e mostraremos como o Instituto Fundação João Goulart tem buscado não só conceituar, mas também mensurar a transversalidade no desenvolvimento dos GTT.

A formulação de iniciativas e projetos na Gestão Pública brasileira tem incorporado, nas últimas décadas, cada vez mais abordagens intersetoriais e transversais. Ainda que possuam proximidade, estes termos guardam entre si algumas diferenças.



Conceituando

Os conteúdos e limites dos conceitos de intersetorialidade, interdisciplinaridade e transversalidade não estão consolidados e ainda não há consenso dos seus significados, sendo até mesmo ainda controversos. Apesar do crescente interesse sobre os temas, tanto em âmbito da gestão pública quanto no campo acadêmico, coexistem diferentes interpretações, inclusive com sobreposições dos seus significados. Entretanto, é possível encontrar algumas regularidades a partir do que as práticas transversais e intersetoriais articulam, como o fazem e com qual objetivo¹.

Em ambos os casos, os atores e componentes a serem articulados variam. Frequentemente, é destacada a articulação entre setores e órgãos governamentais para superar a fragmentação e a verticalização, mas é possível, também, buscar uma integração com a sociedade civil e entre o público e o privado.

Quanto à articulação que ocorre entre Estado e sociedade civil, há uma grande aproximação entre a noção de intersetorialidade e/ou a de transversalidade com as discussões sobre participação e controle social, contribuindo para o diálogo entre esses atores, a construção conjunta de estratégias de ação e a transparência da atuação governamental; enquanto a integração entre público e privado é entendida como uma da estratégia para se evitar a burocracia.²

Na perspectiva da implementação de programas e projetos, que é a de maior interesse nesse livro, a intersetorialidade torna-se necessária para constituir uma nova concepção no processo de planejamento, execução e avaliação, exigindo, portanto, uma mudança cultural que está para além de regulações e de vontade política dos gestores e envolve reconhecer o interesse próprio de cada uma das políticas e, ao mesmo tempo, construir o interesse comum, enquanto política pública com gestão eficaz, e construir o interesse coletivo em relação ao que vai ser efetivo para a população.³

Diferentemente da gestão pautada em culturas organizacionais burocráticas, onde prevalece uma estrutura vertical e hierarquizada, a gestão transversal possibilita uma maior interação entre diferentes atores e propõe mais flexibilidade e adaptação na resolução de problemas complexos em ambientes que, predominantemente, estão em constante mudança, como é o caso das instituições públicas.

A transversalidade, então, pode ser entendida como um instrumento gerencial que visa dotar as organizações de capacidades para fazer frente

¹ Marcondes, Sandim & Diniz (2018); Reinach (2013)

² Marcondes, Sandim & Diniz (2018)

³ Maciel (2019)



a uma realidade complexa e com a qual os instrumentos clássicos não têm conseguido dialogar satisfatoriamente. Entende-se que a transversalidade não se restringe a determinados temas, isto é, pode ser uma estratégia de ação, deliberada e estruturada para dar conta de desafios específicos que além de envolver esforço intersetorial, requerem requalificação do *modus operandi* dos diversos atores.⁴

Em definição do Instituto de Política Econômica Aplicada (IPEA), na Gestão Pública, a transversalidade pressupõe criação de fóruns horizontais de diálogo e tomada de decisão, em que conhecimentos, recursos e técnicas acumuladas em cada espaço institucional possam atuar em sinergia. Quando aplicado a políticas para grupos populacionais específicos, por exemplo, o conceito compreende ações que, tendo por objetivo lidar com determinada situação enfrentada por um ou mais destes grupos, podem articular diversos órgãos setoriais, níveis da Federação ou mesmo setores da sociedade na sua formulação e/ou execução⁵.

Atuar de forma transversal possibilita à Administração Pública maior agilidade, inovação, diversidade e flexibilidade, reforçando uma gestão horizontal com a articulação organizacional e a conjunção de saberes e práticas.

Portanto, em resumo, podemos definir projetos transversais como aquelas iniciativas que rompem com as divisões tradicionais e hierárquicas dentro da administração pública, promovendo a colaboração entre diferentes setores e áreas de governo. Esses projetos envolvem equipes multidisciplinares compostas por servidores de diferentes órgãos e de diferentes formações e experiências profissionais. Além disso, eles também podem contar com a colaboração da sociedade civil e do setor privado, trabalhando juntos para resolver problemas complexos de maneira integrada e inovadora. A transversalidade permite que conhecimentos e recursos sejam compartilhados, resultando em soluções mais eficazes e coordenadas, alinhadas com os diversos desafios das políticas públicas. Além disso, promove a construção de uma visão sistêmica, garantindo que as soluções sejam abrangentes e sustentáveis a longo prazo.

Buscando referências da prática da transversalidade na Gestão Pública Brasileira e Carioca

Em relação à intersetorialidade, desde o início dos anos 90, a criação do Sistema Único de Saúde (SUS) já previa a articulação de políticas e programas por meio de comissões intersetoriais e as primeiras ocorrências em artigos acadêmicos se concentram no debate sobre temas da área de saúde e coincidem

⁴ Maciel (2019)

⁵ IPEA (2009)



com o pioneirismo de algumas experiências na prática da gestão em nível municipal e estadual.

As abordagens transversais passaram a constar na pauta da gestão pública sobretudo quando foram criadas a SEDH (Secretaria Especial de Direitos Humanos) em 1997, a SEPPIR (Secretaria Nacional de Políticas de Promoção da Igualdade Racial), a SNPM (Secretaria Nacional de Políticas para as Mulheres) em 2003 e a SNJ (Secretaria Nacional de Juventude) em 2004. Estas secretarias visavam, por meio do trabalho de articulação governamental realizado por órgãos ligados diretamente à Presidência da República, mobilizar ministérios para que estes incluíssem nos seus planejamentos, assim como na execução de suas políticas, enfoques voltados para temas como direitos humanos, raça, gênero e juventude. A partir deste momento, elas passam a fazer parte de uma Agenda Social e os enfrentamentos de suas questões e demandas passam a ter uma articulação de ações a partir de uma perspectiva transversal.⁶

Na área da Educação, os temas transversais atuam como eixo unificador, em torno do qual organizam-se as disciplinas, devendo ser trabalhados de modo coordenado e não como um assunto descontextualizado nas aulas. Destaca-se que a procedência do termo transversalidade é conferida aos estudos na área educacional e à abordagem interdisciplinar dos diversos fenômenos, em contraposição a uma visão fragmentada da realidade.⁷

Na Gestão Municipal da cidade do Rio de Janeiro, o uso da perspectiva transversal também vem ganhando cada vez mais força nos últimos anos, ainda que na prática algumas iniciativas já apontassem anteriormente para a transversalidade.

Os Planos Estratégicos são instrumentos de gestão, que tem como propósito tornar o trabalho da Administração Pública mais eficiente, buscando tornar melhor aquilo que se está fazendo atualmente, ou tentando fazer de outra maneira e melhor.⁸ Assim, este documento pode ser usado como referência para analisar se o termo transversalidade (e suas variações) estão sendo considerados na construção estratégica do município.

Numa análise dos quatro Planos Estratégicos da Prefeitura do Rio de Janeiro que foram publicados desde 2009, é possível observar a crescente incidência do prefixo “transversa”, que também inclui a palavra “transversal” e seu plural “transversais” e as palavras “transversalmente” e “transversalidade”.

⁶ IPEA (2009), Marcondes, Sandim & Diniz (2018)

⁷ Silva (2011)

⁸ Pfeiffer (2000)

PLANOS ESTRATÉGICOS - PCRJ	INCIDÊNCIA DA PALAVRA "TRANSVERSAL"
2009-2012	2
2013-2016	4
2017-2020	10
2021-2024	60

Tabela 1 - Incidência do termo “transversa” nos Planos Estratégicos desde 2009

No primeiro Plano Estratégico, o de 2009-2012, há apenas duas incidências do prefixo “transversa”, e o sentido utilizado no texto é o do senso comum para a palavra “transversal”, referindo-se a vias transversais da cidade do Rio de Janeiro nas duas ocorrências.

No segundo Plano Estratégico, o de 2013-2016, aparecem quatro ocorrências do prefixo “transversa” e duas delas também se referem ao uso do senso comum para a palavra “transversal” como alusão a vias da cidade do Rio.

Porém, no mesmo documento já há duas referências à expressão “processos transversais” quando se comenta sobre os grandes desafios a serem perseguidos na busca de eficiência nas informações da cidade, nas compras e nos processos operacionais da Prefeitura: “há forte percepção de lentidão e excessiva burocracia nas operações e dificuldades de coordenação entre áreas nos casos de processos transversais”.⁹

O Plano Estratégico de 2017-2020, além de incluir 10 vezes o prefixo “transversa” em seu texto, traz, em todas as suas incidências, uma correlação com a governança da cidade, inclusive no capítulo “Governança para os Cidadãos” que, entre suas diretrizes, pode-se citar a consolidação da estrutura de planejamento como função permanente de Estado e a articulação intersetorial, fortalecendo a integração transversal das diferentes áreas e políticas de governo.¹⁰

Além disso, a transversalidade é entendida como o meio de articulação e integração das políticas, evitando a fragmentação natural entre os órgãos

⁹ PLANO (2013), pág. 75.

¹⁰ PLANO (2017)



de governo, garantindo o exercício da governança, definida como a quarta dimensão da sustentabilidade (as demais dimensões são a economia, a social e a urbano-ambiental, nesta ordem).

O documento aponta para a possibilidade de mudança do estilo e a natureza do governo e da máquina pública, ainda marcada até aquele momento pelo clientelismo político, pela lentidão processual e burocrática e pela visão setorial, criando dificuldades para a cooperação e a transversalidade a ser promovida pela coordenação do planejamento.

O Plano Estratégico 2017-2020 afirma ainda que um novo modelo de governança consolidou-se em décadas anteriores, pressupondo uma nova maneira de governar, a partir da prática da transversalidade e da articulação e integração dos setores do próprio governo em parceria com a sociedade e a iniciativa privada.

Porém, é a partir do Plano Estratégico 2021-2024 que a transversalidade ganha mais força com o aparecimento de 60 citações do prefixo “transversa” no documento, entre as quais se incluem 39 referências aos temas transversais, definidos como sendo: Longevidade, Bem-Estar e Território Conectado; Igualdade e Equidade; Desenvolvimento Econômico, Competitividade e Inovação; Mudanças Climáticas e Resiliência; Cooperação e Paz; e Governança.

Para além dos temas transversais, a palavra “transversal”, seja no singular ou no plural, aparece como adjetivo de palavras como “caráter”, “trabalho”, “planejamento”, “abordagem”, “indicador”, “metas”, “salas”, “áreas”, “políticas”, “serviços” e projetos”.

Em função dessa abordagem transversal no plano estratégico 2021-2024, existem nele nove metas que, embora estejam referenciadas em um Tema principal, possuem correlação com outros Temas. Devido a isso essas metas são replicadas em Iniciativas Estratégicas de Temas Complementares.

A Lei Municipal Nº 6.906 de 24 de maio de 2021 adota a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável como diretriz para a promoção de políticas públicas municipais, fomentando o caráter institucional e transversal do Plano Estratégico. Assim, o Plano Estratégico 2021-2024 do Rio de Janeiro entende como desafio tornar a gestão da cidade mais eficiente por meio de um trabalho multidisciplinar e transversal com uma dinâmica integrada da ação pública.

E é neste sentido que o Instituto Fundação João Goulart vem se consolidando como um dos órgãos gestores e promotores da transversalidade na Prefeitura do Rio, fomentando e coordenando projetos transversais, auxiliando no desenvolvimento de competências transversais dos Líderes

Cariocas e Gestores Municipais e promovendo uma cultura de gestão baseada em dados sempre focada na melhoria de vida do cidadão. Uma das citações da palavra “transversalidade” no Plano Estratégico 2021-2024 é justamente a que aparece no nome da Coordenadoria de Desenvolvimento de Projetos e Transversalidade do Instituto Fundação João Goulart.





2. PERCURSOS PARA O DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA

O desenvolvimento de lideranças é um processo multifacetado que pode ser abordado a partir de diversas perspectivas. Um percurso interessante é o caminho do autoconhecimento e do desenvolvimento do Líder como ser humano, mas existem outros caminhos igualmente relevantes. Neste contexto, vamos explorar o desenvolvimento de lideranças a partir de três modelos teóricos distintos, propostos Henry Mintzberg, Ronald Heifetz e Manfred Kets de Vries¹¹.

Esses modelos oferecem valiosas contribuições teóricas e práticas, que se alinham com a Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores e com os Grupos Transversais de Trabalho (GTT), fortalecendo as competências dos gestores cariocas e promovendo uma liderança mais eficaz e humanizada.

De acordo com o Financial Times e The Economist, Kets de Vries é um dos principais pensadores de gestão do mundo. É doutor em economia pela Universidade de Amsterdã e em Administração pela Universidade Harvard¹². Para ele, o líder autêntico é aquele que possui a função de estimular a interação, a informação e a inovação, dado que a liderança é um processo que se inicia no indivíduo, tornando-se coletiva e compartilhada, variando de acordo com o contexto (conceito de liderança transformacional do INSEAD - Instituto Europeu de Administração de Empresas).

Sua perspectiva pedagógica é a da aprendizagem vivencial, partindo sempre da experiência dos alunos a partir da diversidade no grupo, em aspectos como idade, experiência, escolaridade, nacionalidade e formação profissional. A formação do líder acontece num formato triangular baseado na psicodinâmica clínica da liderança, partindo de aspectos individuais para o coletivo e aproveitando a experiência dos participantes. Os professores têm liberdade para escolher o método, pois o que importa é o resultado. As dinâmicas de formação são baseadas em estudos de caso, coaching em grupo ou individual, instrumentos de feedback 360° e discussões em grupo.

A concepção de formação de Kets de Vries também inclui a Andragogia, que defende um ensino baseado na motivação e no autoconhecimento e que já foi referida como “educação continuada” ou “aprendizagem ao longo da vida” por organizações como a UNESCO, por se tratar de uma abordagem realizada em fase adulta.

Ronald Heifetz, por sua vez, foi professor sênior de liderança pública do Rei da Jordânia Hussein bin Talal e é professor de liderança pública e diretor fundador da Escola de Governo John F. Kennedy da Universidade de

¹¹ Becker *et al.* (2014)

¹² Becker *et al.* (2014)



Harvard e cofundador da Cambridge Leadership Associates¹³. Atualmente ele é conhecido por seu trabalho na prática e no ensino da liderança e sua pesquisa se concentra em como construir capacidade adaptativa em sociedades, empresas e organizações sem fins lucrativos.

Ronald Abadian Heifetz define o líder como alguém que domina o trabalho adaptativo, focando a liderança como uma atividade, e não apenas como um conjunto de características pessoais ou de influência. Ele enfatiza a capacidade do líder de mobilizar pessoas e organizações para enfrentar desafios e realizar o trabalho necessário para uma adaptação contínua. Para ele, o desenvolvimento da liderança acontece por meio de um processo de aprendizagem que promova a reflexão (discussões éticas, que podem ser teóricas ou estudo de caso). Assim como Manfred F. R. Kets de Vries, sua concepção inclui também a Andragogia.

No percurso de aprendizagem, o líder diagnostica a demanda da organização e age para resolver os problemas, diferenciando os problemas técnicos dos adaptativos e ajudando os indivíduos e as organizações a prosperarem em ambientes desafiadores. Isso envolve uma preparação tanto individual quanto coletiva para assumir o processo de adaptação, mobilizando as pessoas a trabalharem de maneira inovadora.

As dinâmicas de formação são baseadas em estudos de caso usando a própria classe como um caso, fazendo consultas aos pares e em grupo.

Henry Mintzberg é um renomado acadêmico e autor de diversos livros na área de administração. É engenheiro mecânico por formação, Ph.D. pela MIT Sloan School of Management e atualmente é professor na Universidade McGill, no Quebec, Canadá, onde leciona desde 1968, após ter concluído seu Mestrado em Gerência no MIT. Sua produção acadêmica se dedica a temas de planejamento estratégico, estratégia de gerência e de negócios¹⁴.

Em seu livro mais conhecido, “MBA? Não, Obrigado! Uma Visão Crítica sobre Gestão”, ele discute os cursos de formação de novos administradores, apontando as incoerências existentes entre o mundo real e aquele apresentado dentro das salas de aula, considerando que são mais voltados para a função do negócio do que à prática de gestão. Na visão dele, as escolas de negócios têm aspectos importantes para ensinar sobre gestão, mas como o fazem, perdem parte da capacidade criativa de aprendizagem dos gestores.

Henry Mintzberg não faz uma distinção rígida entre líder e gerente. Para ele, o gestor deve ser uma pessoa engajada, que combina inovação e visão estratégica e que, por sua vez, deve estar constantemente voltada para a comunidade e o impacto, buscando o desenvolvimento de organizações

¹³ Becker *et al.* (2014)

¹⁴ Becker *et al.* (2014)



mais eficazes através da formação de gestores mais competentes. Mintzberg acredita que a aprendizagem dos gerentes ocorre por meio da prática e da reflexão, utilizando experiências e discussões para promover o crescimento. Assim como os outros autores mencionados, ele valoriza a Andragogia em sua abordagem formativa.

No caminho para o desenvolvimento de lideranças, os participantes compartilham suas experiências e abordam questões estratégicas relevantes para suas empresas. Isso permite que a cultura corporativa desempenhe um papel crucial nas discussões. Cada grupo empresarial se transforma em uma comunidade de aprendizado e em um programa específico da empresa, facilitando o crescimento individual e organizacional em ambientes desafiadores.

Trata-se do desenvolvimento de uma liderança reflexiva, centrada nos estilos de gestão de pessoal, desenvolvimento de competências, compreensão da dinâmica da equipe e da cultura organizacional. As dinâmicas de formação são baseadas na experiência reflexiva, por meio de ações de aprendizado e documentos de reflexão.

As semelhanças entre os modelos de desenvolvimento de liderança propostos por Henry Mintzberg, Ronald Heifetz e Manfred Kets de Vries demonstram uma visão comum de que os líderes não são formados isoladamente através de uma carga teórica, mas sim por meio da visão organizacional e da interação entre pessoas de diferentes contextos, o que proporciona aos participantes uma ampliação de suas visões de mundo e a transformação dos seus ambientes de trabalho e sociedade.

Além disso, os três autores compartilham a perspectiva de que a liderança é um processo contínuo, integrando a experiência prática com a reflexão crítica, e que se manifesta em diferentes contextos e desafios. Para Mintzberg, a liderança está intimamente ligada à prática e à inovação, exigindo que o gestor seja tanto líder quanto gerente, focado na comunidade e no impacto organizacional. Kets de Vries, por sua vez, vê a liderança como um processo autêntico e transformacional, iniciado no indivíduo e expandido para o coletivo, com base na aprendizagem vivencial e na diversidade dos participantes. Heifetz complementa essa visão ao propor a liderança adaptativa, onde o líder é visto como um facilitador do trabalho adaptativo, mobilizando as pessoas para enfrentar mudanças complexas.

Esses princípios também são centrais na Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores, documento norteador do desenvolvimento de lideranças na Prefeitura do Rio. A Política, que será apresentada a seguir, reflete a importância de um desenvolvimento que vai além do conhecimento técnico, focando suas ações na transformação da realidade e na construção de uma administração pública municipal capaz de responder eficientemente às demandas da sociedade.



3. A POLÍTICA CARIOCA DE DESENVOLVIMENTO DE GESTORES

“A Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores (PCDG) é pioneira em municípios no Brasil e inaugura uma nova forma de institucionalizar a capacitação e desenvolvimento de gestores públicos municipais, tornando a gestão pública mais eficiente. A PCDG, fomentada pelo Instituto Fundação João Goulart, prioriza o capital intelectual dos servidores, incentivando uma cultura de aprendizado contínuo e tomada de decisões eficazes. Com isso, a Prefeitura do Rio alcança uma gestão mais estratégica, pautada na transparência e no desenvolvimento constante de seus líderes.”

Rafaela Bastos - Presidente do Instituto Fundação João Goulart

O Plano Estratégico da Prefeitura do Rio 2021-2024, por meio da Iniciativa Estratégica “Gente”, estabelecia que, além de atualizar carreiras e atribuições, era essencial valorizar os servidores e as servidoras. Deste modo, esta Iniciativa pretendia que os gestores públicos contribuíssem para a construção de uma administração pública transparente e aberta ao diálogo com a sociedade, sendo capaz de responder às demandas por políticas sociais com eficiência, qualidade e responsabilidade.

Nesse contexto, foi desenvolvida pelo Instituto Fundação João Goulart, a Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores. Publicada no início de 2022, por meio da Portaria “N” FP/SUBPAR/FJG nº 106 de 11 de janeiro de 2021. Ela assegura que a ocupação de cargos gerenciais requer o desenvolvimento dos gestores públicos municipais para coordenar a implementação das estratégias e dos planejamentos governamentais em suas áreas, assegurando a eficácia da gestão de pessoas e o sucesso das políticas públicas.

Portanto, a Política define competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que configuram as capacidades dos servidores para desempenharem tarefas com eficiência, eficácia e criatividade e gerarem resultados para a organização. Já o desenvolvimento, por sua vez, se constitui em um conjunto de ações de aprendizagem que visam o amadurecimento dos gestores - Líderes Cariocas e Servidores Ocupantes

de Cargo em Comissão- tornando-os capazes de provocar uma mudança de atitude no exercício de suas funções gerenciais a partir de um processo de internalização de novas formas de pensar, sentir e agir.¹⁵

Ao estabelecer a Matriz de Competências Essenciais do Gestor Carioca, a Política sistematiza as competências fundamentais para o desempenho gerencial, detalhando os atributos de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), e elege compromisso público, inovação, liderança colaborativa, resiliência e visão estratégica como competências essenciais, cada uma delas subdividida em atributos que devem ser fortalecidos e desenvolvidos pelos gestores por meio dos programas de capacitação e desenvolvimento do Instituto Fundação João Goulart (figura 1).



Figura 1 - Cinco competências essenciais de gestão na Prefeitura do Rio
Fonte: Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores (SMPF, 2022, pág.27)

Segundo a Política, o atributo conhecimento é um conjunto de informações estruturadas e de saberes que um gestor possui, podendo ser adquirido a partir de suas experiências pessoais e profissionais e que influenciam no seu comportamento, bem como na sua relação com o ambiente e com os outros, já a habilidade é a capacidade de saber fazer algo no sentido de atingir os objetivos e atitude é o posicionamento do gestor diante de situações com as quais ele se depara, ou seja, é o querer-fazer associado ao saber ser.¹⁶

¹⁵ SMPF, 2022

¹⁶ SMPF (2022)



Assim como nos modelos teóricos apresentados, a Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores, valoriza a aprendizagem através da prática e da reflexão, propondo uma convergência na centralidade do desenvolvimento humano como alicerce para a liderança eficaz.

Neste sentido, podemos também citar que a participação ativa dos Líderes Cariocas no Programa Líderes Cariocas e nos Grupos Transversais de Trabalho (GTT) - ambos os temas serão aprofundados nos próximos capítulos - e em avaliações intermediárias, com foco nas atitudes de liderança colaborativa, resiliência e visão estratégica, refletem a importância de um desenvolvimento que é tanto individual quanto coletivo, e que se ajusta às complexidades e desafios do ambiente público contemporâneo.

Além do mais, os Grupos Transversais de Trabalho (GTT) também se destacam como uma fonte de aprendizado para os Líderes Cariocas, uma vez que, durante a realização dos projetos, os participantes não apenas aprimoram suas competências técnicas, como também desenvolvem habilidades gerenciais e comportamentais fundamentais para o exercício de suas funções e os desafios da administração pública.

“Os GTT” me ajudaram, como gestor, a fortalecer habilidades de liderança e comunicação, obter visão holística e integrada entre áreas, e aguçar a criatividade para soluções de encomendas desafiadoras.”

André Magalhães - Líder Carioca integrante de 7 GTT

As reflexões intermediárias realizadas ao longo do processo de elaboração dos projetos desenvolvidos por GTT se baseiam no atributo de atitude, considerando as seguintes categorias: **Liderança colaborativa** (determinação, heterarquia, colaboração e resolução de problemas), **Resiliência** (adaptabilidade, motivação, autoconfiança e tolerância ao estresse), **Comunicação** (assertividade, negociação, comunicação efetiva e comunicação participativa), **Participação** (comprometimento, iniciativa, proatividade e participação eficaz) e **Visão Estratégica** (organização, qualidade da entrega e atendimento aos compromissos firmados; orientação para resultados, avaliação e monitoramento do projeto e pensamento crítico).

A escolha das categorias e atitudes não tiveram a pretensão de esgotar todas as possibilidades e dar conta de todo o processo. Ela se deu a partir do entendimento de que, nesta seleção, estão bastante presentes algumas das atitudes necessárias para o desenvolvimento dos projetos transversais. E para além da avaliação individual, tanto de seus pares quanto da autoavaliação,

também há uma preocupação em avaliar o grupo a partir do relacionamento interpessoal, da comunicação efetiva, do comprometimento, disciplina e foco e da colaboração entre seus integrantes.

Essa experiência reflete a essência da Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores, que visa não apenas a capacitação técnica, mas a formação de líderes completos, comprometidos com o serviço público e preparados para conduzir o futuro da cidade com excelência e responsabilidade.





4. O PROGRAMA LÍDERES CARIOCAS (PLC)

“O Programa Líderes Cariocas é essencial para a modernização da gestão pública municipal, uma vez que foca na qualificação e desenvolvimento contínuo dos servidores de carreira. Iniciativas como essa são fundamentais para garantir a perenização de boas práticas e a inovação dentro da administração pública, assegurando que o município do Rio de Janeiro possa enfrentar desafios complexos de forma eficiente e planejada.”

– Pedro Paulo, Deputado Federal, Idealizador do Programa Líderes Cariocas, ex-Secretário de Fazenda e Planejamento e da Casa Civil da cidade do Rio de Janeiro

Nas últimas décadas do século XX, surgiu um movimento global conhecido como Nova Gestão Pública, que trouxe à tona discussões sobre os modelos de gestão a serem adotados pelas administrações públicas, com o objetivo de criar organizações mais estruturadas e focadas no atendimento às demandas dos cidadãos e da sociedade.

Em consonância com esse movimento, a Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro (PCRJ) iniciou, em 2009, um planejamento estratégico voltado à modernização de suas práticas gerenciais, buscando alcançar uma Gestão de Alto Desempenho alinhada às essas tendências internacionais de modernização da administração pública, tais como o Sistema de Alta Direção Pública do Chile e o modelo adotado na Grã-Bretanha, que buscaram fortalecer a gestão pública, através da redução da influência de nomeações políticas e da eficiência e a transparência na gestão governamental.

Como marco decisivo dessa estratégia, a Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, publicou, no dia Dois de Março de 2012, o Decreto¹⁷ de recriação do Instituto Fundação João Goulart. Este decreto transformou o Instituto em um órgão vinculado à Secretaria da Casa Civil, com a missão clara de formular e implementar estratégias focadas na captação, seleção, gestão, desenvolvimento e valorização das lideranças do quadro de pessoal do município.

No mesmo dia, também por meio de Decreto¹⁸, foram instituídos o Comitê de Gestão de Gente, o Grupo de Líderes Cariocas da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, o Curso para Gestores, a Certificação Profissional em Gestão

¹⁷ Decreto 35.177, de 2 de março de 2012

¹⁸ Decreto 35.178, de 2 de março de 2012



Pública e cria as Gratificações de Encargos Especiais a título de bonificações e dá outras providências”, considerando, entre outros fatores, que “a valorização do Servidor Líder reforça a meritocracia e a gestão por resultados eleitas por esta Administração como vetores de desenvolvimento do serviço público”.

De todas essas iniciativas, a que mais se destacou foi o Programa Líderes Cariocas - PLC, que foi concebido para identificar, desenvolver e preparar servidores com perfil de liderança para ocupar posições estratégicas na Prefeitura e elevar a produtividade e eficiência do serviço público.

No Decreto de criação do PLC ainda foram estabelecidas a quantidade de vagas para ingresso de servidores no Programa, os requisitos para elegibilidade e as regras e critérios do primeiro processo seletivo, que ocorreu no mesmo ano. Além disso, também foram destinados incentivos financeiros aos integrantes do Programa, com a possibilidade de recebimento de 15º e 16º salários, atrelados a metas individuais, desde que o órgão em que o servidor estivesse lotado também cumprisse as metas; além do recebimento de encargos especiais.

Nos primeiros anos de sua implementação, o PLC estabeleceu as bases necessárias para fortalecer a capacidade gerencial da Prefeitura, identificando servidores com potencial de liderança e oferecendo a eles ferramentas essenciais de desenvolvimento para ocuparem posições estratégicas. No entanto, com o tempo, novos desafios surgiram e a necessidade de uma reestruturação tornou-se evidente. Foi então que, em 2021, com base nas lições aprendidas ao longo dos anos iniciais, o PLC passou por uma reformulação completa em sua missão e em seus produtos e processos, visando tornar o programa mais eficiente na mitigação desses desafios. Entre os principais estão:

- **A perda de Capacidade Gerencial** - O alto índice de aposentadorias previstas impacta a capacidade gerencial na prefeitura, podendo gerar perdas incalculáveis. Segundo um estudo feito pela Coordenadoria de Recursos Humanos em 2020, dos servidores que ocupam posições de gestão e liderança (DAS-8 ou superior), 64% já poderão se aposentar até o final de 2024;
- **A Gestão Estratégica de Pessoas** - Era fundamental a criação de uma base de dados consolidada de servidores, que permitisse identificar profissionais específicos com as expertises e competências necessárias para ocupar vagas, além de regulamentar e institucionalizar processos de seleção estruturados por competências, visando qualificar as nomeações de gestores e



assessores. De acordo com o Plano Estratégico 2021-2024, aproximadamente 16.000 cargos de gestão na Prefeitura não possuíam uma matriz de competências universal na época de seu lançamento. Desses, apenas 10% receberam formação em gestão e liderança nos quatro anos anteriores.

- **A Agenda de Inovação no Setor Público centrada nos servidores**
- Destaca-se a crescente necessidade do domínio de hard e soft-skills para a liderança, segundo a OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. A preparação de gestores que sejam capazes de servir com excelência aos diversos setores da sociedade, com traços de inovação, serão apresentadas, cada vez mais, pelos cidadãos.

A nova versão do programa, conhecida como PLC 4.0, trouxe para a Prefeitura do Rio de Janeiro, propostas sustentáveis a médio e longo prazo, que propõem a 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 a 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.

Com a reestruturação do Programa, a gestão estratégica de pessoas também foi fortalecida, incluindo a criação de uma base de dados consolidada que permite identificar Líderes Cariocas com as competências necessárias para ocupar cargos de liderança. Além disso, foram implementados processos de seleção estruturados por competências, garantindo que as nomeações de gestores e assessores sejam mais qualificadas e alinhadas com as necessidades da administração pública.

Dentre todas as inovações propostas pelo PLC 4.0, a mais significativa foi o fortalecimento do pilar “Legado Carioca”, uma resposta estratégica à necessidade de impulsionar o intraempreendedorismo dentro da administração pública, em especial no âmbito do PLC. O Programa que antes, tinha um viés mais direcionado para a ocupação de posições estratégicas por servidores de carreira, passou também a olhar para o fortalecimento de uma cultura de excelência e inovação que pudesse ser compartilhada e replicada em toda a



Prefeitura. A ideia era simples, mas poderosa: incentivar os Líderes Cariocas a desenvolverem projetos que transformassem o funcionamento da Prefeitura e o impacto de suas ações na prestação de serviços aos cidadãos.

Essa abordagem integrada está diretamente relacionada ao trabalho dos Grupos Transversais de Trabalho (GTT), onde os Líderes Cariocas trocam experiências entre diferentes setores da administração, refletem criticamente sobre as pautas prioritárias da cidade e desenvolvem propostas para os mais diversos Órgãos e Entidades de Prefeitura. Sob essa nova ótica, os líderes se tornaram agentes de transformação, capazes de repensar e renovar as práticas existentes, sempre com o objetivo de alinhar as necessidades da cidade com a inovação e a eficiência na gestão pública.

“Problemas multifacetados frequentemente requerem uma abordagem multidisciplinar. Quando pessoas de diferentes áreas colaboram, elas trazem diferentes pontos de vista, o que pode resultar em soluções mais criativas e eficazes para problemas complexos.”

Ana Claudia Lesçaut - ex-presidente do FJG

Com essas mudanças, o Programa Líderes Cariocas evoluiu para muito mais do que um simples mecanismo de fortalecimento gerencial; ele se tornou um vetor de transformação para a governança e gestão pública municipal. Cada inovação e prática adotada pelos Líderes Cariocas não apenas atende às necessidades imediatas da Prefeitura, como também estabelece bases sólidas para um futuro mais eficiente e dinâmico.

Ao incentivar o desenvolvimento de projetos e políticas públicas com visão estratégica, o programa fomenta uma cultura de excelência que permeia todos os níveis da administração. Essa cultura se reflete na capacidade de resposta do governo municipal aos desafios da Cidade, na melhoria contínua dos serviços prestados à população e na criação de um ambiente de trabalho mais colaborativo e orientado para resultados.



PARTE 2 - Os Grupos Transversais de Trabalho





5. OS PRIMEIROS 10 ANOS

Os primeiros Grupos Transversais de Trabalho (GTT) foram criados em 2014 no âmbito do Programa Líderes Cariocas (PLC). O então presidente do Instituto Fundação João Goulart à época, José Moulin Neto, viu a oportunidade de criar uma iniciativa que juntasse duas necessidades da Prefeitura: o desenvolvimento e promoção de Líderes Cariocas e a elaboração de projetos estratégicos para a Cidade. Assim nascia o GTT enquanto um método de trabalho no escopo do Decreto 36.842 de 2013, que, dentre outras coisas, estabelecia que o Secretário Chefe da Casa Civil, em conjunto com o Presidente do Instituto Fundação João Goulart, poderia designar a elaboração e/ou desenvolvimento de Projetos Especiais aos Líderes Cariocas sem que houvesse a necessidade de mudança de lotação ou afastamento das funções regulares de seus cargos em seus órgãos.¹⁹

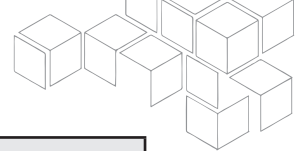
Esse novo método representava uma abordagem inovadora ao incentivar o intraempreendedorismo e a integração entre os mais diversos setores da prefeitura, aliando as competências adquiridas pelos integrantes do Programa Líderes Cariocas às suas experiências acadêmicas e profissionais, visando não apenas a formação de líderes, mas também a geração de valor público.

ENTREVISTA COM MOULIN

Tivemos a honra de entrevistar José Moulin Neto, idealizador desse modelo de trabalho, que compartilhou sua visão sobre a importância dos GTT, os desafios enfrentados em sua implementação e os resultados alcançados ao longo dos anos. Sua experiência e liderança foram cruciais para moldar esta ferramenta que, sem dúvida, se tornou um diferencial na gestão pública carioca.

Vamos explorar as reflexões e insights de José Moulin sobre os GTT e seu impacto transformador na cidade do Rio de Janeiro.

¹⁹ Decreto 36.842, de 1 de março de 2013



• Qual foi o seu insight inicial e a motivação para criação dos GTT?

Em abril de 2014, pouco antes de assumir a presidência da Fundação João Goulart - FJG, fui acompanhar uma aula do curso do COPPEAD para os participantes do programa Líderes Cariocas. Me chamou a atenção a importância que eles davam à parada para o cafezinho. Era algo que ia muito além de ter um momento para descanso ou alimentação. Claramente, os Líderes Cariocas estavam ávidos para conhecer uns aos outros. No primeiro momento não entendi, mas logo depois, esta experiência tornou-se a inspiração para um dos três pilares que nortearam os cinco anos da minha atuação na presidência da FJG: o pilar da Transversalidade.

A Prefeitura é formada por órgãos como, por exemplo, as diferentes Secretarias. Estes órgãos funcionam de maneira hierarquizada. A comunicação entre as bases das hierarquias pode ser difícil. Muitas vezes, um servidor tem que solicitar à sua chefia que envie um ofício ao outro órgão para obter pequenos serviços ou, até informações, dados.

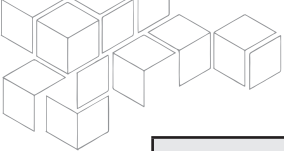
Mas se o servidor conhece alguém do outro órgão, pode ligar e pedir um favor aquela pessoa. Para a Prefeitura, isto representa um aumento de produtividade invisível. Para o servidor, isto representa velocidade na resolução de problemas.

Costumo dizer que o perfil típico de um Líder Carioca é o de um “inconformado proativo”. O servidor que não se conforma em ver uma oportunidade de melhoria e é proativo em buscar uma solução. Os Líderes Cariocas gostam tanto de conhecer outros servidores, especialmente de outros órgãos, porque isto aumentava sua efetividade.

Pensei então em criar alguma iniciativa para institucionalizar estas oportunidades de criação de redes de contato transversais. Como tive longa carreira em consultoria de gestão, veio a ideia dos Grupos Transversais de Trabalho. Aliás, é melhor quando o trabalho é transversal, mas o que é necessariamente transversal é o grupo, não o trabalho.

• Quais foram os principais desafios enfrentados e as etapas chave no processo de criação dos Grupos Transversais de Trabalho (GTT), desde sua concepção até sua implementação efetiva?

Como era de se esperar, os Líderes Cariocas gostaram da ideia. Para além de aumentar a rede de contatos, poderiam praticar gestão de projetos, conhecer outras áreas, expor suas capacidades de entregar resultados e, claro, gerar valor para a cidade.



Mas faltava gerar demanda dos clientes, os titulares de órgão. Assim, aproveitei minha rodada de apresentação como novo presidente da FJG aos titulares de órgão. Explicava que a FJG teria novos serviços, entre eles, uma consultoria gratuita para ajudar a resolver problemas em projetos de 3 a 6 meses. Esta etapa foi crucial.

O primeiro cliente dos GTT foi o prefeito Eduardo Paes. Na sequência, alguns titulares de órgão fizeram solicitações. Por vezes, a própria FJG ou os Líderes Cariocas propunham algum tema de GTT para um titular de órgão. Assim, criamos uma bola de neve.

A participação de um Líder Carioca em algum GTT era totalmente voluntária. Mas o tempo de dedicação não poderia competir com seu trabalho no órgão de origem. Era para ser um tempo adicional de dedicação. Assim, reduzimos qualquer resistência de um superior imediato com a dedicação de um subordinado.

Outro dos três pilares que adotamos para a FJG foi o do Reconhecimento. Assim, criamos três categorias de prêmios para os melhores GTT que foram entregues em cerimônias em locais e participação memoráveis.

• Na sua opinião, qual é o legado mais significativo dos GTT para a gestão pública municipal do Rio de Janeiro?

Além de gerar valor para o cidadão com a resolução de problemas da administração pública, na minha opinião, os GTT beneficiam muito os Líderes Cariocas em:

1. Expansão de sua rede de relacionamento envolvendo diversos órgãos, o que aumenta significativamente sua proatividade;
2. Melhoria de sua capacidade de gestão de projetos;
3. Exposição à titulares de órgãos gerando oportunidades de progressão diagonal.

O programa de GTT atravessou três mandatos. Sua institucionalização vem ajudando a desenvolver continuamente líderes mais criativos, proativos e efetivos. Assim, a gestão pública municipal do Rio de Janeiro aumenta sua capacidade no atendimento das necessidades da população da nossa cidade.



O primeiro GTT oficialmente registrado iniciou-se em 23/05/2014 com o nome de Aproveitamento de Remanescentes do Corredor Transcarioca, tendo como objetivo desenvolver propostas para destinação/ocupação de áreas remanescentes no entorno do Corredor Transcarioca. Ainda neste ano, outros oito GTT foram iniciados.

No intuito de reconhecer e dar visibilidade aos melhores projetos desenvolvidos pelos Líderes Cariocas, foi instituído, neste mesmo ano, o Primeiro Prêmio GTT. Esta premiação vigorou entre 2014 até 2020 e voltou a ser realizada em 2023, sempre sendo entregue no evento anual de encerramento das atividades do PLC. Esta premiação cria oportunidades de visibilidade e reconhecimento público, dado que o prêmio passou a funcionar como uma plataforma de valorização do trabalho e das competências desses líderes, reforçando seu papel dentro da administração pública e ampliando sua influência e prestígio profissional. A visibilidade gerada pela premiação ajudava a consolidar a reputação dos vencedores, destacando-os como exemplos de excelência e inovação no serviço público.

No ano seguinte, 2015, o FJG publicou uma Portaria²⁰ criando o projeto especial denominado Grupo Transversal de Trabalho. A partir daí os GTT passaram a ter regulamentação específica dentro das atividades do Programa Líderes Cariocas. Nesta publicação foram estabelecidos os objetivos dos GTT:

I - propiciar a otimização das ações e/ou elaboração de soluções relacionadas a um tema de alta relevância para os Órgãos e Entidades Municipais, através do desenvolvimento de estudos que ofereçam soluções alternativas para o alcance do resultado almejado, tendo como premissas a execução em curto prazo, inovação e maior economicidade para os cofres públicos.

II - incentivar a integração de servidores de diferentes Órgãos e Entidades Municipais promovendo a agilização da troca de informações transversais.

Além dos objetivos, a Portaria estabeleceu algumas premissas e diretrizes para o funcionamento efetivo dos projetos:

- Os projetos deveriam ter objetivo claro; estudo de viabilidade, identificando benefícios tangíveis e intangíveis; cliente final; cronogramas com entregas intermediárias claras e entrega final.

²⁰ Portaria FJG nº 36, de 17 de março de 2015



- Todo Líder Carioca deveria participar de ao menos um GTT por ano;
- Os grupos deveriam ser formados por entre três a cinco Líderes Cariocas, de ao menos três órgãos diferentes, podendo ser formados por adesão voluntária ou por determinação do Presidente do FJG;
- O prazo máximo de seis meses a contar da data de aprovação do Termo de Abertura do Projeto;
- Os temas poderiam ser escolhidos pelos Líderes Cariocas ou demandado pelo Presidente do FJG;
- Ao final do projeto haveria uma avaliação que validaria a participação do Líder Carioca;
- A entrega do projeto deveria ser realizada em meio físico e digital, no momento da apresentação do GTT aos representantes do Órgão ou Entidade demandante e do FJG;
- O GTT era considerado finalizado após assinatura de conformidade pelo Órgão ou Entidade demandante e pelo FJG no Termo de Encerramento do Projeto.

A Portaria também especificava as responsabilidades do FJG como órgão responsável da iniciativa, cabendo ao mesmo aprovar o tema a ser desenvolvido pelo GTT, encaminhar o tema aos Líderes Cariocas para manifestação de interesse e receber e aprovar os estudos feitos pelos grupos. Além disso, o FJG também atuava como facilitador das relações intersetoriais e propulsor de iniciativas que poderiam gerar benefícios à Prefeitura do Rio, além de regulador das premissas pertinentes aos GTT. No desenvolvimento do projeto, o FJG participava ativamente, organizando uma reunião de kick-off, uma de acompanhamento e outra antes da entrega final do projeto. Em relação às responsabilidades dos membros do GTT, a Portaria estabelecia que eles tinham liberdade para definir as atividades e a agenda de trabalho.

GTT como premissa para recebimento de encargos especiais dos Líderes Cariocas

Ainda em 2015 houve a publicação de um novo Decreto²¹ que ampliou as competências do FJG e regulamentou diversos produtos/iniciativas do

²¹ Decreto 40.706, 2 de outubro de 2015





Programa Líderes Cariocas, dentre elas, as responsabilidades dos Líderes, com destaque para: “participar de pelo menos um Grupo Transversal de Trabalho - GTT por ano”.

A participação em GTT, na forma de Projeto Especial, tornava-se com este Decreto, requisito para que os servidores integrantes do Programa Líderes Cariocas fizessem jus ao recebimento dos encargos especiais que estes profissionais vinham recebendo desde 2012, início do PLC, por sua participação no Programa, cerca de R\$600,00 à época, valor referente a 50% do cargo comissionado de Assistente I. Importante ressaltar que este valor seria pago ao servidor independentemente do número de GTT em que o Líder Carioca estivesse participando concomitantemente.

Ao longo do ano de 2015, em que o pagamento desta gratificação estava vigente e contávamos com 151 Líderes Cariocas Ativos no Programa, registramos o maior número de GTT atuando em paralelo: 29, dos quais 27 foram concluídos e 8 tiveram seus produtos implementados, equivalente a 30% de implementação.

Em 2017, com a mudança de governo, se iniciou um período difícil para o orçamento público municipal e esta gratificação deixou de ser paga. Além disso, também encerraram-se os Acordo de Resultados e o pagamento dos salários bônus pelo atingimento de metas individuais dos Líderes Cariocas. Mesmo enfrentando essas dificuldades, os GTT continuaram a ser desenvolvidos e a equipe de servidores do Instituto Fundação João Goulart manteve o foco no aprimoramento da iniciativa. Neste mesmo ano, foi publicada uma nova normativa²² atualizando a regulamentação sobre os GTT, mantendo-os como atividade obrigatória do PLC e adicionando, além dos objetivos já enunciados na primeira Portaria, os seguintes:

III – Propiciar oportunidades de prática em gestão de projetos.

IV – Demonstrar o valor do Programa Líderes Cariocas e a qualidade dos Líderes Cariocas aos Titulares de Pasta.

Importante destacar que esta Portaria ampliava o leque de atores que poderiam escolher os temas a serem desenvolvidos pelos GTT: Presidente do Instituto Fundação João Goulart, Superintendentes, Subsecretários, Titulares de Pasta ou o Prefeito. E, caso não houvesse esta demanda *top-down*, o Líder Carioca deveria propor um tema para avaliação do FJG e do cliente final, que seria o órgão responsável por garantir a implementação

²² Portaria FJG nº45, de 23 de junho de 2017



do projeto. Essa iniciativa passou a fomentar o intraempreendedorismo aos GTT e consequentemente à prefeitura.

De forma inédita, também foram definidos, por meio desta normativa, alguns critérios para análise do FJG na formação das equipes dos GTT, caso houvesse mais candidatos do que vagas: experiência profissional no tema, formação específica na área de tratamento do tema, conhecimentos básicos e interesse pelo tema, nesta ordem de prioridade de critérios.

Esta Portaria adicionou ainda outras responsabilidades às já existentes do FJG no âmbito dos GTT, tais como: monitorar as entregas parciais, os relatórios mensais e as avaliações do grupo; e providenciar as informações para o comando de pagamento de gratificação por encargos especiais. Importante ressaltar, entretanto, que como já afirmado anteriormente, no próprio ano de 2017, tal gratificação foi descontinuada.

A normativa estabeleceu também as responsabilidades dos Líderes Cariocas integrantes do GTT:

- I – Apresentar ao Instituto Fundação João Goulart até o dia 28 de cada mês, um relatório digital sobre o desenvolvimento do projeto, que condicionará o pagamento de gratificação mensal;*
- II – Designar um dos Líderes Cariocas inscritos no grupo como interlocutor com o Instituto Fundação João Goulart;*
- III – Apresentar avaliação do grupo, ao final do Projeto, com base no modelo definido pelo Instituto Fundação João Goulart.*

Novos Líderes Cariocas entraram para o Programa neste período. Durante o processo seletivo para esses novos integrantes, o FJG criou o GTT Banca de Seleção de Novos Líderes Cariocas, o qual desenvolveu uma metodologia de avaliação e atuou na banca de seleção dos novos Líderes, junto aos membros do Instituto Fundação João Goulart e da Secretaria Municipal da Casa Civil. Ou seja, foram Líderes Cariocas contribuindo para o processo seletivo de novos Líderes Cariocas. Este é um exemplo de como o Programa Líderes Cariocas já estava gerando resultados como política de estado, dado que mesmo enfrentando os desafios decorrentes da descontinuidade política, do menor apoio da alta administração e da falta de orçamento, os esforços dos servidores do Instituto Fundação João Goulart e dos próprios Líderes Cariocas foram essenciais para a continuidade do Programa.



O Manual do GTT

“O Manual do GTT se tornou uma ferramenta norteadora para conseguirmos elevar os índices de projetos finalizados e para auxiliar os LCs que ainda não tinham participado de um GTT.”

Ana Claudia Lesçaut - Ex-presidente do FJG

Como mais uma ferramenta para o aprimoramento dos GTT, em janeiro de 2019, o FJG publicou uma nova Portaria que instituiu o Manual dos GTT, considerando “a importância de disseminar e fomentar as melhores práticas no âmbito da Administração Pública”.²³ Este manual estabelece diretrizes básicas para o desenvolvimento dos GTT, contendo os temas:

- I. Inscrição, participação e benefícios do GTT;*
- II. Objetivo, escopo, não escopo e abordagem;*
- III. Interface do GTT;*
- IV. Gerenciamento da comunicação com o cliente, o patrocinador e demais partes interessadas;*
- V. Criação, desenvolvimento e documentação do GTT;*
- VI. Acompanhamento pelo FJG; e*
- VII. Outras orientações consideradas importantes.*

No mesmo dia da publicação do Manual, foi publicada uma outra Portaria²⁴, que determinava a obrigatoriedade de dar publicidade aos projetos desenvolvidos por meio dos GTT e estabelecia que o FJG deveria constituir processo administrativo para cada GTT, devendo os Líderes Cariocas assentarem toda a documentação do projeto, conforme determinado no Manual do GTT.

²³ Portaria FJG nº74, 8 de janeiro de 2019

²⁴ Portaria FJG nº75, de 8 de janeiro de 2019



O Banco de Projetos, a Coordenadoria de Desenvolvimento de Projetos e Transversalidade e o Repertório

“O grande valor de se ter um Banco de Projetos é a sistematização das informações baseadas no capital intelectual dos servidores a partir das capacitações e desenvolvimentos promovidos pelo Instituto de Fundação João Goulart. O Banco organiza o conhecimento e as soluções dos servidores, ressaltando a transversalidade e reduzindo custos. Ele permite que novas lideranças acessem um acervo de projetos e ideias que, mesmo criados para fins específicos, podem ser adaptados para resolver outros desafios da cidade. Com isso, a Prefeitura evita o desperdício e reintegra o conhecimento existente, transformando o investimento na capacitação dos servidores em um ciclo contínuo de valor para a gestão pública.”

Rafaela Bastos - Presidente do Instituto Fundação João Goulart

Em 2021, o prefeito Eduardo Paes retornou à Prefeitura do Rio e o Instituto Fundação João Goulart ganhou novos posicionamentos e formas de atuação. Logo no primeiro dia de governo foi publicado um Decreto²⁵, criando o Banco de Projetos do FJG, com o objetivo de “oferecer, ao Prefeito e aos Titulares de Órgãos e Entidades da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, projetos com soluções qualificadas, visando otimizar os recursos públicos, modernizar a administração pública, fomentar um ambiente de inovação e valorizar o capital intelectual dos servidores públicos municipais.”. Este Decreto determinava também que “o Banco, de caráter transversal, intersetorial e multidisciplinar, será composto por projetos desenvolvidos pelos Grupos Transversais de Trabalho dos Líderes Cariocas e por trabalhos de conclusão dos cursos de formação gerencial e desenvolvimento de liderança promovidos ou organizados pelo FJG.”

Voltando à discussão dos conceitos de transversalidade e afins, é interessante observar que na criação do Banco de Projetos também aparecem os termos intersectorial e multidisciplinar junto ao termo transversal, o que denota uma evolução deste entendimento.

O Decreto determinou, ainda, o FJG como responsável pela gestão do conhecimento do Banco e seus projetos, devendo o mesmo “construir uma

²⁵ Decreto 43.831, de 1 de janeiro de 2021



metodologia de avaliação para os projetos, com a definição de critérios que auxiliassem o Prefeito e os Titulares de Órgãos e Entidades da Prefeitura na tomada de decisão quanto à viabilidade de implementação”.

Ficou, portanto, evidente desde o primeiro dia de governo que a alta administração e o próprio FJG iriam fortalecer e valorizar os projetos desenvolvidos por meio de GTT. Nesse sentido, é importante ressaltar a criação da Coordenadoria de Desenvolvimento de Projetos e Transversalidade (CDPT) na estrutura do FJG, que tem, dentre suas atribuições:

- Assessorar no desenvolvimento de projetos inovadores, transversais e estratégicos junto às Secretarias buscando, sempre que possível, ativar os Líderes Cariocas nesta atuação;
- Assessorar o Programa Líderes Cariocas, o PENSA e a NUDGERio no desenvolvimento de projetos;
- Fomentar e gerenciar a execução dos Grupos Transversais de Trabalho do Programa Líderes Cariocas;
- Desenvolver mecanismos e articulação para que os projetos e insights vindos do PENSA, da NUDGERio, dos Grupos Transversais de Trabalho e dos Trabalhos de Conclusão dos cursos de Gestão e Liderança da Coordenadoria de Desenvolvimento de Lideranças sejam implementados pelas Secretarias;
- Coordenar o Banco de Projetos do Instituto Fundação João Goulart.

Desta forma, pela primeira vez na história do FJG, havia uma Coordenadoria especialmente dedicada para projetos e transversalidade. Anteriormente, a coordenação dos GTT ficava dentro da Coordenadoria responsável pelo Programa Líderes Cariocas, a qual, tinha de dividir a atenção dos GTT, com as demais iniciativas do Programa. Ao criar uma estrutura para desenvolvimento de projetos, há um claro aumento da importância dos GTT enquanto método de entrega de valor público, sem, por outro lado, deixar de encará-los como uma importante ferramenta de desenvolvimento de Líderes.

“Um ajuste essencial na gestão dos GTTs foi instituir a Coordenadoria de Desenvolvimento de Projetos e Transversalidade. Essa unidade trouxe ao método GTT uma estrutura sistêmica, com processos definidos para o gerenciamento de projetos, indicadores de qualidade, avaliação de resultados, e promoção das lideranças envolvidas. Agora, o desen-



volvimento pessoal e a qualidade dos projetos estão integrados à metodologia, o que garante um impacto duradouro para a Prefeitura e fortalece as lideranças comprometidas com os GTT.”

Rafaela Bastos - Presidente do Instituto Fundação João Goulart

Logo na primeira reunião de Secretariado do novo governo, que ocorreu em Janeiro/2021, foi entregue, ao Prefeito e Titulares, o Book de Projetos, material produzido pela CDPT, que apresentava o Portfólio de Projetos relacionados aos principais temas da nova gestão. Neste, foram apresentadas as informações básicas acerca de projetos que possuíam alinhamento com o Plano de Governo/Cartas-Compromisso do novo Prefeito e/ou com os decretos publicados nos primeiros dias desta gestão. Com isso, esperava-se apresentar aos novos gestores projetos que eles poderiam escolher para serem tocados e também mostrar a possibilidade de contarem com os GTT para o desenvolvimento de novas iniciativas em seus órgãos.

A Coordenadoria de Desenvolvimento de Projetos e Transversalidade, ao continuar a construir e atualizar o Banco de Projetos e ao responder estas demandas, percebeu a necessidade de construir uma ferramenta *on-line* onde gestores e sociedade pudessem ter acesso direto a esses projetos. Assim, em setembro de 2021, foi lançado o RepertórioRio²⁶ - Espaço de Conhecimento sobre a Gestão Pública Carioca. O RepertórioRio é um site, elaborado pela CDPT, em parceria com a IPLAN-Rio²⁷, que disponibiliza para todos (servidores, gestores, pesquisadores e cidadãos em geral) uma série de trabalhos que buscam aprimorar e/ou pesquisar a gestão pública carioca. Nele, estão mais de 270 iniciativas do Banco de Projetos do FJG, dentre elas as realizadas pelos GTT.

“O Book de Projetos foi essencial durante o processo de construção de planejamento, funcionando como um elo que conecta diagnósticos e soluções já pensadas por servidores experientes. Ele evita que cada novo governante tente ‘reinventar a roda’, oferecendo um acervo sofisticado de

²⁶ repertorio.rio

²⁷ Empresa Municipal de Informática



abordagens para os desafios da cidade. Incorporar esse conhecimento no processo de planejamento é fundamental para garantir políticas públicas consistentes, independentemente de quem esteja no governo.”

Jean Leonardus Caris - Subsecretário de Planejamento e Acompanhamento de Resultados da SMFP²⁸ - (Jan/2021 à Jan/2024)

Segunda atualização da normativa dos GTT

Já em maio de 2021 o FJG publicou uma nova Portaria²⁹ atualizando a regulamentação sobre os objetivos e desenvolvimento dos GTT. Em relação aos objetivos, foram reescritos alguns dos anteriores, mas o principal destaque é o aparecimento da questão do fomento ao intraempreendedorismo e inovação na Prefeitura.

I - Propiciar a otimização das ações e/ou elaboração de soluções relacionadas a um problema de alta relevância para os Órgãos e Entidades Municipais, através do desenvolvimento de estudos e projetos norteados por execução em curto prazo, inovação e economicidade para os cofres públicos.

II - Incentivar a integração de servidores de diferentes Órgãos e Entidades Municipais promovendo a agilização da troca de informações transversais, conhecimentos e experiências.

III - Propiciar oportunidades de atuação prática em problemas reais no que tange a: gerenciamento de projetos, articulação institucional, produção de relatórios e apresentações executivas para tomada de decisão de Titulares de Órgãos.

IV - Tornar evidente o valor do Programa Líderes Cariocas e a qualidade dos Líderes Cariocas aos Titulares de Pasta.

V - Propiciar e fomentar um ambiente de intraempreendedorismo e inovação na Prefeitura.

²⁸ Secretaria Municipal de Fazenda e Planejamento

²⁹ Portaria FJG nº 97, de 10 de maio de 2021



Outros pontos que merecem destaque são:

- O interesse e efetiva participação nos GTT passaram a ser considerados como critérios para participação nos próprios GTT, bem como para a Banca de Permanência no Programa Líderes Cariocas;
- O número máximo de integrantes em um GTT foi modificado. Passando de cinco para sete Líderes Cariocas por projeto. Também foi especificado que no mínimo três Líderes Cariocas Ativos e no máximo dois Líderes Cariocas Alumni deveriam participar de cada iniciativa;
- Um novo formato de processo seletivo, mais transparente quanto ao seu método e critérios de avaliação de candidatos, foi criado. Este método também teve como objetivo reduzir vieses implícitos de gênero e raça na seleção;
- As responsabilidades do FJG e dos Líderes Cariocas integrantes dos GTT foram atualizadas;
- Pela primeira vez aparecem as responsabilidades do cliente do projeto:

I - Definir junto ao FJG o material de chamamento para os Líderes Cariocas, onde constarão os objetivos, justificativa, entregas esperadas e perfil dos profissionais a serem selecionados.

II - Analisar e validar o Termo de Abertura e o Termo de Encerramento do Projeto.

III - Designar no Termo de Abertura do Projeto até duas pessoas de seu órgão que serão as responsáveis por dar suporte ao grupo durante o desenvolvimento do GTT e facilitar a continuação do projeto após a entrega final do GTT.

IV - Participar de, no mínimo, duas reuniões com o grupo, a saber: Reunião de Abertura do Projeto e Reunião de Encerramento do Projeto.

V - Validar as entregas realizadas pelo grupo ou designar responsável por validá-las.

VI - Incorporar, nas divulgações dos produtos decorrentes dos GTT, a marca do FJG e do Programa Líderes Cariocas.

“A FJG possibilitou uma rica troca de informações entre mim e líderes de diversas formações e setores, gerando um enfoque transversal e colaborativo, fundamental para resolver nossa complexa questão.”

– Carla Cabral, Arquiteta e Urbanista - Chefe de Gabinete
- SETUR³⁰ - 2022 - Ponto focal do cliente no GTT Turismo em Dados

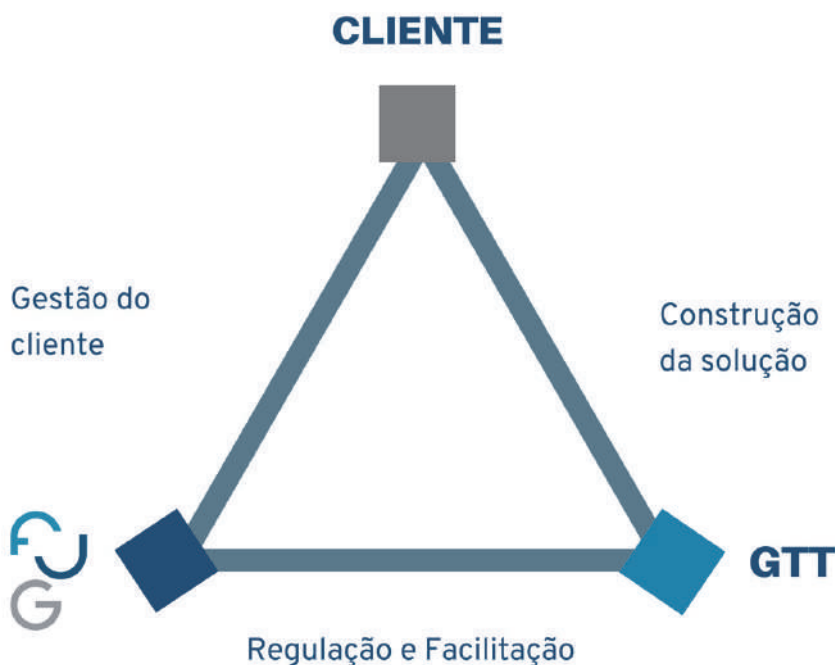


Figura 2 - A interface do GTT e as responsabilidades das partes envolvidas

Importante salientar que a CDPT atualizou, ao longo de 2021, além da normativa, também os processos de trabalhos, métodos e materiais dos GTT que passaram a ser utilizados pelos Líderes Cariocas para o desenvolvimento dos projetos desde então.



³⁰ Secretaria Especial de Turismo



Como pode ser observado no resgate histórico-documental apresentado até aqui, os GTT, enquanto ferramenta e instrumento de gestão, tiveram algumas fases, mantendo uma identidade, mas tendo focos diferentes e ajustes ao longo do tempo.

Inicialmente, o foco dos GTT estava mais no desenvolvimento de lideranças, em que buscava-se ter o maior número possível de Líderes Cariocas participando ativamente e continuamente dos projetos dos GTT. A centralidade era permitir a estes profissionais poderem ampliar sua rede de contatos e aplicar, na prática, os conhecimentos que haviam aprendido em cursos ofertados pelo Programa Líderes Cariocas. Somado a isso, o fato de a gratificação especial estar vinculada à participação em GTT, fez com que muitos projetos fossem iniciados e um grande número de Líderes se engajassem.

Ao longo do tempo, com o amadurecimento do Programa, o foco passou a ser mais dos GTT enquanto consultoria de Líderes Cariocas para problemas definidos pelo alto escalão da Prefeitura. Inicia-se, nesta fase, uma maior atenção em documentar os projetos, arquivá-los, estabelecer algumas regras e orientações gerais para o desenvolvimento destas iniciativas. Podemos afirmar, portanto, que os GTT continuaram a ter um aspecto importante de desenvolvimento profissional dos Líderes Cariocas, mas também foi ganhando importância a questão do desenvolvimento dos projetos em si.

A partir de 2021, com uma nova gestão no FJG, o foco ampliou-se na questão da seleção e desenvolvimento dos projetos, com um grande foco dado também na gestão do conhecimento das iniciativas e seus produtos. Neste período, o Instituto Fundação João Goulart passou a priorizar maiores critérios para aberturas de projetos de GTT, para a seleção das equipes dos projetos, para a modelagem e gerenciamento dos projetos e, posteriormente, de seus produtos. Com isso, passou a trabalhar prioritariamente para ampliar a taxa de sucesso de implementação das iniciativas e o impacto gerado para a Prefeitura e a cidade.



6. UMA FERRAMENTA PARA DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES E PROJETOS

“Os GTTs fortalecem a capacidade de gestão dos participantes ao oferecer uma estrutura completa de desenvolvimento. O método GTT engloba práticas de gerenciamento, acompanhamento e indicadores de qualidade, além de promover o crescimento pessoal dos líderes. Esse modelo permite que os projetos sejam realizados de forma eficaz e integrados à Prefeitura, garantindo a continuidade e o impacto positivo dos resultados.”

Rafaela Bastos - Presidente do Instituto Fundação João Goulart

“Os GTT são um marco no desenvolvimento de líderes e projetos de inovação na Prefeitura do Rio. Além de permitir que seus integrantes apliquem os conhecimentos adquiridos em capacitações, permitem um ambiente estruturado para criação de inovações a baixo custo para o município. Ao contrário de projetos tradicionais, em um GTT não há perdas. Só há ganhos.”

Pedro Arias - Coordenador de Dados e Comportamento do FJG

Finalizado este resgate histórico, é importante explicar, de forma sucinta, como se dá o funcionamento de um GTT, a partir de 2021, e como isso contribui para a formação dos Líderes Cariocas.

Os GTT, a partir de 2021, passaram a estar sob a responsabilidade da Coordenadoria de Desenvolvimento de Projetos e Transversalidade (CDPT) do FJG. Esta passou a fomentar, prospectar, receber e selecionar as propostas de projetos.



O fomento

Enquanto estratégia de fomento de projetos, o FJG utiliza principalmente três modalidades: a relacional, a instrumental e a publicidade. A relacional refere-se ao trabalho de articulação exercido pela Presidência do FJG junto ao Prefeito e ao Secretariado, bem como pelos Coordenadores do FJG, no sentido de receber destes ou de estimular nestes, e em outros servidores, a possibilidade de contarem com os Líderes Cariocas e os GTT para construírem soluções inovadoras para problemas que enfrentam em suas pastas.

A instrumental refere-se ao Canal Inova Líder, que fomenta o intraempreendedorismo dos Líderes Cariocas, ao permitir que estes possam, a qualquer momento, propor projetos de GTT por meio de um formulário *on-line*. Neste, os proponentes devem responder a algumas questões que auxiliarão o FJG na decisão para levar ou não adiante os projetos. As iniciativas que chegam por este meio também são, sempre que possível, compartilhadas de forma aberta junto aos demais Líderes Cariocas, para que eles possam opinar e co-construir a proposta inicial antes de ser analisada pelo FJG e levada a um cliente.

A publicidade refere-se ao uso de meios, como a imprensa, eventos, redes sociais e outros instrumentos do próprio FJG, como as ações de capacitação, o Banco de Projetos, o Repertório, a Revista Cidade iNova, para dar visibilidade aos GTT antigos, em desenvolvimento ou concluídos, de forma a aumentar o conhecimento geral na Prefeitura sobre este meio de desenvolvimento de projetos inovadores.

A seleção de projetos

Inicialmente a CDPT seleciona os projetos, analisando-os à luz de quatro macro critérios: Viabilidade Contextual; Viabilidade Técnica; Originalidade e Impacto Transversal; Retorno para o Programa Líderes Cariocas. Estes são subdivididos em critérios mais específicos, conforme a figura 3.



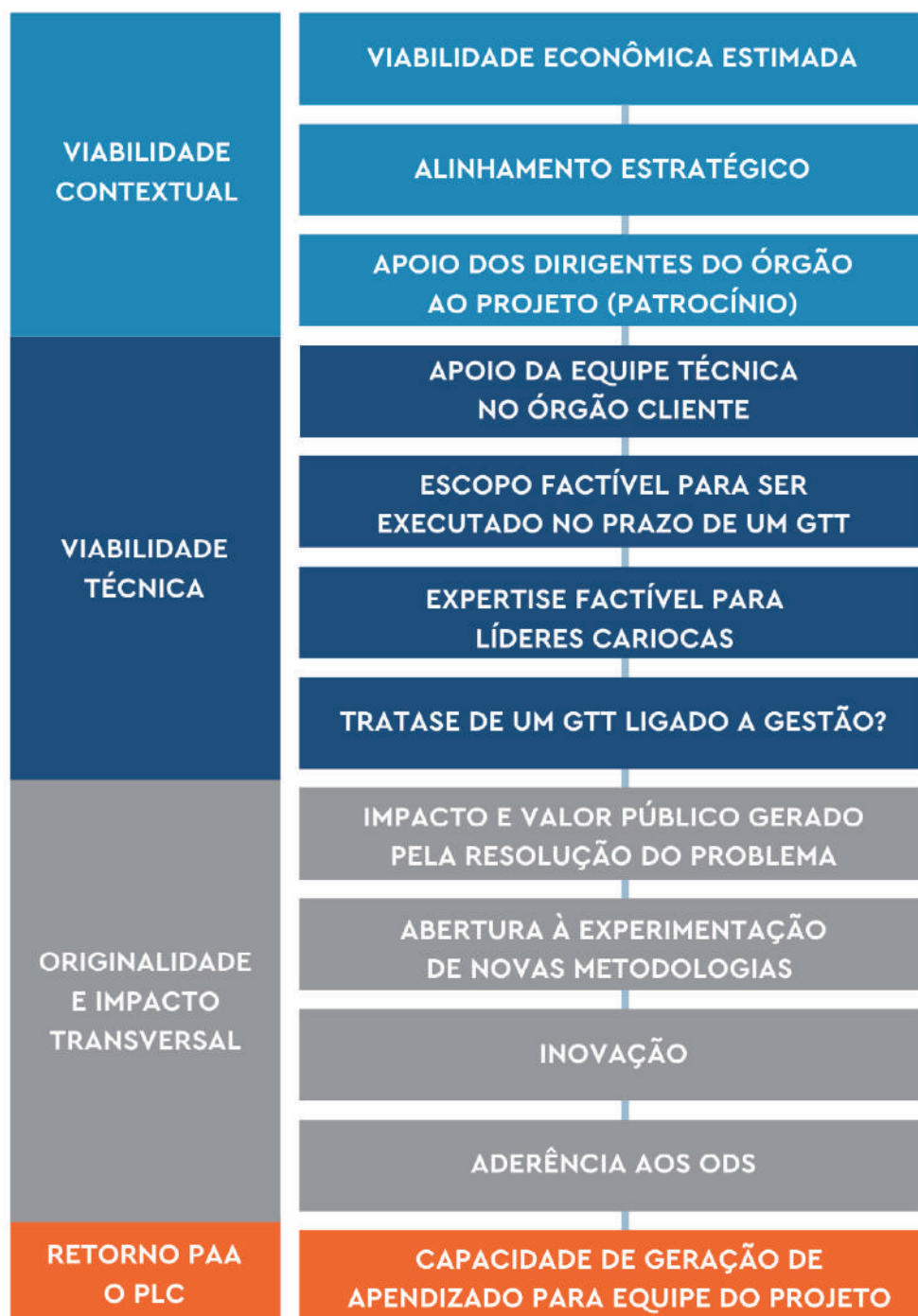


Figura 3 - Critérios para avaliação de Propostas para GTT

CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO DE PROPOSTAS PARA GTT

Viabilidade contextual	Viabilidade Técnica	Originalidade e Impacto Transversal	Retorno para o Programa Líderes Cariocas
Viabilidade econômica estimada	Apoio da equipe técnica no órgão cliente	Impacto e valor público gerado pela resolução do problema	Capacidade de geração de aprendizado para a equipe do projeto
Alinhamento estratégico	Escopo factível para ser executado na temporalidade de um GTT	Abertura à experimentação de novas metodologias	
Apoio dos dirigentes do órgão ao projeto (patrocínio)	Expertise factível para Líderes Cariocas	Inovação	
	Trata-se de um GTT ligado a gestão?	Aderência aos ODSs	

Tabela 2 - Critérios para avaliação de Propostas para GTT

Fonte: Coordenadoria de Projetos e Transversalidade do Instituto Fundação João Goulart(2022)

A análise dos projetos que chegam tanto pelo Inova Líder quanto por demanda do Secretariado é feita por uma Comissão formada pela Presidência do FJG, pela Coordenadoria de Desenvolvimento de Projetos e Transversalidade e pela Coordenadoria de Gestão de Lideranças, que é a responsável pelo PLC.

Desta forma, ilustra-se o fluxo para o início de um GTT conforme a figura 4.



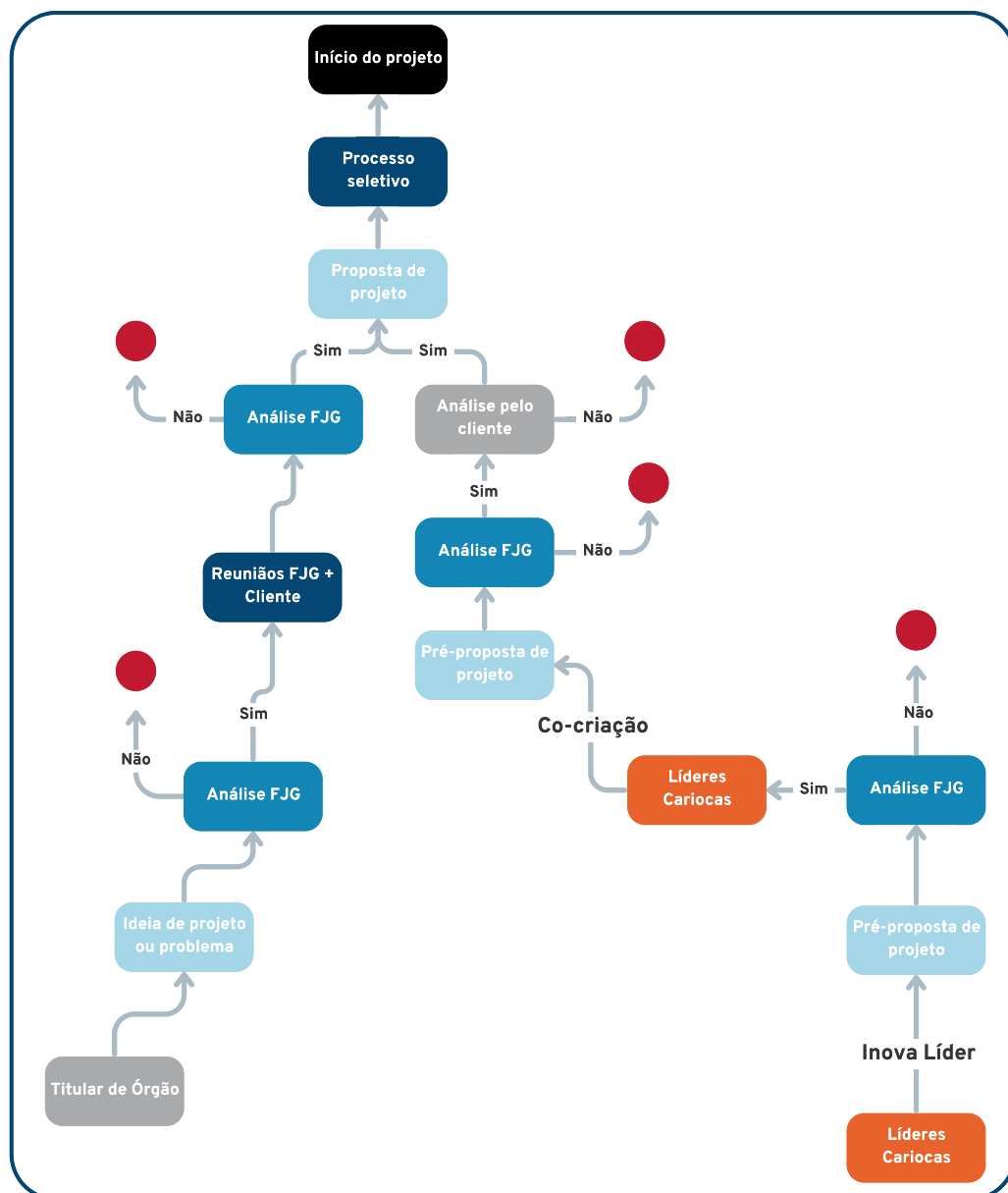


Figura 4 - Fluxo para início de um projeto de GTT



A seleção de pessoas

Uma vez decidido que um GTT será iniciado, o FJG realiza o processo seletivo para a formação da equipe do projeto. O procedimento para a seleção de integrantes é o seguinte:

- I - Chamamento pelos meios de comunicação internos entre o FJG e os Líderes Cariocas;
- II - Candidatura através de formulário *on-line*;
- III - Processo seletivo;
- IV - Comunicação por e-mail aos candidatos sobre os resultados do processo.

Finalizadas as inscrições, um membro da CDPT elimina das respostas eventuais marcadores de gênero e raça, bem como os nomes dos candidatos. Objetiva-se, com isso, reduzir os vieses e aumentar a impessoalidade de quem faz as avaliações. Em seguida, envia aos três avaliadores: Coordenador(a) de Desenvolvimento de Projetos e Transversalidade, Coordenador(a) de Gestão de Lideranças e Presidente do Instituto Fundação João Goulart.

A metodologia empregada a partir daí foi definida em conjunto pela CDPT, pela Coordenadoria de Gestão de Lideranças (CGL) e pela Coordenadoria de Dados e Comportamento (CDC). Utilizando-se do método multicritério de tomada de decisão “Analytic Hierarchy Process” (AHP), oriundo da área do conhecimento de Pesquisa Operacional, foram definidos os pesos dos critérios para o processo seletivo das equipes dos GTT.

De posse de uma planilha com todas as respostas dos candidatos, os avaliadores atribuem pontos às respostas dos critérios, conforme a figura 5.



Figura 5 - Critérios de seleção de integrantes para os GTT

Os resultados das pontuações são então calculados pela CDC utilizando-se do método TOPSIS, que ranqueia os candidatos. A partir do ranking, e respeitando as restrições para a formação das equipes (como o número mínimo e máximo de Líderes Cariocas Ativos e Alumni e a transversalidade³¹), são definidos os aprovados.

O gerenciamento do projeto

Após a equipe ser formada, inicia-se o projeto, que tem um ciclo de vida que pode ser ilustrado na figura 6.

³¹ Portaria FJG nº 97, de 10 de maio de 2021

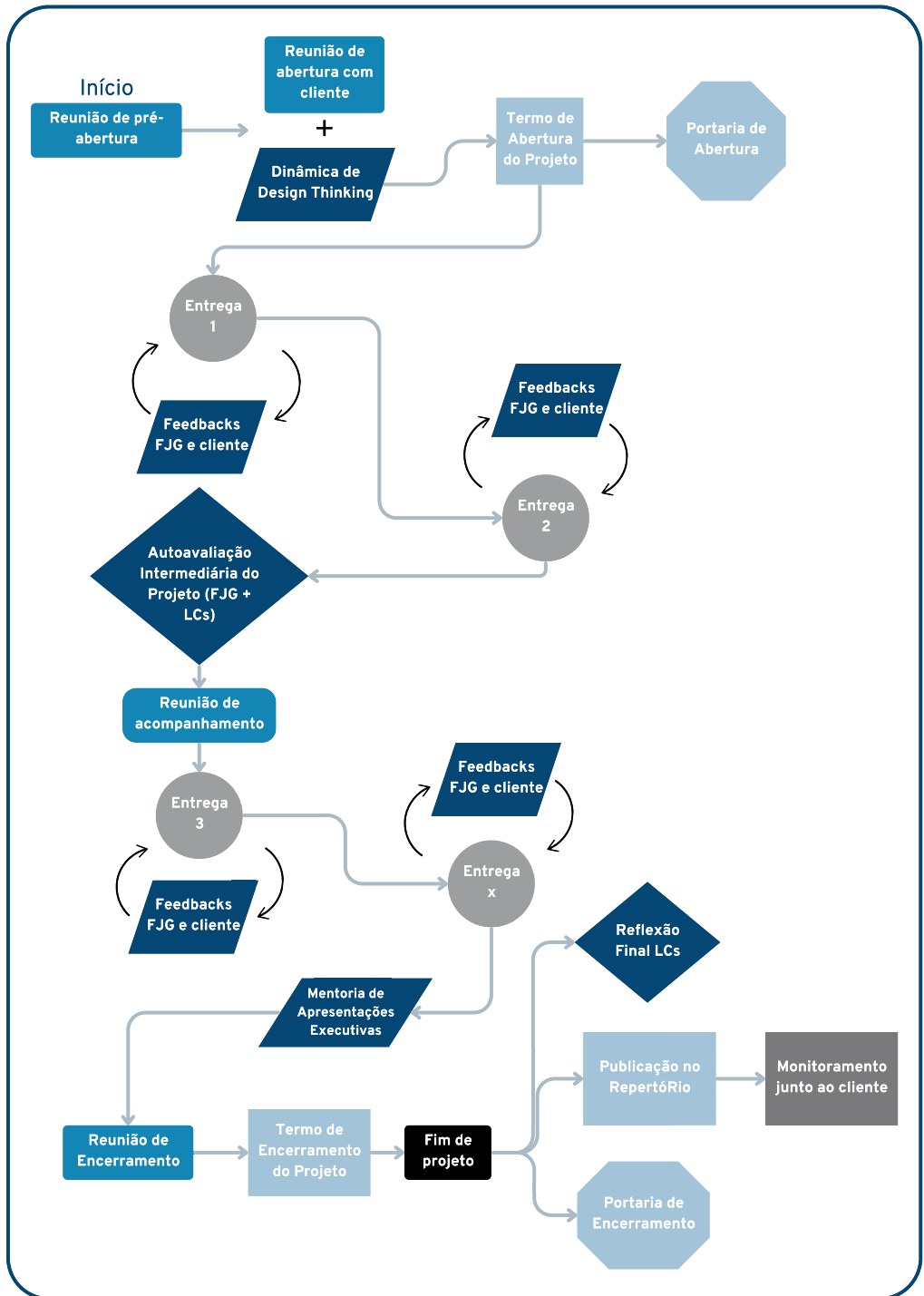


Figura 6 - Ciclo de vida de um projeto de GTT



Para iniciar, o FJG faz uma reunião de pré-abertura com os Líderes Cariocas selecionados para que possa explicar o funcionamento dos GTT, as responsabilidades das partes e para que a equipe possa se conhecer e se preparar para o passo seguinte que é a reunião de abertura com o cliente.

Em seguida, a equipe prepara o Termo de Abertura do Projeto - TAP, onde descreve as informações gerais e os objetivos da iniciativa e apresenta os alinhamentos estratégicos e as justificativas para dar início ao projeto.

Além disso, o TAP expõe os riscos do projeto e os possíveis benefícios aos clientes finais após a implementação do produto elaborado. Nele também são apresentados os nomes dos Líderes Cariocas integrantes do GTT e, principalmente, as atividades que serão desenvolvidas atreladas a um cronograma das entregas. Neste documento, o cliente também indica dois pontos focais de seu órgão que irão auxiliar o grupo no desenvolvimento do projeto e, futuramente, estarão aptos a continuar com a implementação dos produtos do GTT.

Uma portaria do FJG é publicada em Diário Oficial dando transparência ao início dos trabalhos, com seus objetivos, cliente, equipe, pontos focais e prazo previsto de encerramento.

O projeto, então, vai se desenrolando, tendo a equipe autonomia para definir suas periodicidades de encontros e distribuição de atividades. o FJG monitora, oferece suporte ao grupo, facilita a comunicação com o cliente, recebe as entregas, dá feedback sobre cada uma delas e pode solicitar reuniões de acompanhamento quando necessário. Espera-se também que o cliente dê feedbacks a cada entrega.

Quando o projeto chega na metade do tempo previsto de desenvolvimento, o FJG envia aos Líderes Cariocas um formulário online de Reflexão Intermediária, onde todos avaliam todos quanto aos seguintes aspectos: Liderança Colaborativa; Comunicação Efetiva; Comprometimento, Disciplina e Foco; Colaboração. Além disso, também avaliam o grupo quanto a: Relacionamento interpessoal; Empatia e Escuta Ativa; Disciplina e Foco; e Colaboração. Após o preenchimento, cada integrante recebe um relatório individual de feedback com as notas que lhe foram atribuídas, a média e a maior e menor nota em cada critério. Esta reflexão intermediária tem como objetivos:

- Permitir aos Líderes Cariocas integrantes do GTT saber como seus pares estão percebendo suas contribuições e formas de atuação no projeto;
- Entender como está o andamento do projeto na perspectiva de seus integrantes e como o FJG pode ajudar em seu desenvolvimento;



- Compreender como está a participação do FJG durante o desenvolvimento do projeto e na relação com o grupo;
- Compreender como tem sido a relação do(s) ponto(s) focal(is) do cliente com o grupo durante o desenvolvimento do trabalho;
- Ajudar o FJG a identificar oportunidades de melhorias e treinamentos específicos para Líderes Cariocas.

Já aproximando-se do fim do prazo previsto para o desenvolvimento do projeto, o FJG realiza uma reunião de preparação com a equipe do projeto tendo em vista o momento final, que é a reunião de encerramento com o cliente. Neste momento, o grupo faz uma apresentação prévia para integrantes do FJG e recebem *feedbacks* valiosos para realizarem ajustes na apresentação. Decidiu-se por fazer isso, pois a experiência com dezenas de GTT mostra que ainda existe uma lacuna de desenvolvimento dos Líderes Cariocas quanto à capacidade de realizarem apresentações eficazes que impressionem os clientes. Com este momento de treino/ensaio objetiva-se aumentar as chances de sucesso e posterior implementação dos produtos do projeto, bem como para melhorar a percepção do alto escalão sobre os Líderes Cariocas.

Ao final, é realizada a reunião de encerramento do projeto, novamente com a presença do Titular do Órgão cliente, em que a equipe do GTT entrega os produtos e resultados finais. Caso aprovado, o cliente assina o Termo de Encerramento do Projeto. Uma portaria do FJG é publicada em Diário Oficial novamente, dando publicidade ao fechamento da iniciativa. Os arquivos, como o relatório final e outros, são publicados e disponibilizados para *download* na plataforma RepertórioRio. O FJG também envia um formulário de reflexão final aos integrantes do GTT, buscando compreender como foi a experiência dos Líderes Cariocas na iniciativa.

O monitoramento pós-entregas

O FJG realiza o monitoramento constante sobre a implementação dos produtos gerados pelos GTT. Esta atribuição faz parte do Banco de Projetos do FJG e permite análises e estudos sobre a efetividade dos GTT enquanto instrumento para inovação e desenvolvimento de iniciativas na Prefeitura do Rio.

Este olhar atento também permite que o FJG ofereça, a diferentes Titulares, projetos que já foram concluídos, mas que talvez não tenham sido



implementados ou não totalmente implementados, considerando que há, naturalmente, uma grande rotatividade no alto escalão de uma entidade como a Prefeitura.

A partir de 2021, pensando neste monitoramento de forma mais estruturada, o FJG passou a enviar um ofício ao cliente do GTT, após seis meses do projeto concluído. Esse ofício tem por finalidade solicitar informações sobre as possíveis implementações do produto entregue já ocorridas no período.





7. EXEMPLOS DE GTT IMPLEMENTADOS

“O GTT foi essencial para o desenvolvimento estratégico de projetos como o place branding da Pequena África, algo que não seria possível apenas com a nossa equipe interna. Ao reunir lideranças capacitadas e com uma visão ampla e coordenada da cidade, o GTT permitiu que demandas complexas fossem atendidas de forma eficaz, garantindo que projetos de grande valor cultural, como os que envolvem o patrimônio histórico do Cais do Valongo, fossem tratados com a importância histórica que merecem. Essa abordagem estratégica é vital para o futuro da cidade.”

– Gustavo Di Sabato Guerrante - Diretor Presidente da Companhia Carioca de Parcerias e Investimentos - Cliente do GTT Pequena África

Os GTT possuem a capacidade de aumentar as habilidades de gestão dos Líderes Cariocas e aumentar a rede de relacionamento entre os integrantes, o que proporciona, além de benefícios aos Líderes, uma melhor resolução das demandas da cidade. Tudo isso gera valor para a prefeitura do Rio de Janeiro.

Como forma de exemplificar alguns impactos desses produtos daremos destaque a alguns deles.

GTT Uso da Metodologia Nudge contra a Inadimplência de IPTU³²

Ano: 2015

Grande Tema: Orçamento e Finanças

O Projeto:

Realizado em 2015, ano de publicação da Portaria de Regulamentação dos GTT, este projeto tinha como objetivo aplicar técnicas Nudge para reduzir a inadimplência do IPTU, através do envio de 4 cartas de reforço com texto diferenciado para os devedores do IPTU do exercício de 2014, de imóveis residenciais, antes da inscrição do débito em dívida ativa.

³² <https://repertorio.rio/projetos/gtt-uso-da-metodologia-nudge-contra-a-inadimplencia-de-iptu/>



Resultados:

Ao ser implementado pela Secretaria Municipal de Fazenda, o GTT obteve os seguintes bons resultados: a carta-reforço 1 (heurística consciente) aumentou o retorno (número de DARMs³³ pagos) em 63%; a carta-reforço 2 (heurística ameaçadora), em 60%; a carta-reforço 3 (heurística explicativa), em 15%; e a carta-reforço 4 (heurística utilitária) diminuiu o retorno em 9%.

Uma segunda análise se fez necessária, uma vez que o universo amostral pode ser dividido em contribuintes residenciais e comerciais, e as cartas-reforço foram enviadas tão somente para contribuintes residenciais. Em uma base com 43.685 devedores, os 9.529 devedores comerciais foram retirados, restando assim um universo amostral de 34.156 devedores residenciais que receberam a carta padrão. Ou seja, o “valor total” do grupo de controle (contribuintes que receberam somente a carta padrão) diminuiu, o que naturalmente impacta nos índices de sucesso calculados. Além disso, o percentual de pagantes entre os devedores residenciais é bem maior do que os entre os devedores comerciais.

Nesta segunda análise, agora juntando os contribuintes residenciais e comerciais, foram obtidos os seguintes resultados: a carta-reforço 1 (heurística consciente) aumentou o retorno (número de DARMs pagos) em 34%; a carta-reforço 2 (heurística ameaçadora), em 31%; a carta-reforço 3 (heurística explicativa) diminuiu o retorno em 6%; e a carta-reforço 4 (heurística utilitária) diminuiu o retorno em 25%.

GTT Adote Rio³⁴

Ano: 2017

Grande Tema: Limpeza e Conservação

O Projeto:

Realizado em 2017, este GTT tinha o objetivo de construir um plano de ação para um programa de parcerias com vistas a dinamizar e requalificar as praças na Cidade, começando pela região do Centro. A ideia era que tal programa poderia possibilitar a promoção da participação de todos na melhoria da cidade, através do envolvimento de cidadãos, empresas e organizações na adoção e manutenção de espaços públicos.

³³ Documento de Arrecadação de Receitas Municipais

³⁴ <https://repertorio.rio/projetos/gtt-cuidando-das-pracas-cariocas-adote-rio/>



Resultados:

O projeto foi implementado e atualmente a Prefeitura do Rio possui um site do programa Adote.Rio que visa atrair a participação de toda a sociedade a contribuir com a manutenção de bens públicos de uso comum e, consequentemente, com a gestão ambiental da cidade, através de adoção de áreas públicas como praças, jardins e canteiros. Como resultado disso, mais de 1,5 milhão de m² de áreas já estão adotadas na cidade.

Esses resultados refletem o impacto positivo do projeto na cidade do Rio de Janeiro, mostrando como a colaboração entre a comunidade, empresas e governo pode levar a melhorias significativas na infraestrutura urbana e na qualidade de vida dos cidadãos.

O projeto foi tão bem sucedido que a partir dele outro GTT foi criado, o “Adote Rio 2”³⁵, criado em 2018 para coordenar a implantação da plataforma Adote. Rio.

GTT Travessia + Legal³⁶

Ano: 2018

Grande Tema: Mobilidade urbana

O Projeto:

Em 2018, em parceria com a CET-RIO, foi criado o “GTT Travessia + Legal”, que tinha como objetivo implantar uma solução que proporcionasse uma mudança de comportamento dos pedestres na cidade, visando aprimorar a segurança do cidadão carioca na travessia de vias públicas. O projeto foi implementado em novembro de 2018, juntamente com a implantação do projeto de urbanismo tático promovido pela Prefeitura denominado Rio+Pedestre.

Resultados:

O projeto contou com a aplicação de técnicas de *nudge* na área do entorno da estação de metrô São Francisco Xavier, no Bairro da Tijuca, para influenciar o comportamento de pedestres em trecho de via considerado

³⁵ <https://repertorio.rio/projetos/gtt-adote-rio-2/>

³⁶ <https://repertorio.rio/projetos/gtt-travessia-legal/>



linha de desejo, não sinalizada, com maior segurança viária. O grupo fez o diagnóstico do problema, identificou os trechos com maior risco de acidentes, decidiu as intervenções necessárias para a área selecionada, a CET-RIO aplicou as intervenções e os integrantes levantaram os resultados e impactos obtidos. Os experimentos apresentaram uma redução de movimento indesejado na travessia de pedestre e teve uma excelente aceitação da população e dos técnicos da PCRJ. Em perspectiva mais ampla o Travessia + Legal criou dados sistematizados para que as ações passassem a ser replicadas em toda a cidade.

GTT Revista Eletrônica do FJG³⁷

Ano: 2018

Grande Tema: Gestão

O Projeto:

Como promotora da gestão do conhecimento e disseminadora das boas práticas em gestão pública na Prefeitura do Rio, o Instituto Fundação João Goulart percebeu em 2018 que precisava elaborar um modelo de publicação eletrônica para divulgar essas melhores práticas e as soluções criativas desenvolvidas em gestão pública e para a gestão pública da cidade. Assim surgiu o “GTT Revista Eletrônica do FJG”.

Resultados:

Como produto deste GTT o Instituto Fundação João Goulart, neste caso cliente do projeto, passou a publicar trimestralmente a Revista Cidade iNova que permite dar mais visibilidade, tanto interna quanto externamente, aos trabalhos desenvolvidos na prefeitura e auxiliar na formação continuada do servidor carioca. O grande objetivo da revista, que teve sua 21ª edição publicada em junho de 2024, é disseminar conhecimento, valorizar e reconhecer pessoas, projetos e processos de trabalho. As publicações também contribuem para um maior acesso da sociedade às iniciativas desenvolvidas pela Prefeitura através de seus servidores.

Como novidade, em 2022, o Instituto Fundação João Goulart lançou a assinatura digital da revista para qualquer cidadão que quiser receber a revista diretamente em seu e-mail no lançamento de cada nova edição. A assinatura é grátis e pode ser feita pelo site do órgão³⁸.

³⁷ <https://repertorio.rio/projetos/gtt-revista-eletronica-da-fjg/>

³⁸ <https://forms.gle/DdCS8Y4BEb8qevHv9>



GTT Carnaval de Dados³⁹

Ano: 2021

Grande Tema: Gestão

O Projeto:

Em fevereiro de 2021 a Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico, Inovação e Simplificação, por meio de seu subsecretário de Desenvolvimento Econômico e Inovação, procurou o Instituto Fundação João Goulart com uma proposta muito interessante. O órgão iniciou o ano com uma meta: mapear e juntar em um único relatório, dados relacionados ao carnaval carioca para compor o Observatório Econômico do Rio, que reúne dados econômicos sobre o Rio de Janeiro em estudos especiais, notas técnicas, artigos e outras publicações. Porém percebeu que não era tarefa fácil. Assim, diante das dificuldades em obter informações integradas de todos os órgãos envolvidos na organização deste evento de grande importância para a cidade e para o país, viu no GTT a solução que precisava. Assim surgiu o GTT Carnaval de Dados.

Resultados:

Dentre outros dados obtidos com o GTT, o grupo conseguiu consolidar o número de operadores de tráfego e de garis mobilizados, assim como de outras categorias profissionais e recursos empregados na organização da festividade, que geram deslocamentos e mobilizações de grande parte da estrutura da administração carioca.

A partir da consolidação desses dados, os órgãos internos e externos à prefeitura passaram a ter suporte para tomada de decisão e planejamento do evento dos próximos anos e prestar contas à sociedade, ratificando sua relevância para o desenvolvimento econômico da cidade.

Os produtos deste GTT ainda geraram outros desdobramentos como um Seminário sobre o tema; a criação do Auxílio Ambulante Carnaval de Rua – um auxílio único de R\$ 500,00 pagos pela prefeitura do Rio para os 9,2 mil ambulantes licenciados no carnaval 2020; o levantamento de informações sobre os trabalhadores do carnaval, mapeamento liderado pela SMFP e coordenado pelo FJG, para identificar todas as pessoas que contribuem com esta manifestação cultural e colaboram com a economia da cidade; e também

³⁹ <https://repertorio.rio/projetos/gtt-carnaval-em-dados/>



houve a criação de um passe livre para as comissões de frente e casais de mestre-sala e porta-bandeira das escolas de samba do carnaval carioca, à vila olímpica da Gamboa, o Samba Pass, programa liderado pela Secretaria Municipal de Esportes.

“Foi uma excelente oportunidade participar como ponto focal do cliente nos GTT Carnaval e Réveillon em Dados e também como consultor no GTT G20 em Dados, interagindo com Líderes Cariocas e servidores da FJG, reforçando a visão de políticas públicas baseadas em dados!”

– Marcel Balassiano - Subsecretário de Desenvolvimento Econômico e Inovação

GTT Pequena África⁴⁰

Ano: 2022

Grande Tema: Cultura

O Projeto:

No dia 18 de março de 2022 iniciamos o Grupo Transversal de Trabalho Pequena África, que tinha como objetivo apresentar propostas de ativação cultural, regulamentação e plano de ação para a ampliação da visitação e do conhecimento do Circuito de Herança Africana, principalmente de suas partes ainda invisibilizadas.

Foi um trabalho que procurou ampliar a atuação no resgate e preservação da cultura afro-brasileira na região da Pequena África, contribuindo para o não apagamento dessa parte da história do Brasil - a diáspora de africanos escravizados que desembarcaram no Rio de Janeiro - trazendo à tona aspectos humanitários, salvaguardando memórias coletivas. Além disso, o projeto também focou em aspectos culturais e turísticos, ressaltando a necessidade de potencializar atividades sociais e econômicas, estimulando a visitação de cariocas e turistas e fomentando o desenvolvimento da região.

⁴⁰ <https://repertorio.rio/projetos/gtt-pequena-africa/>



Resultados:

O projeto final apresentou três entregas parciais:

(a) *benchmarking* de iniciativas de resgate de áreas históricas degradadas em outras cidades do Brasil e do mundo, que continham relatos e análises de revitalização de cinco cidades brasileiras (Lagoa de Araçatiba em Maricá, Região da Luz em São Paulo, Pelourinho em Salvador, Cais Mauá em Porto Alegre e Centro de Recife) e cinco cidades estrangeiras (Port Well, zona portuária de Barcelona, Meatpacking District em Nova York, a experiência humanizada de Lisboa, Puerto Madero em Buenos Aires e o Projeto Liverpool One em Liverpool);

(b) delimitação da área abrangida pelo Plano de Ação e mapeamento de atores sociais que desenvolvem atividades artísticas, culturais e/ou econômicas;

(c) apontamentos sobre a legislação relativa à área do escopo do projeto;

Além destas, o grupo propôs um Plano de Ação para *Place Branding* e *Place Marketing* para a Região da Pequena África, a criação de incubadora de projetos e mapeamento de afroempreendedores e guias turísticos e a implantação de sinalização turística na região, entre outras ações.

Em 2023, este GTT recebeu a Medalha Instituto Fundação João Goulart como GTT destaque do triênio 2021-2023 e, no momento da publicação deste livro, está em curso a efetivação do *Place Branding* da região a partir da contratação de empresa pela Companhia Carioca de Parcerias e Investimentos - CCPar, cliente do projeto.

“Participar do GTT Pequena África como ponto focal da CCPar⁴¹ foi uma experiência muito interessante, pois muitas vezes, atropelados pela rotina, deixamos de enxergar questões relevantes para o território. O trabalho com os Líderes Cariocas possibilitou o resgate dessas questões e trouxe lindos resultados.”

– Marcela Campana, Analista de Relações Institucionais - CCPar



⁴¹ Companhia Carioca de Parcerias e Investimentos



Estes seis exemplos de GTT apresentados demonstram a diversidade de temas, clientes e métodos envolvidos nos projetos que visam solucionar demandas estratégicas para a cidade, integrando conhecimentos diversos com o objetivo de propulsionar a qualidade da gestão pública na Prefeitura do Rio de Janeiro, investindo em inovação, intraempreendedorismo e transversalidade.





PARTE 3 - GTT em Dados





Desde o início dos GTT, diversas propostas de projetos foram submetidas ao Instituto Fundação João Goulart para serem organizadas, avaliadas e desenvolvidas por este instrumento. Essas ideias surgem principalmente a partir de demandas de órgãos que se apresentam como clientes do projeto transversal. Todavia elas também chegam ao Instituto como consequência de temáticas sugeridas por Líderes Cariocas que, devido às suas experiências no serviço público, conseguem identificar possíveis melhorias para os processos internos da Prefeitura e consequentemente para o atendimento das necessidades do cidadão carioca. Essas ideias disponibilizadas pelos Líderes são apresentadas, de acordo com a temática, a algum Órgão relevante que deve expressar interesse na aplicação deste GTT para o desenvolvimento do trabalho.

A partir dessas inúmeras ideias recebidas, até julho de 2024, ao menos 167 pré-projetos de GTT foram organizados e avaliados pelo Instituto Fundação João Goulart e pelos possíveis clientes para a iniciativa sugerida.

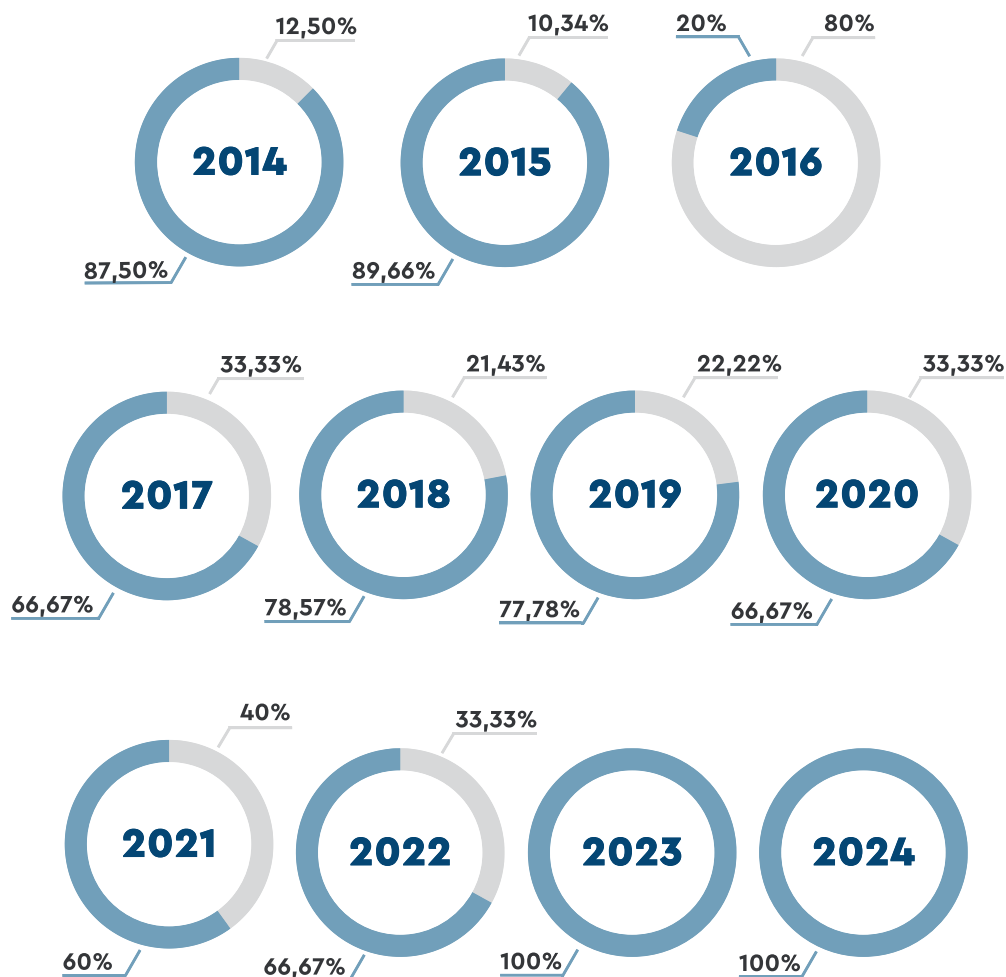
8. ANÁLISE DO PORTFÓLIO DOS GTT

Entre maio de 2014 e junho de 2024, após passarem por todas as etapas de avaliação de viabilidade, 95 pré-projetos chegaram ao status de Projeto de GTT, considerando, para isso, a existência de Termo de Abertura assinado por cliente.

Dos 95 GTT, 75% focaram em processos organizacionais para o aprimoramento do desempenho do órgão ou entidade e de seus servidores/empregados, onde os beneficiários diretos da iniciativa são os próprios órgãos e entidades e seus colaboradores.

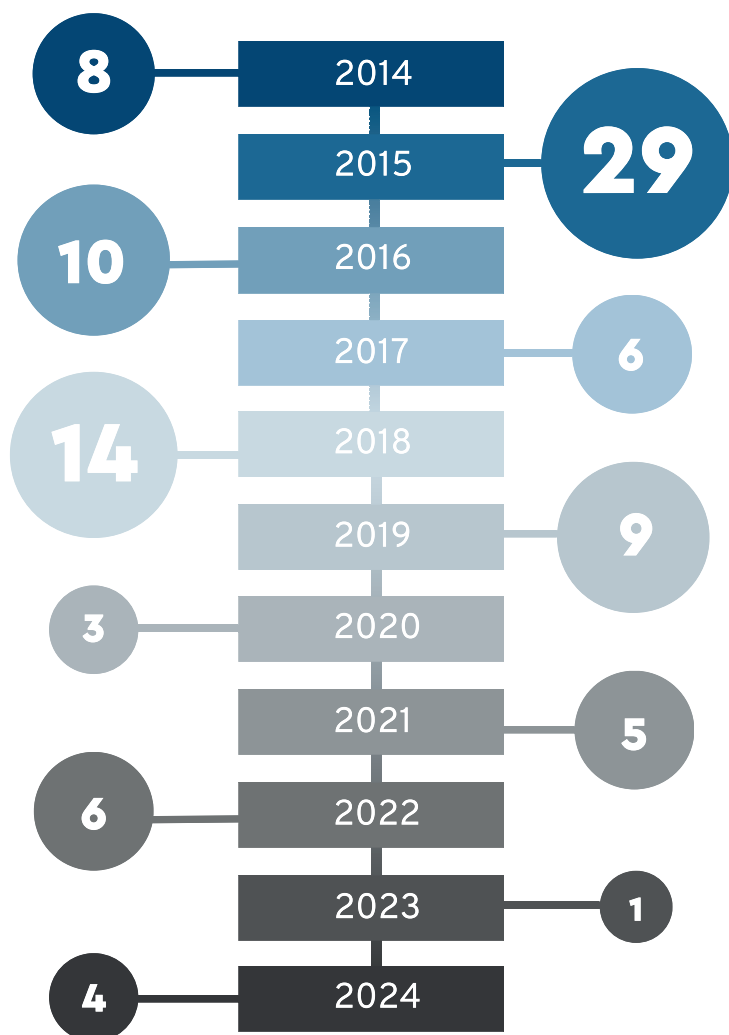
Os outros 25% focaram em políticas públicas, com apresentação de iniciativas para transformação de serviços públicos que geram impacto social, de modo a melhorar a experiência e a satisfação do cidadão ao acessar os serviços públicos ofertados pela Prefeitura.

● PROCESSO ORGANIZACIONAL ● POLÍTICAS PÚBLICAS



Infográfico 1 - Foco dos GTT ao longo do tempo

Conforme já mencionado anteriormente, a participação em GTT passou a ser requisito para os Líderes Cariocas fazerem jus ao recebimento dos encargos especiais no ano de 2015. Devido a isso, esse foi o ano com o maior número de GTT iniciados. Naquele ano, o Programa Líderes Cariocas contava com 151 servidores, dos quais 118 participaram dos 29 projetos iniciados, ou seja, 78% dos integrantes do PLC integraram alguma equipe de GTT em 2015.



Infográfico 2 - Distribuição do número de GTT ao longo dos anos

No total, 243 diferentes Líderes Cariocas, sendo 50,2% mulheres e 49,8% homens, com diferentes formações e experiências, formaram equipes com média de 4,97 integrantes para desenvolver os 95 projetos, desde a reunião de abertura, passando por todo o desenvolvimento, até a entrega final ao cliente e assinatura do Termo de Encerramento. Apenas cinco GTT iniciados tiveram 100% do grupo formado por mulheres e outros dois GTT iniciados tiveram apenas homens na equipe.

Os GTT também se destacam pelos diferentes temas que abordam. Até o lançamento deste livro, o Instituto Fundação João Goulart havia identificado em seu Banco de Projetos 15 diferentes grandes temas de GTT

e continua fomentando a ideia dos Grupos Transversais de Trabalho para que esse número de temáticas cresça ainda mais. No próximo infográfico podemos observar a quantidade de Projetos iniciados em cada um dos 15 Grandes Temas catalogados.



Infográfico 3 - Quantidade de GTT por Grande Tema

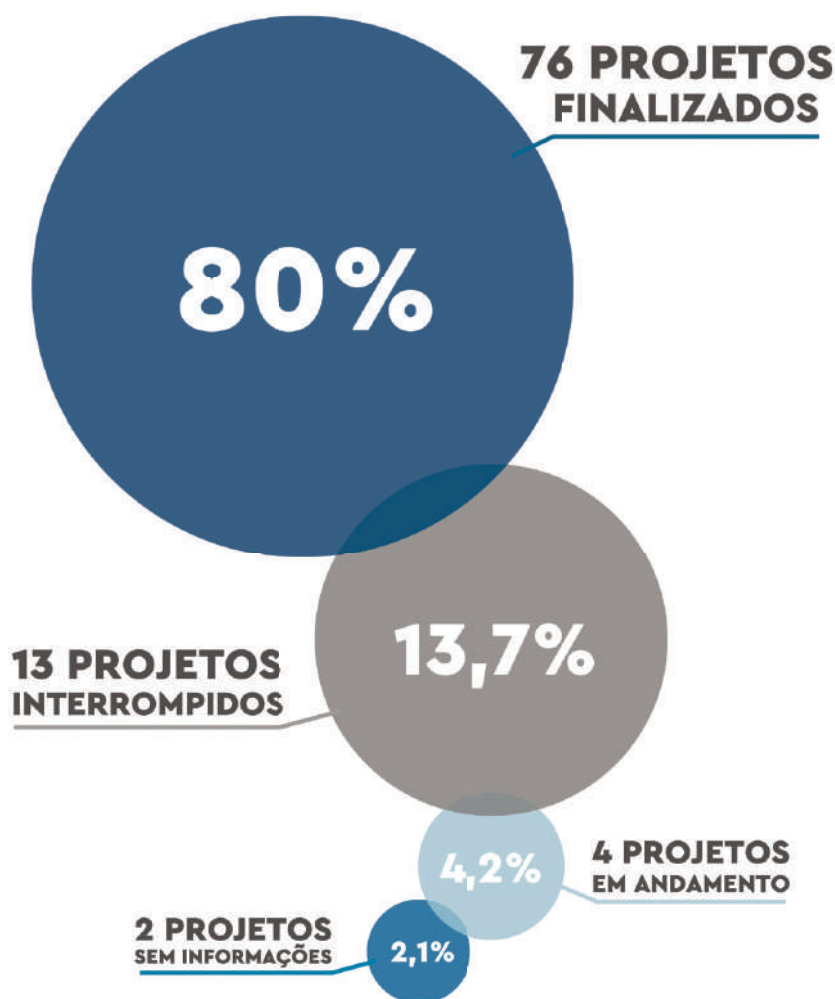
Outro fator relevante na contextualização dos GTT como projetos verdadeiramente transversais é a quantidade e variedade de clientes que buscaram nesta ferramenta soluções para os problemas internos de suas instituições. Nesses primeiros dez anos de existência dos GTT, 31 diferentes órgãos já desempenharam o papel de cliente dos Grupos Transversais de Trabalho. Nesta lista destacam-se como maiores clientes o próprio Instituto Fundação João Goulart com 19 GTT, a Secretaria Municipal de Fazenda e Planejamento com 10 e a Secretaria Municipal de Planejamento Urbano com 8 GTT iniciados. A relação de projetos por cliente pode ser observada abaixo:



ÓRGÃO CLIENTE	GTT INICIADOS
FJG	19
SMFP	10
SMPU	8
SME	6
SMTR	6
CET-RIO	4
COMLURB	4
SECONSERVA	4
SMAC	4
SMDEIS	3
CGM	2
Gabinete do Prefeito	2
IPP	2
PGM	2
SMEL	2
SMPD	2
CDURP	1
COR	1
GM-RIO	1
IPLANRIO	1
PLANETÁRIO	1
Prefeito	1
RIOLUZ	1
RIOSAUDE	1
SETUR	1
SMAS	1
SMC	1
SMESQV	1
SMS	1
SMTE	1
Subprefeitura do Centro	1

Tabela 3 - Quantidade de GTT iniciados por Cliente

Dos 95 projetos iniciados até julho de 2024, 76 foram concluídos até a data de publicação deste livro, uma média de aproximadamente 7,6 projetos por ano. A existência de 13 GTT interrompidos antes de sua conclusão se explica pelo fato de que alguns desafios durante o desenvolvimento dos projetos, como a mudança na gestão dos órgãos clientes, a falta de recursos financeiros e também algumas questões externas como a Pandemia da Covid-19, inviabilizaram suas conclusões.



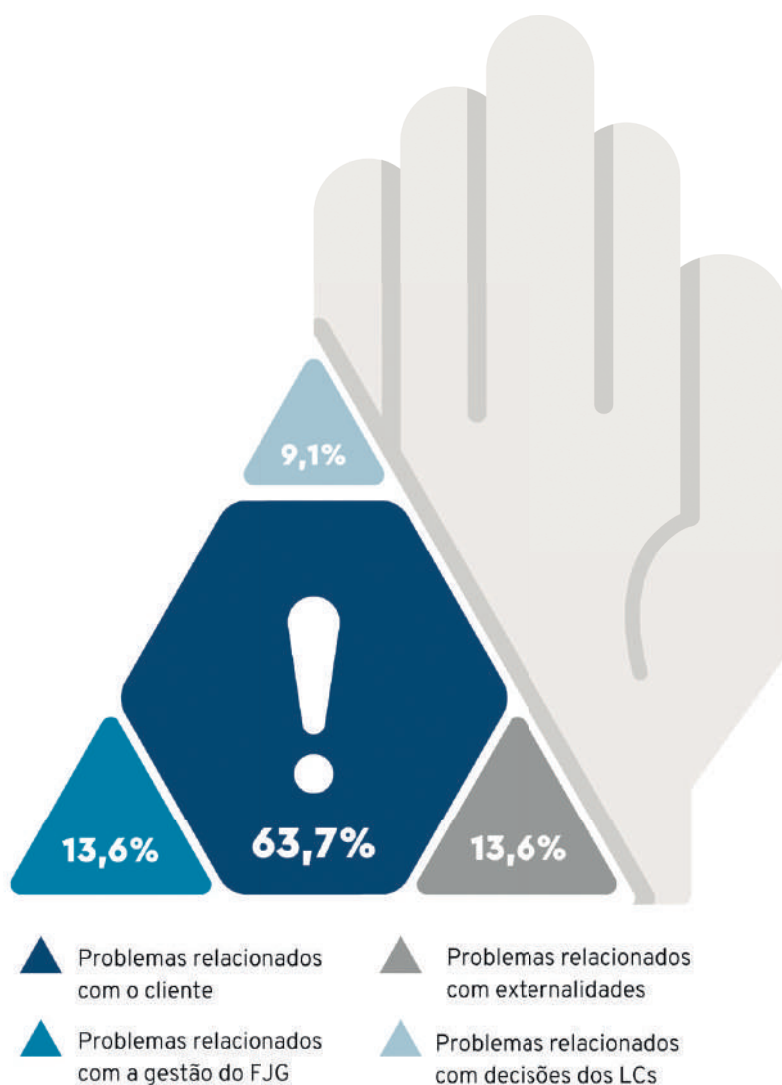
Infográfico 4: Status dos GTTs iniciados no período de 2014 até 2024

Durante o ano de 2021, a CDPT realizou uma pesquisa com os integrantes dos projetos interrompidos antes da entrega final dos produtos aos clientes para entender quais foram os principais obstáculos que impediram



a continuidade desses treze Grupos Transversais de Trabalho. A partir desta pesquisa, o Instituto Fundação João Goulart pôde organizar as informações para que possam servir de lições aprendidas para os próximos projetos.

A pesquisa concluiu que 63,6% dos motivos citados para interrupção dos GTT estão relacionados ao cliente. Esse dado ajudou o FJG a inserir na Portaria Nº 97 de 10/05/2021, que atualizou a regulamentação referente aos objetivos e desenvolvimento dos Grupos Transversais de Trabalho, um inciso inédito dedicado a definir as responsabilidades do cliente de um GTT, visando também aproximá-lo do grupo de Líderes Cariocas durante a execução do projeto.



Infográfico 5 - Motivos para a interrupção dos GTT

Os ex-integrantes dos GTT interrompidos atribuíram quatro principais

motivos para a paralisação dos trabalhos. Tais motivos podem ser vistos em mais detalhes na Tabela 4. Nela podemos observar que, aproximadamente, um em cada quatro GTT que foram interrompidos durante o desenvolvimento dos projetos tem como um dos motivos a troca de comando nos Órgãos Municipais que eram clientes do projeto.

MOTIVOS PARA A INTERRUPÇÃO DOS GTT	%
Problemas relacionados com o cliente	63,7%
Troca de Secretário	22,7%
Mudança de escopo	9,1%
Recursos Financeiros	13,6%
Dificuldade operacional	4,6%
Desinteresse da alta gestão / Cliente	9,1%
Falta de Interesse Político	4,6%
Problemas relacionados com a gestão do FJG	13,6%
Problemas no planejamento	13,6%
Problemas relacionados com decisões dos LCs	9,1%
Saída de integrantes	4,6%
Desânimo do grupo	4,5%
Problemas relacionados com externalidades	13,6%
Pandemia	9,1%
Dependência de atores externos	4,5%

Tabela 4 - Motivos para a interrupção dos GTT

9. ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DOS



PRODUTOS DOS GTT

“O GTT trouxe uma solução inovadora para os desafios que enfrentávamos com o site de compras da Prefeitura. Com as propostas de mudança elaboradas pelos Líderes Cariocas, que também eram usuários do sistema, conseguimos criar um plano de trabalho que resultou em uma parceria com o Sebrae, sem custos diretos para a Prefeitura. O comprometimento dos Líderes e a visão colaborativa proporcionaram uma melhoria significativa que beneficiará a Prefeitura como um todo.”

– Roberta de Oliveira Guimarães, Subsecretária de Gente e Gestão Compartilhada - SMFP⁴² - Cliente do GTT Novo Portal Compras.rio.

Após a assinatura do Termo de Encerramento do Projeto e entrega do produto ao cliente, este passa a ser o responsável pela sua implementação. A participação dos Líderes Cariocas integrantes do GTT se encerra oficialmente. Porém, em alguns casos, os mesmos Líderes Cariocas podem continuar a ser consultados para algumas questões específicas.

O FJG mantém monitoramento junto ao cliente do projeto transversal para verificar se o produto entregue pelo GTT foi implementado integralmente ou parcialmente por ele após o fim do projeto.

Desta forma, verificou-se que dos 76 projetos concluídos até julho de 2024, 48,7% já tiveram seus produtos implementados pelos clientes dos respectivos GTT e alguns outros, até a data de publicação deste livro, estavam em fase de adequação para serem introduzidos aos processos das instituições.

Com o mesmo monitoramento, o FJG pôde verificar o percentual de produtos implementados em cada um dos temas que possuem GTT iniciados. Vale destacar que as áreas de Gestão e Gestão de Pessoas somadas correspondem a 38,16% de todos os projetos transversais concluídos e a 45,95% dos produtos implementados pelos clientes de GTT.

⁴² Secretaria Municipal de Fazenda e Planejamento

TEMA	Nº DE GTT	GTT CONCLUÍDOS	PRODUTOS IMPLEMENTADOS	% DE IMPLEMENTAÇÃO
Gestão de pessoas	24	18	10	55,6%
Gestão	15	11	7	63,6%
Mobilidade urbana	10	9	1	11,1%
Limpeza e Conservação	7	7	3	42,9%
Orçamento e Finanças	7	6	4	66,7%
Educação	6	5	3	60,0%
Meio ambiente	6	6	3	50,0%
Relacionamento com o cidadão	4	3	1	33,3%
Tecnologia da Informação (TIC)	4	3	0	0%
Urbanismo	4	3	1	33,3%
Cultura	2	1	1	100%
Ordem Pública	2	2	0	0%
Saúde	2	1	1	100%
Desenvolvimento econômico	1	1	1	100%
Políticas sociais	1	0	0	-
Total	95	76	37	48,7%

Tabela 5 - Produtos implementados por Tema

Um outro fator importante dos GTT é que, além dos produtos serem implementados pelo cliente, devido a sua característica transversal, os próprios Líderes Cariocas utilizam algumas das ferramentas ou produtos desenvolvidos em seus órgãos de origem, agregando o conhecimento adquirido em novos projetos em suas Secretarias, Autarquias, Fundações ou Empresas Municipais e desta forma dando o retorno ambicionado ao Programa Líderes Cariocas e consequentemente melhorando o atendimento às necessidades dos moradores da cidade do Rio de Janeiro.

Porém, nem todos os projetos alcançam o sucesso desejado. Muitas vezes, a inovação no setor público esbarra na resistência à mudança, na falta de continuidade administrativa ou na ausência de mecanismos adequados para acompanhar a execução das soluções propostas. Por isso, do mesmo modo como foram tratados os projetos que foram interrompidos, o FJG tratou dos projetos que não tiveram seus produtos implementados, buscando informações sobre os principais obstáculos encontrados na implantação dos produtos destes GTT entregues aos clientes. Na tabela 6, podemos observar que a falta de recursos financeiros, em 20% dos projetos, e a falta de interesse



político para implantar os produtos, em 16% dos projetos, foram, na opinião da maioria dos Líderes Cariocas integrantes dos projetos, os obstáculos mais frequentemente enfrentados.

Obstáculos para a Implementação	Frequência dos obstáculos
Recursos Financeiro	20%
Falta de Interesse Político	16%
Troca de Prefeito	9%
Desinteresse da alta gestão / Cliente	9%
Troca de Secretário	9%
Oportunidade operacional	7%
Dependência de atores externos	7%
Pandemia	5%
Erro de planejamento	4%
Produto ineficaz	4%
Falta de expertise sobre o tema na PCRJ	4%
Cliente sem poder para implementar	4%
Cliente não entendeu o custo benefício	2%

Tabela 6 - Motivos para a Não-implementação dos produtos dos GTT





10. MENSURANDO A TRANSVERSALIDADE

“O valor do GTT reside em sua capacidade de integrar diferentes perspectivas e habilidades em um só esforço coordenado, o que nos permite alcançar resultados robustos e eficazes. O GTT teve um papel crucial ao integrar diferentes visões e habilidades no projeto do Observatório do Turismo. A equipe de Líderes Cariocas desenvolveu um sistema inovador que especifica dados essenciais para o turismo da cidade, permitindo uma análise detalhada e o desenvolvimento de políticas públicas com base em evidências. Um projeto 100% elaborado por Líderes Cariocas traz não apenas resultados técnicos, mas também um forte senso de pertencimento e alinhamento com as necessidades da cidade.”

– Antônio Mariano, Secretário Municipal de Turismo (2022-2023) - Cliente do GTT Turismo em Dados

No capítulo 1, vimos como a transversalidade vem sendo conceituada na gestão pública brasileira. Para contribuir com esta discussão sobre transversalidade, a Coordenadoria de Desenvolvimento de Projetos e Transversalidade realizou um estudo com o objetivo de demonstrar como ela tem sido empregada na prática do desenvolvimento de projetos de inovação na Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro (PCRJ) por meio dos GTT.

Este estudo apresentou algumas abordagens pelas quais pudemos buscar mensurar a transversalidade no desenvolvimento de projetos nos 10 anos de existência dos GTT. Um dos objetivos da CDPT foi contribuir para que outras organizações também possam verificar como está o andamento da transversalidade em suas atuações. Uma premissa definida no início da realização deste trabalho foi de optar por definições e formas de mensuração simples, de maneira a poderem ser facilmente replicadas em diferentes contextos.

Analisando as diversas Portarias que regulamentaram e atualizaram a forma como os GTT são geridos, fica evidente que a transversalidade sempre ficou definida e obrigatória como multisetorialidade.⁴³ Podemos citar como exemplo de reforço para esta afirmação um trecho do texto da Portaria FJG nº 97, publicada em 2021, que determina que “para ratificar o

⁴³ Portarias FJG nº 36, 45 e 97



conceito da transversalidade, o grupo deverá ter, no mínimo, Líderes Cariocas de três Órgãos ou Entidades diferentes”.

Pode-se inferir, portanto, que o entendimento sempre foi que, tendo profissionais de diferentes áreas, a equipe contaria com olhares, conhecimentos e habilidades diversas em sua composição e, assim, seria transversal. E isso seria um diferencial para o desenvolvimento destes projetos frente ao órgão cliente ter que formar uma equipe interna para desenvolvê-lo. É importante ressaltar também que o universo de integrantes do Programa Líderes Cariocas é diversificado em termos de órgãos e formações de seus integrantes. Entre 2012 e julho de 2024 passaram pelo Programa ao todo 424 Líderes Cariocas.

Desta forma, observamos que a definição de transversalidade está relacionada ao conceito de transversalidade enquanto construção das equipes responsáveis pelos projetos. Entretanto, notamos também uma diversidade dos temas que foram tratados pelos GTT. Como já relatado anteriormente, em uma classificação do FJG observamos que foram realizados projetos em 15 macrotemas da gestão pública municipal, o que fica exposto também nos 31 órgãos que foram clientes. Diante dessas constatações, notamos a importância de também abordar a transversalidade dos projetos enquanto objeto e assim verificar como poderíamos mensurar os diferentes níveis de transversalidade em cada uma das iniciativas.

Porém, para isso julgamos importante começar por uma explicação geral de como a transversalidade passou a ser compreendida para as análises da CDPT, propondo-se analisá-la sob três aspectos.

Em um primeiro momento, como já exposto anteriormente, a Transversalidade pode ser expressa por meio de uma **composição diversa da equipe** que está desenvolvendo a iniciativa. Ela pode ser observada e medida a partir de dados coletados sobre os Líderes Cariocas integrantes do projeto, como: formação acadêmica, experiências, conhecimentos, habilidades e trajetória de vida. Desta forma, podemos verificar quando um GTT é mais ou menos transversal em relação à sua construção.

Para exemplificar um GTT com um ótimo nível de transversalidade em sua construção, podemos pensar em uma equipe de projeto formada por engenheiros, geógrafos, cientistas sociais, médicos, administradores e jornalistas atuando em um objeto bem específico, como a resolução do problema de buracos nas vias públicas.

Uma outra abordagem adotada está **relacionada com o objeto do GTT**. Neste caso, a transversalidade está ligada ao tema que será trabalhado pelos integrantes, entendendo-se que existem projetos com objetos mais específicos ou definidos e outros mais amplos ou generalistas. Poderíamos ter um projeto onde a equipe seria formada apenas por engenheiros. Porém, esses integrantes atuariam em um tema relacionado a adaptação a mudanças



climáticas. Mesmo com uma equipe nada transversal, esta iniciativa possui um **tema amplo**, portanto com um nível de **transversalidade enquanto objeto** alto se comparado ao nosso primeiro exemplo onde o problema era buracos em vias públicas.

Por fim, outra forma de mensurar a transversalidade de um projeto é juntando tudo isso e calculá-la enquanto **Construção e Objeto**, verificando seus níveis tanto na equipe quanto no tema que se está tratando.

Transversalidade enquanto construção nos GTT

Já no primeiro GTT a transversalidade mostrou-se um atributo presente para a formação da equipe do projeto. O GTT Aproveitamento de Remanescentes do Corredor Transcarioca, iniciado em 23/05/2014, foi composto por pessoas de diferentes graus acadêmicos e nenhuma delas cursou o mesmo curso na graduação ou sequer a mesma área do conhecimento. Além disso, todos os integrantes trabalhavam em órgãos diferentes. Ou seja, o GTT era transversal por diferentes perspectivas ou entendimento sobre transversalidade, seja por indicadores de multidisciplinaridade ou de multisetorialidade.

Nº de integrantes	Nº de órgãos diferentes	Nº de graus acadêmicos diferentes	Nº de graduações diferentes	Nº de áreas do conhecimento diferentes
3	3	2	3	3

Tabela 7 - Dados do GTT Aproveitamento de Remanescentes do Corredor Transcarioca

Desde então, outros 95 GTT foram iniciados até julho de 2024, atendendo, uns mais, outros menos, à ideia de transversalidade nas perspectivas do Instituto Fundação João Goulart.

Buscando contribuir para a análise e discussão da transversalidade enquanto construção na prática do desenvolvimento de projetos, optou-se por defini-la de acordo com uma função: Transversalidade = Multidisciplinaridade + Multisetorialidade. Assim, inicialmente estes dois termos que compõem tal fórmula serão explicados separadamente e depois conjuntamente.



Mensurando a Multidisciplinaridade

Buscando analisar e medir a transversalidade enquanto construção, optou-se pelo termo multidisciplinaridade, e não interdisciplinaridade, por entender que na formação da equipe dos GTT são buscadas pessoas com formações diferentes. A interdisciplinaridade estaria relacionada, por sua vez, com a questão do objeto em si, o que será visto mais adiante neste livro.

Analisando e buscando quantificar a multidisciplinaridade dos integrantes dos GTT, consideraram-se três variáveis: os títulos de graduação que cursaram; as diferentes áreas do conhecimento que cada um desses títulos representa; e seus níveis de grau acadêmico.

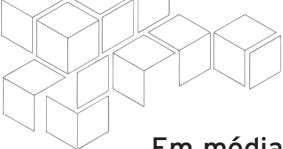
Primeiramente, é importante observar que os 95 GTT contaram com 471 participações de Líderes Cariocas na formação de suas equipes, e todas as pessoas possuíam nível superior na data de início dos GTT. Com relação aos títulos de graduação, os dados demonstram que nas 471 participações foram identificados 41 diferentes títulos de graduação, com destaque para Engenheiros e Arquitetos, com 107 e 77 participações, respectivamente. Já analisando a composição de cada GTT, encontram-se grupos que tiveram em média 3,9 diferentes títulos de graduação em suas equipes.



107 ENGENHEIRO**7** MÉDICO BIÓLOGO**77** ARQUITETO**6** ANALISTA DE SISTEMAS**33** GEÓGRAFO**4** ASSISTENTE SOCIAL
ESPECIALISTA EM PROCESSAMENTO DE DADOS
GESTOR DE AMBIENTES INFORMATIZADOS
GESTOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**32** ADMINISTRADOR**3** ESTATÍSTICO
GEÓLOGO
GESTOR DE RH
PSICÓLOGO**28** BELETRISTA**23** EDUCADOR FÍSICO**2** AGRÔNOMO
ATUÁRIO
CIENTISTA SOCIAL
ENFERMEIRO
QUÍMICO**13** CONTADOR
ECONOMISTA**12** ADVOGADO
CIENTISTA DA COMPUTAÇÃO**1** BACHAREL EM INFORMÁTICA
DESIGN
FONOAUDIÓLOGA
GESTOR AMBIENTAL
GESTOR PÚBLICO
HISTORIADOR
INTERNACIONALISTA
NUTRICIONISTA
PSICOPEDAGOGO**11** PEDAGOGO**10** COMUNICADOR SOCIAL
MATEMÁTICO**8** ASTRÔNOMO
DENTISTA
PUBLICITÁRIO

Infográfico 6 – Quantidade de participações em GTT por título de graduação de seus integrantes

O Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq classifica os títulos de graduação em oito diferentes áreas do conhecimento: Ciências Agrárias; Ciências Biológicas; Ciências da Saúde; Ciências Exatas e da Terra; Ciências Humanas; Ciências Sociais Aplicadas; Engenharias; Linguística, Letras e Artes. Todas já fizeram parte de algum GTT, com destaque para a área de Ciências Sociais Aplicadas, presente em 174 das 471 participações em GTT.



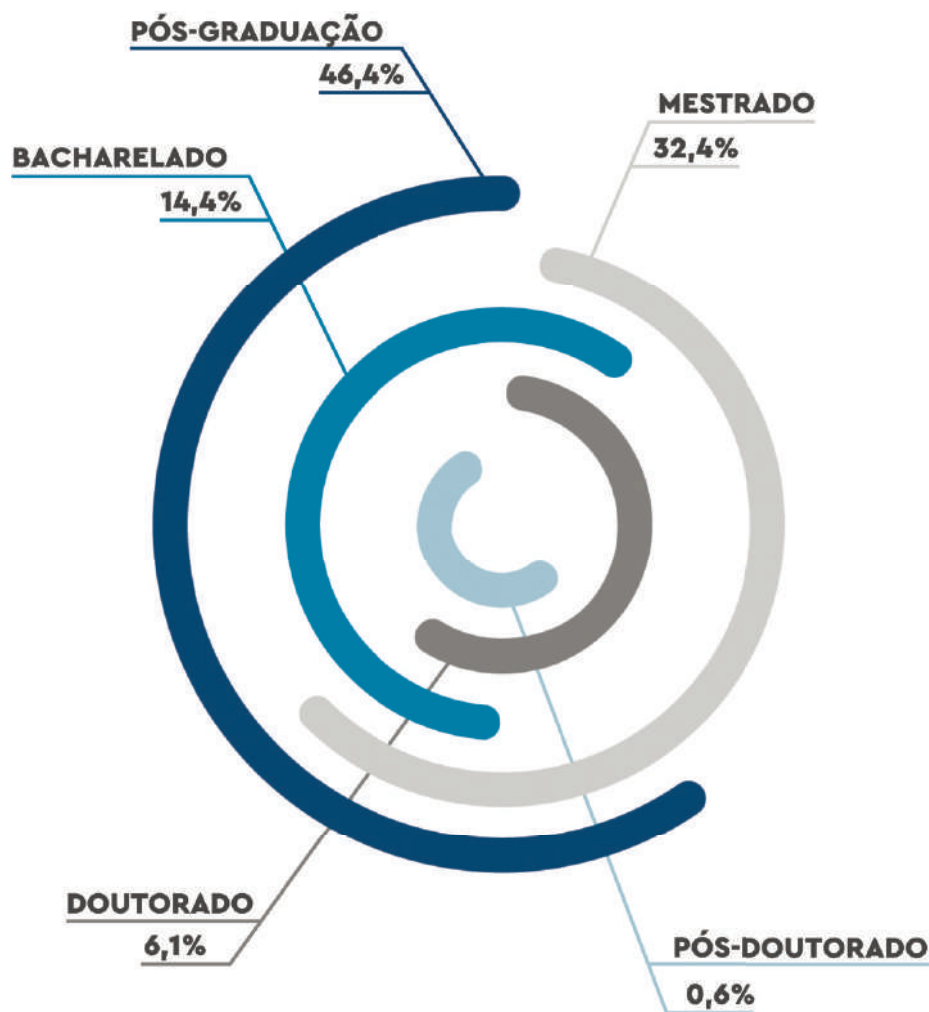
Em média 3 diferentes áreas do conhecimento estiveram presentes em cada um dos 95 GTT.

Um exemplo de GTT com integrantes de diferentes áreas do conhecimento foi o GTT Desobstrução de Vias, que buscou compilar e sistematizar os procedimentos da CET-RIO e de outros órgãos agentes envolvidos neste tipo de serviço, objetivando o combate à obstrução de vias provocada por acidentes qualificados sem vítima e enguiços mecânicos. Todos os cinco integrantes deste GTT eram de áreas do conhecimento diferentes: um Dentista, um Engenheiro, um Cientista da Computação, uma Beletrista e um Arquiteto.



Infográfico 7 - Quantidade de participações em GTT por Área do Conhecimento de seus integrantes

Um outro dado dos Grupos Transversais de Trabalho é que eles são formados por profissionais com diferentes graus acadêmicos. Todos os GTT realizados possuíram ao menos um integrante com Pós-graduação ou Mestrado e tiveram em média 2,54 graus acadêmicos diferentes em sua composição.



Infográfico 8 - Graus Acadêmicos presentes nas 471 participações em GTT

Levando-se em consideração as três variáveis citadas anteriormente, buscamos então mensurar a multidisciplinaridade considerando a seguinte fórmula:



Tomando o indicador nomeado como “MD”, define-se:

$$MD = \frac{(QF + QA + QG)}{(QI \times 3)}$$

onde:

MD = Multidisciplinaridade

QF = Quantidade de Formações Diferentes Presentes

QA = Quantidade de Áreas do Conhecimento Diferentes

QG = Quantidade de Graus Acadêmicos Diferentes

QI = Quantidade de Integrantes na Equipe

Assim, o indicador tem um valor sempre entre zero e um, em que quanto mais próximo a um, maior a multidisciplinaridade.

Analisando-se os 95 GTT, o MD médio encontrado foi de 0,645.

Mensurando a Multisetorialidade nos GTT

“A criação dos GTT facilitou muito a interação entre os órgãos e foi fundamental para que pudéssemos tirar do papel importantes estudos sobre impactos econômicos. É uma boa prática de governança que envolve diversos órgãos, cada um com sua expertise e informação necessária para conseguirmos enxergar o todo. Os servidores públicos da prefeitura do Rio são detentores de valiosos conhecimentos sobre a cidade e são eles que constroem nosso dia a dia, em especial as políticas públicas escolhidas pelos gestores.”

– Chicão Bulhões, Secretário Municipal de Desenvolvimento Urbano e Econômico - Cliente dos GTT Carnaval de Dados e Réveillon em Dados

Outro fator que pode ser identificado como um indicador de transversalidade é a multisetorialidade característica da composição dos GTT. É importante notar que optamos pelo termo multi e não intersectorialidade, devido aos integrantes da equipe do GTT serem de diversos órgãos, mas

que não necessariamente estão representando estes órgãos, como seria no caso dos tradicionais Grupos de Trabalho, Comitês, Comissões, Conselhos tradicionais do serviço público.

Por sua vez, em um GTT, buscam-se Líderes Cariocas de diferentes órgãos para contribuírem com visões diferentes sobre o objeto do projeto. Assim, trata-se de uma relação não necessariamente de interdependência entre os órgãos, mas sim de uma multiplicidade de pessoas cuja lotação é de variados órgãos.

Nesse aspecto os GTT já tiveram Líderes Cariocas de 54 órgãos municipais diferentes integrando as equipes dos projetos. Podemos verificar no próximo infográfico os 15 órgãos com o maior número de participações de Líderes Cariocas em GTT, com destaque para a Secretaria Municipal de Educação, com 55, e Secretaria de Fazenda e Planejamento, com 37.

SME	                           	55
SMFP	                           	37
SMS	                           	36
IPLANRIO	                           	32
COMLURB	                           	30
CVL	                           	27
SMU	                           	27
SMAC	                           	19
CET-RIO	                           	18
RIOURBE	                           	14
RIO AGUAS	                           	13
CGM	                           	11
FJG	                           	10
PLANETARIO	                           	10
MULTIRIO	                           	9



Essa variedade de órgãos presentes na composição das equipes potencialmente proporciona melhor qualidade na integração de ações, conhecimentos e esforços de diferentes setores da Prefeitura para a elaboração dos produtos solicitados pelos clientes dos projetos.

Neste sentido, destacamos o GTT Carnaval de Dados, que teve como objetivo mapear e reunir em um relatório dados de diversos órgãos relacionados ao carnaval carioca. Esse projeto contou com integrantes de sete órgãos diferentes, o que foi decisivo para seu sucesso, pois o nível de articulação institucional necessário era muito alto e só foi possível ser atendido devido ao networking que seus integrantes puderam proporcionar.

A multisetorialidade, portanto, foi mensurada considerando-se o indicador nomeado “MS”, em que:

$$MS = \frac{QO}{QI}$$

onde:

MS = Multisetorialidade

QO = Quantidade de Órgãos Diferentes presentes na equipe

QI = Quantidade de Integrantes na Equipe

Analisando-se os 95 GTT, o MS médio encontrado foi de 0,845. O número próximo de 1 denota que houve aderência à regra expressa nas normativas que regulamentam os GTT, que define que as equipes devem ser formadas por Líderes Cariocas de ao menos três órgãos diferentes. Em médias os Grupos Transversais de Trabalho têm a participação de Líderes Cariocas de 4,2 órgãos diferentes.

Ressaltamos aqui que para a realização do cálculo de MS foi considerado apenas o número de órgãos diferentes dentro da equipe do GTT. Porém, além dos Líderes Cariocas terem a oportunidade de trabalhar com outros pares de órgãos diferentes, eles também atendem diferentes clientes que não necessariamente são do órgão de algum integrante do grupo. Isso proporciona ao cliente a possibilidade de contar com diversas visões sobre o problema em questão e aos Líderes Cariocas a oportunidade de demonstrar o seu trabalho para uma nova Secretaria ou Empresa Municipal, contribuindo assim com um dos objetivos do Programa Líderes Cariocas que é preparar seus integrantes para altas posições na Prefeitura do Rio.

Consolidando a transversalidade na construção dos GTT

Tendo definido e mensurado a multidisciplinaridade (MD) e a multisetorialidade (MS) e considerando, para fins deste trabalho, que a transversalidade na construção pode ser medida por estas duas dimensões, definimos o indicador “TC”, conforme a seguinte fórmula:

$$TC = \frac{MD + MS}{2}$$

onde:

TC = Transversalidade na construção dos GTT

MD = Multidisciplinaridade

MS = Multisetorialidade

Aplicando-se esta fórmula nos 95 GTT, observamos uma média de transversalidade de 0,745 e um desvio padrão de 0,10.

Portanto, para esta análise definimos o peso 1 para cada variável presente nos indicadores independentes MD e MS, bem como peso 1 para cada um desses indicadores na composição do indicador TC.

Embora não haja outros casos para comparação, o resultado de 0,745 sugere que a transversalidade na construção foi atingida no conjunto dos GTT.

Transversalidade nos GTT enquanto objeto

Buscando analisar e mensurar a transversalidade enquanto objeto, optamos por analisar cada projeto de GTT pelos atributos da interdisciplinaridade, ou seja, objetos que são definidos por um conjunto agregado e interconectado de diferentes disciplinas. Existem, portanto, diversas formas como isso poderia ser medido. Para esta análise, optamos por uma abordagem utilizando-se de dois conceitos muito presentes tanto na gestão pública quanto na gestão corporativa atual: ESG e ODS.

As estratégias focadas nas práticas da Tríade do Desenvolvimento Sustentável ou ESG, acrônimo de “Environmental, Social and Governance”, referem-se às condutas ambientais, sociais e de governança de uma organização.

Para estarem em conformidade com as práticas ESG, as instituições precisam compreender quais são os impactos de seus projetos na sociedade, tanto os negativos quanto os positivos, agir sobre eles e conseguir comunicar essas ações aos seus stakeholders da forma mais transparente possível.

A Agenda 2030, composta pelos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e suas 169 metas, é um dos principais guias para mensurar o quanto uma organização, sobretudo do setor público, está em conformidade com essas práticas.

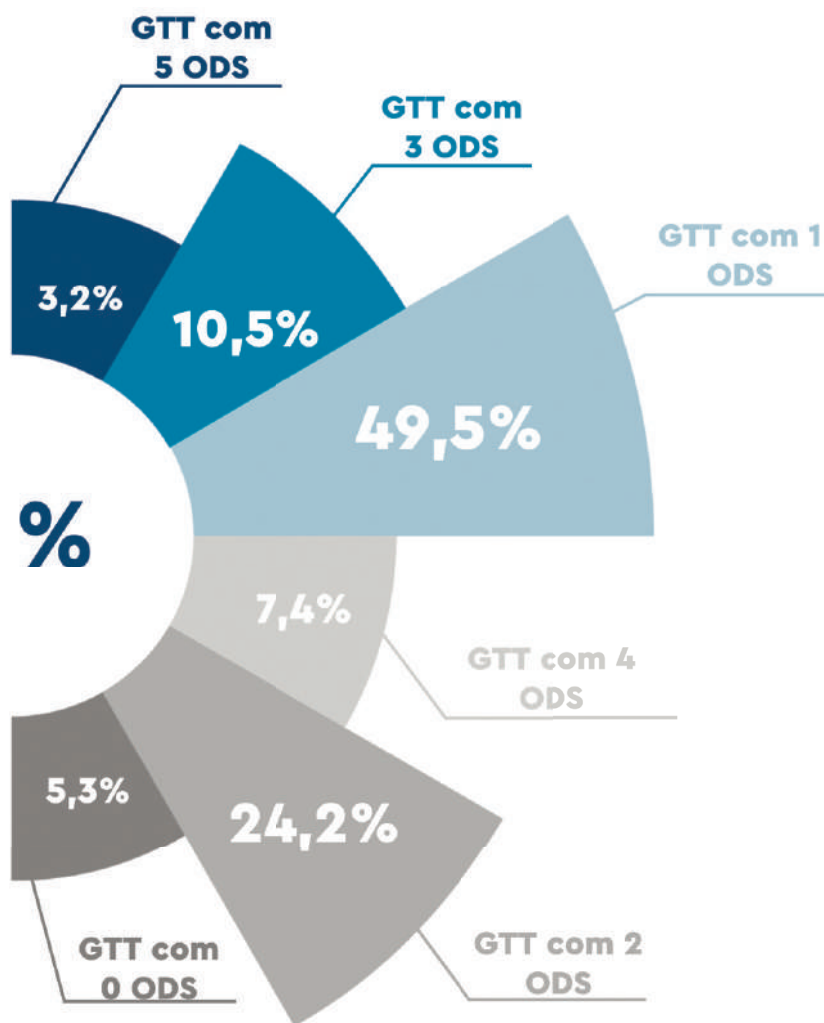
Para fins da análise realizada para este estudo de transversalidade, consideramos que os projetos que atendem aos ODS 6, 7, 9, 11, 12, 13, 14 e 15 estão alinhados com o pilar “Ambiental” das práticas ESG; os que atendem os ODS 1, 2, 3, 4, 5 e 10 possuem adesão ao pilar Social e os que possuem relação com os ODS 8, 16 e 17 ao pilar de Governança da Tríade do Desenvolvimento Sustentável, como pode ser observado na figura 7.



Figura 7 - Relação de ODS com os Pilares ESG

Desta forma, ao relacionar os projetos desenvolvidos pelos GTT aos 17 ODS e aos três pilares ESG buscamos analisar se são transversais pela ótica da interdisciplinaridade. Para isso, todos os GTT foram avaliados e comparados, conforme seus objetivos principais, a cada uma das 169 metas presentes nos 17 ODS. A partir deste método também foi verificado quantos GTT atuam em cada um dos desafios que as políticas ESG enfrentam.

O valor médio da quantidade de ODS alinhados ao objeto nos 95 GTT foi de 1,73. No infográfico 10 é possível observar que 94,7% dos GTT possuem ao menos uma ligação com algum ODS, que 45,26% possuem ligações com ao menos dois ODS e que a quantidade máxima de alinhamento para um GTT foi de 5 ODS.



Infográfico 10 - Percentual de GTT alinhados a ODS

Os GTT também podem ser classificados conforme seu público-alvo principal. Existem GTT relacionados com Políticas Públicas, onde o público-alvo é o próprio cidadão, e GTT relacionados a Processos Organizacionais, que são projetos cujos usuários principais são os próprios servidores públicos em seus processos de trabalho da Prefeitura. Entre os GTT relacionados a Políticas Públicas, 100% possuem alinhamento com ao menos um ODS. Já entre os relacionados a Processos Organizacionais, 91,5% atendem ao menos um ODS.

O ODS 16 - Paz, justiça e instituições eficazes - se destaca com 45 projetos alinhados, já o 14 - Vida na água - não foi contemplado em nenhum dos GTT realizados até julho de 2024. Esta análise nos ajudou a mapear possíveis futuros clientes para realizar projetos em relação a ODS que até o presente tiveram baixa adesão.



Infográfico 11 - Quantidade de GTT alinhados a cada ODS

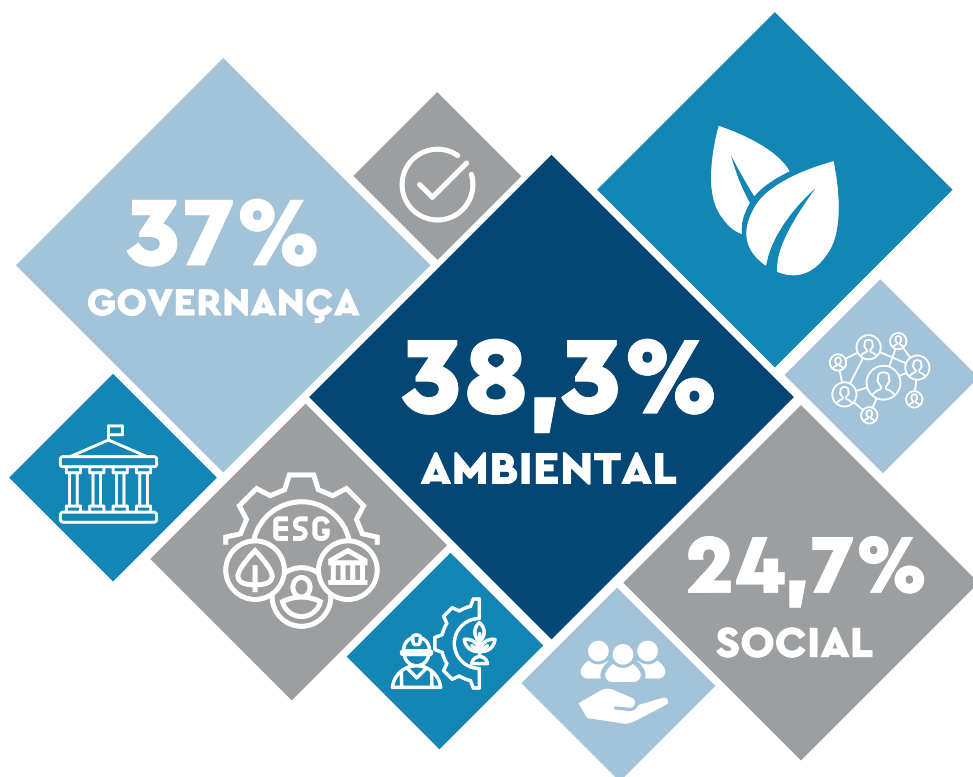
ODS	Possíveis clientes para futuros GTT (Órgãos da Prefeitura do Rio)
ODS 1	SMAS; SME; SMDEIS; SECID
ODS 2	SMAS; SECID
ODS 3	SMS; SMEL; SMAS; SMI; SMTR; SEMESQV; JUV-RIO; SECID; SETUR
ODS 4	SMAS; SME; SMC; SMDEIS; SECID
ODS 5	SPM-RIO; SMAS; SMC; SMEL; SECID
ODS 6	SMI; SMH; RIOÁGUAS
ODS 7	SMCT
ODS 8	SMDEIS; SMAS; SMC; SETUR; SMFP
ODS 9	SMCT; SMI; SMDEIS; SMTR
ODS 10	SMDEIS; SMAS; SMC; SMTR; SMI; SMS; SMAC
ODS 11	SEOP; SMEL; SMI; SMTR; SMC; SMPD; SMAC; SMAS
ODS 12	Comlurb; SMS; SMC; SMAC; SMCT
ODS 13	SMAC
ODS 14	SMAC
ODS 15	SMAC
ODS 16	SMAS; SEOP; SME; SMC; SMPD; SECID; SMFP; SPM-RIO; JUVRio; CGM; SMDEIS
ODS 17	SMAC; SMPD; SMC; SEOP; SMEL; SME; SMI; SMTR; SMS; SMAS

Tabela 8 – Possíveis clientes para futuros GTT que atendam aos ODS

Como última análise, após verificar a quantidade de ODS relacionados a cada GTT foi possível determinar com quais e quantos pilares ESG cada GTT está alinhado. Essa análise foi muito importante, pois além de proporcionar uma investigação quanto ao grau de transversalidade dos GTT, buscou também avaliar o quanto o Instituto Fundação João Goulart atende às diretrizes estabelecidas na Tríade do Desenvolvimento Sustentável.

Conforme mencionado anteriormente 45,26% dos GTT estão alinhados com ao menos dois ODS. Isso significa que devido às características interdisciplinares dos GTT, existem aqueles que, por atenderem diferentes ODS, também se relacionam com mais de um pilar da tríade do desenvolvimento sustentável, reforçando a ideia de transversalidade enquanto objeto nestes projetos.

Assim, os 95 GTT, somados, apresentaram 164 pontos de contato com os ODS, ou seja, somando-se o número total de alinhamentos que cada GTT possui com os diferentes ODS chegamos a esse valor. A distribuição desses pontos de contato com os pilares ESG demonstra que o FJG possui, ao longo dos últimos 10 anos, 59 GTT alinhados ao Pilar Ambiental, 38 alinhados com o pilar Social e 57 com o pilar de Governança. Além disso, 64 GTT atendem a apenas um pilar da tríade, 21 deles atendem 2 pilares e 4 GTT já conseguiram a façanha de conseguir trabalhar os 3 pilares ESG de uma só vez. Tudo isso demonstra o poder que a transversalidade possui na realização de projetos estratégicos e que o Instituto Fundação João Goulart é um órgão sustentável. Do início de 2021 até julho de 2024, o Instituto conseguiu que todos os projetos iniciados por GTT atendessem ao menos 1 ODS e também trabalhou todas as áreas da Tríade ESG.



Infográfico 12 - Percentual de distribuição dos pontos de contato dos 95 GTT com ESG



Voltando ao cálculo de transversalidade enquanto objeto, a fórmula definida como TO foi:

$$TO = \frac{QODS}{QMax} \rightarrow \frac{QODS}{5}$$

onde:

TO = Transversalidade no objeto do GTT

QODS = Quantidade de ODS diferentes alinhados ao objeto do GTT

QMax = Quantidade máxima de alinhamento com ODS diferentes encontrada em um único GTT.

Normalizou-se o valor considerando o GTT com o maior número de ODS relacionados (número máximo encontrado em um único GTT = 5 ODS). Portanto, o indicador TO fica entre zero e um e o valor médio encontrado nos 95 GTT foi de 0,34.

Transversalidade nos GTT enquanto construção e objeto

Após analisarmos separadamente a transversalidade enquanto construção e objeto, buscamos também analisá-la em ambos conjuntamente.

Neste sentido, os dois indicadores (TC e TO) foram utilizados, aplicados à fórmula da Transversalidade:

$$T = \frac{TC + TO}{2}$$

onde:

T = Transversalidade total do GTT

TC = Transversalidade na construção do GTT

TO = Transversalidade no objeto do GTT



Aplicando-se esta fórmula em todos os GTT analisados, observamos uma média de transversalidade de 0,543 e um desvio padrão de 0,12.

Para consolidar as variáveis e indicadores propostos neste livro, pensamos em dois GTT hipotéticos para ilustrar as entradas de dados de projetos reais e os resultados de seus indicadores “TC”, “TO” e “T”.

Nº de integrantes	Nº de órgãos diferentes	Nº de graus acadêmicos diferentes	Nº de graduações diferentes	Nº de áreas do conhecimento diferentes
3	3	2	3	3

Tabela 9 – Exemplo de GTT com os valores utilizados nas fórmulas “TC”, “TO” e “T”

Podemos notar, a partir dos dados fornecidos, que os dois GTT possuem o mesmo número de pessoas em sua formação. Porém, o GTT 2 possui uma equipe mais diversa no que se refere à multisetorialidade e multidisciplinaridade de seus integrantes. Isso proporciona a este projeto um grau de transversalidade na construção maior do que o percebido no GTT 1. Também podemos inferir que o GTT 2 possui um objeto mais transversal, visto que atende quatro diferentes ODS. Essas constatações são ratificadas quando observamos os resultados alcançados pelos dois projetos nos indicadores de transversalidade demonstrados nas últimas três colunas da planilha.

Essa comparação simples auxilia um gestor em uma tomada de decisão, onde ele poderá escolher em uma cesta de projetos aqueles que deverão ter uma abordagem mais transversal na montagem da equipe e também observar que há projetos com natureza mais transversal que outros. Mas mesmo com todos esses dados e cálculos uma dúvida ainda pode permanecer: Por que devemos realmente nos preocupar com projetos com características transversais e com uma equipe transversal? É realmente tão importante assim?

Para responder a essas questões, primeiramente precisamos lembrar que a transversalidade é especialmente relevante quando se considera o desenvolvimento sustentável e a abordagem ESG (ambiental, social e governança), conceitos mais do que estabelecidos em todo o mundo e que já são quase unanimidade nas discussões dos gestores mundiais. Notar a transversalidade significa reconhecer o potencial de um projeto de contribuir para várias áreas e objetivos, indo além de um único enfoque.

Quando consideramos os ODS e a tríade do desenvolvimento sustentável ESG é importante reconhecer a interconexão entre essas áreas e como elas se



influenciam mutuamente. Um projeto que leva em consideração impactar de forma positiva algum ODS e alguma das três dimensões ESG tende a ser mais sustentável e resiliente a longo prazo.

Por isso, ao observar a transversalidade de um projeto, um gestor pode identificar oportunidades para criar sinergias entre as diferentes áreas e objetivos. Por exemplo, um projeto que visa reduzir as emissões de carbono de uma empresa, já identificado anteriormente como um bom exemplo de transversalidade neste livro, pode atender diferentes ODS e, consequentemente, ter impactos positivos tanto no contexto ambiental, ao contribuir para a mitigação das mudanças climáticas, quanto na esfera social, ao melhorar a qualidade do ar e a saúde das comunidades locais.

Além disso, pode demonstrar práticas de governança responsável ao adotar políticas transparentes e éticas relacionadas à sustentabilidade. Saber identificar essas características em um projeto pode ser um capital político muito importante para um gestor, pois ele poderá comunicar, de forma no mínimo satisfatória, o valor e os benefícios para as diversas partes interessadas no projeto ou no que ele pode proporcionar.

Por uma outra perspectiva, ao levar em consideração a transversalidade e a interconexão das áreas ESG, os projetos podem contribuir para o atingimento de alguns dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Esses objetivos, com suas 169 metas, abrangem diversas questões sociais, ambientais e de melhoria em processos internos das instituições que impactam em sua governança. Por isso, os projetos que abordam diferentes dimensões da tríade ESG podem ter maior probabilidade de contribuir para o atingimento das metas desses objetivos que são globais e podem ser encarados por todos os entes da sociedade como extremamente relevantes. Ou seja, a relação dos ODS e as políticas ESG é uma via de mão dupla que traz benefícios para ambas as abordagens.

“Participar de GTT impactou minha vida como gestora pública trabalhando com profissionais apaixonados pelo Rio, com expertise ímpar no que fazem. Motivada pelo desafio coletivo, pude objetivar entregas de projetos, serviços e políticas públicas instauradoras do novo, em busca do melhor para nossa cidade”.

— Lília F. Gutman T. Paranhos Langhi - Líder Carioca integrante de 8 GTT



Já pensando na formação de equipes, a transversalidade permite que diferentes áreas do conhecimento e departamentos sejam integrados em um projeto. Isso pode proporcionar uma melhora na comunicação entre diferentes atores e promover uma colaboração mais eficiente entre os integrantes do projeto. O alcance de pessoas de diferentes áreas, com diferentes características, é sempre maior e mais proveitoso para uma equipe que precisa resolver um problema. Cada uma delas possui habilidades e pontos de vista diferentes para a iniciativa trabalhada, e essa interação permite que essas características sejam compartilhadas e possivelmente absorvidas pelos outros membros da equipe, gerando novas soluções e pessoas mais criativas e inovadoras.

Ter pessoas de diferentes áreas também pode contribuir para um olhar mais atento a iniciativas concorrentes em outros locais. É comum ter projetos parecidos com os mesmos objetivos em departamentos diferentes. Esse olhar mais transversal pode auxiliar na redução de retrabalhos e acelerar processos com introdução de *know how* já estabelecido em outras iniciativas.

Ainda é preciso levar em conta que alguns projetos possuem um objeto muito transversal, como já vimos. Portanto, uma equipe multidisciplinar pode ser o melhor caminho para se criar soluções mais eficazes.

Assim sendo, investir em temas e equipes transversais é importante para maximizar impactos positivos em diversas áreas e ainda para promover um compartilhamento de conhecimentos que equipes transversais podem proporcionar para melhorar os resultados efetivos de um projeto.

Os GTT completaram dez anos em 2024 e são uma evidência de que a fórmula é possível, aplicável para diversos setores e sustentável.

Análise de redes dos Líderes Cariocas integrantes de GTT

“O Programa Líderes Cariocas é ótimo, ele me faz conhecer gente de toda a Prefeitura”.

“Com os Líderes Cariocas eu consigo me conectar com servidores e servidoras de vários órgãos e isso acelera a resolução dos desafios que encontro no meu dia a dia”.

“Os Líderes Cariocas formam uma rede de contatos de servidores e servidoras engajados em resolver os problemas do Rio”.



Ter uma boa rede de contatos é um fator importante para perspectivas profissionais e organizacionais. Desde a criação do Programa Líderes Cariocas, o Instituto Fundação João Goulart sempre ouviu muitos *feedbacks* dos Líderes Cariocas que um dos grandes benefícios na participação no Programa é a possibilidade de trabalharem seu *network*, em relatos como os colocados acima.

Em organizações muito grandes, como a Prefeitura do Rio de Janeiro, com mais de 100 mil vínculos de servidores(as), muitas vezes os profissionais têm dificuldades em construir uma rede que supere seus setores imediatos ou o órgão em que ficam lotados.

Os Líderes Cariocas, portanto, têm a oportunidade diferenciada de conhecerem pessoas de todos os órgãos da Prefeitura, seja participando das capacitações, seja participando das demais atividades de desenvolvimento. Uma delas, como já vimos, são os Grupos Transversais de Trabalho.

Na seção anterior, buscamos mensurar a transversalidade presente nos GTT. Agora chegou a hora de apresentarmos dados sobre uma Análise de Redes que fizemos em relação aos Líderes Cariocas integrantes de GTT. Buscamos visualizar como se dão essas conexões entre as pessoas que participam destes projetos. E também calcular quem foram os Líderes Cariocas que melhor se posicionaram nesta rede.

Utilizando Inteligência Artificial, a equipe da Coordenadoria de Dados e Comportamento do FJG, fez uma análise de redes de colaboração a partir de dados que representam a participação de indivíduos em todos os GTT de 2014 a 2024. A metodologia envolveu a construção de um grafo não direcionado, onde os nós representam os indivíduos (integrantes dos projetos) e as arestas representam a co-participação em um mesmo projeto.

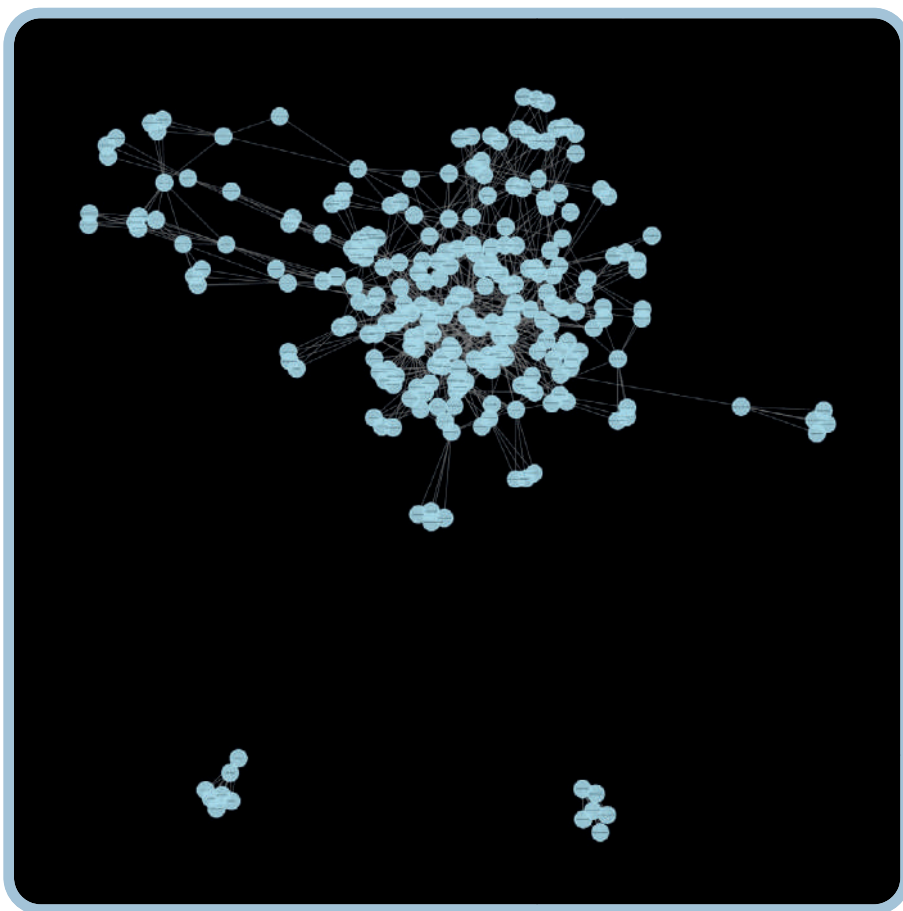


Figura 8 - Grafo não direcionado

a) Construção do Grafo

- **Nós:** Cada integrante de cada GTT é um nó no grafo.
- **Arestas:** Para cada GTT, foi gerada uma aresta entre todos os pares possíveis de integrantes, indicando que essas pessoas colaboraram no mesmo projeto.
- **Total de Arestas:** A rede de colaboração resultante contém um total de 899 arestas.
- **Total de GTT:** 95
- **Total de Líderes Cariocas diferentes:** 243
- **Total de Participações:** 471



b) Métricas de Centralidade

Foram calculadas três principais métricas de centralidade para entender a importância e o papel dos Líderes Cariocas na rede:

- **Centralidade de Grau:** Mede o número de conexões diretas de um nó. Os indivíduos com maior centralidade de grau são aqueles que colaboraram com o maior número de outros participantes nos projetos. Esta métrica foi utilizada para identificar os top 5 integrantes mais centrais na rede:

1	Lília Fernanda Gutman Tosta Paranhos Langhi
2	André Magalhães de Andrade
3	Maira Oliveira da Silva
	George de Souza Alves
	Alexandre Alves Modesto

Tabela 10 - Líderes Cariocas com maiores Centralidades de Grau

- **Centralidade de Intermediação:** Mede o número de vezes que um nó atua como ponte em caminhos mais curtos dentro da rede. Este indicador identifica indivíduos que facilitam a conexão entre diferentes partes da rede, servindo como intermediários. Os top 5 indivíduos foram identificados com base nesta métrica.

1	Lília Fernanda Gutman Tosta Paranhos Langhi
2	André Magalhães de Andrade
3	Maira Oliveira da Silva
4	Pedro Arias Martins
5	George de Souza Alves

Tabela 11 - Líderes Cariocas com maiores **Centralidades de Intermediação**

- **Centralidade de Proximidade:** Avalia a proximidade de um nó em relação a todos os outros na rede. Indivíduos com alta centralidade de proximidade podem interagir mais rapidamente com outros na rede, indicando sua acessibilidade relativa. Os top 5 integrantes foram identificados também com base nesta métrica.

1	Lília Fernanda Gutman Tosta Paranhos Langhi
2	André Magalhães de Andrade
3	George de Souza Alves
4	Rafaela Dias Romero
5	Alexandre Alves Modesto

Tabela 12 - Líderes Cariocas com maiores **Centralidades de Proximidade**

Estas análises revelam os Líderes Cariocas centrais na rede de colaboração formada pela participação nos GTT, tanto em termos de número de colaborações diretas quanto em termos de intermediação e proximidade. Os grafos permitem visualizar como se materializa esta rede de Líderes Cariocas que participaram de GTT e oferecem insights valiosos sobre a eficácia

do Programa Líderes Cariocas em promover este *networking* estratégico entre os participantes.

Ao explorar a participação em Grupos Transversais de Trabalho conseguimos mapear e avaliar as conexões entre os integrantes, revelando a riqueza e a complexidade das interações dentro deste ambiente.

Os dados obtidos não apenas destacam a importância da colaboração interdepartamental, mas também evidenciam como a construção de uma rede sólida pode impactar positivamente o desenvolvimento profissional e a integração organizacional.

Esta abordagem analítica reforça o valor estratégico do Programa na promoção de uma rede de contatos que transcende as barreiras setoriais, contribuindo para um ambiente de trabalho mais colaborativo e eficaz na Prefeitura do Rio de Janeiro.





CONCLUSÕES

Em um mundo nas quais as transformações são cada vez mais rápidas, toda organização, seja pública ou privada, precisa estar constantemente inovando. Toda organização também precisa estar identificando e desenvolvendo pessoas para que estas pessoas consigam liderar e operacionalizar estas mudanças. Este livro buscou mostrar como a Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro encontrou uma maneira de juntar a inovação com o desenvolvimento de lideranças, entregando resultados a baixos custos para a organização. A metodologia dos GTT é uma ferramenta de gestão que pode ser copiada e/ou adaptada por outras administrações públicas ou privadas.

O contexto da Prefeitura do Rio, com a existência de um órgão de alta qualidade e perenidade, como o Instituto Fundação João Goulart, bem como de seu Programa Líderes Cariocas, forneceram os insumos para que os GTT surgissem, evoluíssem e continuassem firmes e fortes ao longo de 10 anos. Mas seus princípios: a inovação, o intraempreendedorismo, a transversalidade e o desenvolvimento de pessoas podem ser encontrados em qualquer organização que veja valor nestas palavras.

Qual organização não tem pessoas com capacidade e vontade de trabalhar, aprender e entregar valor além de suas próprias áreas de atuação? Temos certeza que estas pessoas existem, sim, nas organizações. Cabe encontrá-las e criar um ambiente e método para que elas possam se encontrar, desenvolver boas iniciativas e entregar para clientes. Qual organização não tem clientes, seja em qual nível hierárquico que for, que queiram outras cabeças pensando e desenvolvendo projetos interessantes para sua área? Qual organização não tem pessoas e áreas diversas que juntas poderiam gerar mais valor? Qual organização não deseja inovar a baixo custo? Qual organização não deseja que o conhecimento produzido por ela seja documentado e disponibilizado para as outras áreas? Qual organização, qual pessoa não quer ser reconhecida pelo seu trabalho e pelas inovações que trouxe?

Portanto, sim, se você, leitor ou leitora, chegou até à conclusão deste livro, temos certeza que é possível que você replique, em parte ou no todo, os aprendizados e métodos que os GTT proporcionam. A sociedade precisa de organizações e pessoas inovadoras para que a roda continue girando e a vida melhorando. Os GTT já receberam o Prêmio Ser Humano, da Associação Brasileira de Recursos Humanos - RJ, em 2019, e também o prêmio de Melhor Relato Técnico na Área de Inovação no Setor Público pela Sociedade Brasileira de Administração Pública em 2022. Dois reconhecimentos externos importantes. Ainda assim, o maior reconhecimento que podemos receber é ver os GTT continuarem a evoluir na Prefeitura do Rio, com seus projetos e produtos sendo implementados e seus Líderes Cariocas sendo desenvolvidos,



ampliando sua rede de contatos e gerando valor público. Melhor ainda se outras organizações também replicarem esse case para que mais valor seja gerado em outras partes de nosso país.

Um livro é um marco temporal. Ele guarda em suas páginas os registros de uma história ou de um conhecimento que existia até aquele momento. Outros meios do Instituto Fundação João Goulart, como suas redes sociais, a Revista Cidade iNova e o Repertório continuarão sendo importantes fontes para documentar os novos projetos que surgirão. Os GTT continuarão a existir e esperamos que mantenham sua essência de fomentar a inovação, o intraempreendedorismo, o desenvolvimento de Líderes, a geração de valor público, a mudança de percepção dos próprios servidores em relação a eles mesmos, compreendendo melhor seus potenciais e encontrando em seus pares parceiros para construir uma cidade melhor.



AGRADECIMENTOS

Este livro é o resultado de um esforço coletivo, e nada disso seria possível sem o apoio, orientação e colaboração de diversas pessoas e instituições ao longo do caminho. Gostaríamos de expressar nossa sincera gratidão a todos que, de alguma forma, contribuíram para este projeto.

Em especial, queremos dedicar um agradecimento à **Bárbara do Nascimento**, Líder Carioca e Coordenadora de Gestão de Lideranças do Instituto Fundação João Goulart. Bárbara, antes de tudo, é uma profissional cuja própria identidade já se confunde com a do Programa Líderes Cariocas, tamanho foi a marca que o Programa imprimiu a ela e que ela imprimiu ao Programa. No que tange ao livro, foi uma revisora incansável, acompanhando cada etapa com um olhar atento, revisando cada tópico com carinho e dedicação. Sua contribuição foi muito além da revisão oferecendo seu vasto conhecimento sobre o **Programa Líderes Cariocas** e os **Grupos Transversais de Trabalho (GTT)**. Sua experiência e paixão pelo que faz foram inspirações constantes ao longo dessa jornada.

Queremos também expressar nossa gratidão a toda a **equipe do Instituto Fundação João Goulart**, cujos membros, passados e presentes, têm sido fundamentais para o sucesso do Programa Líderes Cariocas e dos GTT. A todos os servidores que passaram pelo instituto, agradecemos profundamente por suas contribuições ao longo dos anos, que ajudaram a moldar o caminho para tantas inovações e conquistas.

Não podemos deixar de agradecer aos **ex-presidentes do Instituto Fundação João Goulart**, cujas lideranças visionárias abriram caminho para a criação de uma cultura de inovação e desenvolvimento de lideranças no setor público carioca. Vocês deixaram um legado de transformação que ainda ecoa em cada ação e projeto realizado pelo instituto.

Nosso profundo agradecimento também ao **Prefeito Eduardo Paes** e ao **Deputado Pedro Paulo Carvalho Teixeira**, pela visão que tiveram lá em 2012 quando da criação do Programa Líderes Cariocas e depois seguidas vezes com os endossos que deram aos GTT. Sem o apoio deles, a criação e o sucesso do PLC e dos GTT não teriam sido possíveis. Suas lideranças têm sido fundamentais para promover inovação e transversalidade na gestão pública carioca.

Aos **Líderes Cariocas** e **membros dos GTT**, cujos esforços e compromisso em transformar a gestão pública carioca serviram como base para todo o conteúdo aqui apresentado, o nosso muito obrigado. Vocês são o verdadeiro exemplo de como a inovação pode ser aplicada para superar desafios complexos e entregar resultados concretos para a sociedade.

Por fim, às **nossas famílias e amigos**, nossos mais sinceros agradecimentos. Vocês foram a fonte de apoio emocional que nos sustentou durante todo esse processo. Sem a paciência e suporte incondicional de vocês esta jornada teria sido muito mais difícil.

Este livro é fruto de muitas mãos e mentes. A todos, nosso muito obrigado por tornar possível a realização deste projeto, que busca não apenas relatar uma experiência de sucesso, mas inspirar uma nova maneira de pensar e atuar na gestão pública.





REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BECKER, Danielle Nogara *et al.* **Três Caminhos para o Desenvolvimento da Liderança: Uma Análise Comparativa.** Revista Perspectivas Contemporâneas: Revista Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas, Campo Mourão-PR, v. 9, ed. 2, p. 167-186, jul./dez. 2014. Disponível em: <https://revista2.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/1456/621>. Acesso em: 30 abr. 2022.

MACIEL, Heloisa Helena Mesquita. **Transversalidade e Intersetorialidade das Políticas Públicas: Desafios Da Gestão Social.** I Encontro Nacional De Ensino E Pesquisa Do Campo De Públicas, Natal/RN, agosto 2019. Disponível em: https://www.anepcp.org.br/anaisenepcp/20161128180325_st_06_heloisa_helena_mesquita_maciel.pdf. Acesso em: 18 abr. 2022.

MARCONDES, Mariana Mazzini; SANDIM, Tatiana Lemos; DINIZ, Ana Paula Rodrigues. **Transversalidade e Intersetorialidade: mapeamento do debate conceitual no cenário brasileiro.** Administração Pública e Gestão Social, Viçosa/MG, v. 10, ed. 1, p. 22-33, jan.-mar. 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/5289/pdf>. Acesso em: 18 abr. 2022.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA) (Brasília/DF). **Brasil em desenvolvimento: Estado, planejamento e políticas públicas.** 3. ed. atual. [S. l.: s. n.], 2009. ISBN 978-85-7811-027-7. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3733/1/Livro_Brasil_em_desenvolvimento_2009_v_3.pdf. Acesso em: 8 abr. 2022.

PFEIFFER, Peter. **Planejamento estratégico municipal no Brasil: uma nova abordagem.** Texto para discussão, Brasília/DF, ed. 37, 2000. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/683/1/Planejamento%20estrat%C3%A9gico%20municipal%20no%20Brasil%20-%20uma%20nova%20abordagem.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2022.

PLANO Estratégico da Cidade do Rio de Janeiro 2009-2012: O Rio mais integrado e competitivo. [S. l.: s. n.], 2009. Disponível em: https://www.rio.rj.gov.br/dlstatic/10112/6616925/4178940/planejamento_estrategico_site_01.pdf. Acesso em: 8 abr. 2022.

PLANO Estratégico da Cidade do Rio de Janeiro 2013-2016: O Rio mais integrado e competitivo. Rio de Janeiro/RJ: [s. n.], 2016. Disponível em: http://www.rio.rj.gov.br/dlstatic/10112/2116763/4104304/planejamento_estrategico_1316.pdf. Acesso em: 8 abr. 2022.



PLANO Estratégico da Cidade do Rio de Janeiro 2017-2020: Rio 2020: mais solidário e mais humano. Rio de Janeiro/RJ: [S. l.: s. n.], 2017. Disponível em: https://www.rio.rj.gov.br/c/document_library/get_file?uuid=028b1762-7931-47dc-b191-ef2f5825537f&groupId=7108891. Acesso em: 8 abr. 2022.

PLANO Estratégico da Cidade do Rio de Janeiro 2021-2024: Rio Futuro. Rio de Janeiro/RJ: [s. n.], 2021. Disponível em: <https://plano-estrategico-2021-a-2024-pcrj.hub.arcgis.com/>. Acesso em: 16 ago. 2024.

REINACH, Sofia. **Gestão Transversal das Políticas Públicas no Âmbito Federal Brasileiro**: uma leitura inicial. Orientador: Peter Kevin Spink. 2013. 163 p. Dissertação (Mestrado) - Fundação Getulio Vargas - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo/SP, 2013. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10667/Dissertacao%20Sofia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 22 abr. 2022.

RIO DE JANEIRO. Lei nº 6906, de 24 de maio de 2021. Adota a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável como diretriz para a promoção de Políticas Públicas Municipais, cria o programa e a comissão para os objetivos de desenvolvimento sustentável, e dá outras providências. [S. l.], 25 maio 2021. Disponível em: https://smaonline.rio.rj.gov.br/legis_consulta/63880Lei%206906_2021.pdf. Acesso em: 30 abr. 2022.

SECRETARIA MUNICIPAL DE FAZENDA E PLANEJAMENTO (Rio de Janeiro/RJ). Fundação João Goulart. Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores. 1. ed. Rio de Janeiro/RJ: [s. n.], 2022. 44 p. Disponível em: <https://fjg.prefeitura.rio/wp-content/uploads/sites/37/2022/02/Politica-Desenvolvimento-Servidores-FJG-V05.pdf>. Acesso em: 2 maio 2022.

SILVA, Tatiana Dias. **Gestão da Transversalidade em Políticas Públicas**. XXXV Encontro da ANPAD - Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, setembro 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APB2041.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2022.

"GTT - Inovação e Transversalidade na Gestão Pública" é mais do que um relato técnico sobre a gestão pública. Trata-se de uma obra que revela os bastidores de uma transformação silenciosa e profunda que vem ocorrendo na administração da cidade do Rio de Janeiro nos últimos anos, ancorada nos conceitos de inovação, liderança, intraempreendedorismo e transversalidade.

O livro oferece uma visão detalhada do Programa Líderes Cariocas (PLC) e dos Grupos Transversais de Trabalho (GTT), um modelo pioneiro que promove a colaboração entre diferentes setores do governo para criar soluções práticas e inovadoras para os desafios da cidade. Com uma narrativa que mescla reflexão crítica e exemplos práticos, o livro apresenta um estudo sobre como o setor público pode se reinventar por meio de metodologias ágeis e da capacitação de seus líderes.

Este livro tem o poder de inspirar uma nova geração de líderes públicos, mostrando que a transformação é possível quando se alia visão estratégica, inovação e uma forte cultura de colaboração.