

Guia 1

EBAPE-FGV
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

FIELD PROJECT - RELATÓRIO FINAL
PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO - FUNDAÇÃO JOÃO GOULART



Rio de Janeiro

2025

SUMÁRIO EXECUTIVO

A Fundação João Goulart, enquanto escola de governo da Prefeitura do Rio de Janeiro, conduz programas de formação de lideranças amplamente reconhecidas, como o Programa Líderes Cariocas e o Rio Liderança Feminina. Entretanto, o diagnóstico realizado ao longo deste projeto evidenciou um problema central: a rede formada por esses egressos não se converte em uma comunidade ativa, articulada e autossustentável. O engajamento ocorre, em grande medida, apenas quando a própria Fundação promove ações, o que revela uma dependência excessiva da instituição, baixa interação entre turmas e percepção limitada dos benefícios concretos de permanecer conectado à rede após o término da formação. Esse quadro reduz o retorno do investimento feito nos programas, enfraquece a capacidade de influência das lideranças sobre a gestão municipal e torna a rede mais vulnerável a ciclos políticos e orçamentários.

Para compreender esse problema em profundidade, foi adotada uma metodologia que combinou análise documental, reuniões de alinhamento com a gestão da FJG, pesquisa quantitativa com 130 respostas de participantes dos programas, dinâmica qualitativa de design thinking com perfis diversos de líderes e benchmarking com redes de referência, como FGV EAESP Alumni, Rotary e RAPS. O cruzamento dessas fontes permitiu construir um diagnóstico robusto, no qual os dados numéricos e as narrativas dos participantes se reforçam mutuamente. As evidências apontam, de forma convergente, que existe orgulho individual em ter sido aprovado em processos seletivos altamente concorridos, mas esse orgulho não se traduz em identidade coletiva de rede; que as interações se concentram quase exclusivamente entre colegas da mesma turma; que muitos líderes não enxergam com clareza os benefícios práticos de se manterem ativos na rede; que os canais de comunicação atuais são percebidos como pouco estimulantes para interações espontâneas; e que há uma demanda reprimida por reconhecimento institucional, visibilidade pública e espaços estruturados de troca.

Os principais achados podem ser sintetizados em quatro eixos. Em primeiro lugar, o pertencimento é fragmentado: o vínculo afetivo existe, mas se restringe à turma, e não à comunidade ampliada de lideranças. Em segundo lugar, a interação é predominantemente intraturma, o que impede que a riqueza intergeracional do programa (turmas de mais de uma década) se transforme em aprendizado e apoio mútuo. Em terceiro lugar, a percepção de valor da

rede é difusa; parte dos participantes cria expectativas desalinhadas (como ganhos automáticos de carreira), enquanto outra parte reconhece o prestígio do título, mas não sabe como usá-lo para gerar oportunidades e conexões. Por fim, observa-se uma fragilidade estrutural nos mecanismos de engajamento: faltam rituais recorrentes, símbolos de pertencimento e projetos comuns que deem vida ao conceito de rede. A análise SWOT reforça esse diagnóstico ao evidenciar forças importantes, como o prestígio dos programas, o apoio da Casa Civil e o histórico de boas práticas, convivendo com fraquezas relevantes (baixo senso de identidade coletiva, fragmentação e expectativas desalinhadas) e ameaças externas (restrições orçamentárias, mudanças políticas, risco de esvaziamento gradual da rede).

Diante desse cenário, o projeto formulou um conjunto de recomendações estratégicas organizadas em um plano de ação em três ondas sucessivas: Pertencimento, Conexão e Autossustentabilidade, a serem implementadas ao longo de doze meses. A lógica é simples, mas estruturante: primeiro, consolidar identidade e visibilidade; depois, criar pontes e rituais de relacionamento; por fim, incentivar a ação coletiva e o protagonismo dos próprios líderes. No eixo de Pertencimento, propõe-se a criação de um portal com biografias dos líderes funcionando como “Mapa Vivo de Lideranças”, a retomada do Líder News em formato de newsletter mensal com curadoria rotativa de membros da rede e a implementação de um selo digital oficial de reconhecimento, para uso em e-mail institucional e perfis profissionais. Essas medidas visam não apenas tornar a rede visível para si mesma e para a Prefeitura, mas também reforçar o prestígio simbólico do vínculo com a Fundação.

No eixo de Conexão, o foco sai da identidade e se desloca para as relações concretas. Recomenda-se a implementação de um programa de mentorias entre turmas, em ciclos de três meses, conectando egressos mais antigos a líderes de turmas recentes; a criação de círculos de afinidade temáticos ou identitários, com encontros periódicos e facilitadores voluntários; e o desenvolvimento do Lidercast, uma série de conversas estruturadas com líderes da rede, em formato de talks ou webinários, registrando trajetórias, desafios e aprendizados. Essas iniciativas atacam diretamente a fragmentação entre turmas e respondem à demanda por espaços de troca profunda, ao mesmo tempo em que reforçam o valor prático de estar inserido em uma comunidade de pares que compartilha experiências e oferece suporte.

No eixo de Autossustentabilidade, a rede é convocada a se movimentar por iniciativa própria, com a Fundação atuando menos como promotora e mais como guardiã e curadora. Para isso, são propostas as Missões Colaborativas, desafios práticos em temas estratégicos da cidade ou da gestão pública que mobilizam times inter turmas e interprogramas; o Quadro de Ações Locais, um calendário colaborativo que torna visíveis encontros, rodas de conversa, visitas técnicas e ações sociais organizadas espontaneamente pelos líderes; e o Prêmio “Rede em Ação”, mecanismo anual de reconhecimento de iniciativas coletivas que emergem da própria comunidade. Em conjunto, essas iniciativas criam um ciclo em que ação gera reconhecimento, que gera engajamento, que gera novas ações, deslocando o centro de gravidade da rede da FJG para os próprios participantes.

Os impactos esperados desse plano se distribuem em três níveis. Para os líderes, espera-se um aumento significativo do senso de pertencimento à rede, maior acesso a oportunidades de networking, mentoria e colaboração, e reforço do prestígio profissional associado aos programas. Para a Fundação João Goulart, o plano permite ampliar o retorno do investimento nas formações, reposicionando a instituição de formadora para articuladora de uma comunidade de prática e fortalecendo a resiliência da rede frente a mudanças de governo e contexto fiscal. Para a Prefeitura e para a gestão pública municipal, o fortalecimento dessa rede tende a se traduzir em maior capacidade de implementação de políticas, na geração de projetos intersetoriais com impacto direto em serviços e em uma imagem institucional que valoriza e mobiliza suas lideranças.

Ao mesmo tempo, é importante reconhecer as limitações do estudo e das propostas. A pesquisa dependeu de adesão voluntária e, embora 130 respostas constituam uma base robusta, não representam a totalidade da rede, podendo haver vieses de engajamento. Os resultados mais estruturais das iniciativas sugeridas demandarão tempo de maturação; embora o plano seja pensado para doze meses, mudanças culturais em redes desse porte tendem a se consolidar no médio prazo. Além disso, o contexto político e orçamentário permanece uma variável relevante: alterações de prioridade, cortes de recursos ou reorganizações institucionais podem impactar o ritmo de implementação de algumas ações, sobretudo as que exigem logística presencial mais intensa.

Por isso, os próximos passos recomendados envolvem a implementação incremental do plano, com pilotos em pequena escala (como um primeiro ciclo de mentoria, alguns círculos de afinidade e uma missão colaborativa), a definição de indicadores claros de engajamento para

monitoramento contínuo, a criação de uma governança leve da rede, com líderes-curadores ou comitês temporários e a realização de avaliações anuais para ajustar o portfólio de iniciativas com base em evidências. Em síntese, o projeto demonstra que a Fundação João Goulart já dispõe dos elementos essenciais para consolidar uma rede de lideranças de alto impacto; o desafio não é começar do zero, mas organizar e ativar esse potencial, por meio de símbolos, rituais e mecanismos de ação coletiva que tornem a comunidade mais conectada, protagonista e autossustentável.

ÍNDICE

1. Sumário Executivo

2. Introdução

- 2.1. Contexto da Fundação João Goulart
- 2.2. Programas Líderes Cariocas (PLC) e Rio Liderança Feminina (PRLF)
- 2.3. Problema central
- 2.4. Relevância estratégica do projeto

3. Objetivo e Escopo do Projeto

- 3.1. Objetivo geral
- 3.2. Requerimentos e exigências do projeto
- 3.3. Partes envolvidas (FJG, tutoria FGV, participantes)

4. Como Entendemos as Necessidades da Fundação João Goulart

- 4.1. Papel institucional da FJG
- 4.2. Desafios atuais das redes de liderança
- 4.3. Expectativas da gestora do projeto
- 4.4. Contribuições da tutoria acadêmica

5. Planejamento do Projeto

- 5.1. Etapa 1 – Imersão, alinhamento e compreensão organizacional
 - 5.1.1 Objetivo
 - 5.1.2 Atividades realizadas
 - 5.1.3 Fontes e evidências utilizadas
- 5.2. Etapa 2 – Coleta de dados quantitativos e qualitativos
 - 5.2.1 Objetivo
 - 5.2.2 Atividades realizadas
 - 5.2.3 Fontes e evidências utilizadas
- 5.3. Etapa 3 – Benchmarking, análise das causas e construção das soluções
 - 5.3.1 Objetivo
 - 5.3.2 Atividades realizadas
 - 5.3.3 Fontes e evidências utilizadas

6. Metodologia

6.1. Etapa 1 — Coleta quantitativa

6.1.1 Objetivo

6.1.2 Atividades

6.2. Etapa 2 — Coleta qualitativa

6.2.1 Objetivo

6.2.2 Atividades

6.3. Etapa 3 — Organização e sistematização dos dados

6.3.1 Objetivo

6.3.2 Atividades

6.4. Etapa 4 — Benchmarking com redes de liderança

6.4.1 Objetivo

6.4.2 Atividades

6.5. Etapa 5 — Construção das soluções

6.5.1 Objetivo

6.5.2 Atividades

7. Análise e Achados do Projeto

7.1. Principais descobertas quantitativas

7.2. Principais descobertas qualitativas

7.3. Integração dos achados

7.4. Identificação das causas do baixo engajamento

8. Recomendações Estratégicas

8.1. Selo digital de reconhecimento

8.2. Mentoria interturmas

8.3. Missões colaborativas

8.4. Estratégias de autosustentação da rede

8.5. Viabilidade, impacto e priorização

9. Plano de Ação Proposto

9.1. Objetivos

9.2. Etapas e responsáveis

9.3. Indicadores e métricas de sucesso

9.4. Riscos e mitigação

10. Lições Aprendidas

- 10.1. Metodologia
- 10.2. Gestão de tempo
- 10.3. Interação com o cliente
- 10.4. Trabalho em equipe

11. Considerações Finais

12. Líderes do Projeto

- 12.1. Fotos
- 12.2. Mini CVs
- 12.3. Funções no projeto

13. Referências Bibliográficas

14. Modelos / Relatórios / Diagramas / Dashboard

15. Anexos

I. COMO ENTENDEMOS AS NECESSIDADES DA FUNDAÇÃO JOÃO GOULART

A Fundação João Goulart (FJG) é a escola de governo da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, vinculada à Casa Civil. Foi criada com a missão de desenvolver lideranças públicas, assim fortalecendo a capacidade de gestão do município. Além disso, atua na formação, qualificação e reconhecimento de servidores de carreira, sejam eles ocupantes ou não de posições estratégicas na administração pública. Seu papel central é assegurar a continuidade de modelos de gestão de alto desempenho, promovendo a profissionalização do serviço público municipal. A Fundação opera com valores como mérito, desenvolvimento contínuo, diversidade, compromisso com o serviço público e inovação na gestão.

Entre seus principais programas, destacam-se: Líderes Cariocas (PLC) — programa criado em 2012 com o objetivo de identificar, formar e desenvolver servidores de alto potencial, preparando-os para funções de liderança e gestão estratégica; e Rio Liderança Feminina (PRLF) — programa voltado ao fortalecimento da autoliderança e carreira de mulheres servidoras, promovendo equidade, autonomia e desenvolvimento profissional. Dessa forma, é notável que ambas as iniciativas reúnem centenas de participantes, mas dependem de uma rede ativa e colaborativa para atingirem seu potencial pleno.

Apesar da robustez dos programas e do prestígio institucional que carregam, a rede de líderes formada ao longo dos anos enfrenta baixa interação espontânea, fragmentação entre turmas e percepção limitada do valor coletivo do título. Hoje, o engajamento ocorre sobretudo quando a Fundação promove ações — ou seja, a rede ainda não se sustenta por iniciativa própria. Nosso desafio, portanto, é compreender como fortalecer o senso de pertencimento, ampliar conexões orgânicas entre os líderes e criar mecanismos que favoreçam uma rede autossustentável, capaz de gerar colaboração, trocas, impacto e continuidade independentemente da mediação da FJG.

A gestora do projeto foi a Bárbara (FJG), que atua diretamente na gestão dos programas de liderança, trazendo experiência prática sobre o comportamento da rede, histórico das edições e desafios institucionais. Assim, responsável por validar instrumentos, metodologias e entregáveis, assegurando aderência ao contexto da Prefeitura.

Por outro lado, como tutora acadêmica responsável por orientar metodologicamente o projeto, foi apresentada Desirée (FGV), que também entende bastante sobre a questão, uma vez que participou do PLC, e disponibilizou para garantir rigor analítico, coerência entre diagnóstico e soluções, além do alinhamento com os objetivos do Field Project.

II. OBJETIVO E ESCOPO DO PROJETO

- i) **Objetivo:** O objetivo deste projeto, na prática, é diagnosticar as causas estruturais e comportamentais do baixo engajamento das redes dos Programas Líderes Cariocas (PLC) e Rio Liderança Feminina (PRLF), propondo soluções práticas que fortaleçam o sentimento de pertencimento, ampliem a interação espontânea entre as lideranças e tornem a rede mais autossustentável ao longo do tempo. Assim, tem-se como foco central a compreensão de como essas comunidades de líderes se articulam hoje, identificar os principais obstáculos à colaboração e propor um conjunto de intervenções capazes de revitalizar a rede, alinhadas à missão da Fundação João Goulart.
- ii) **Escopo:** O projeto seguiu um ciclo estruturado de atividades ao longo do semestre, combinando pesquisa, análise, validação e formulação de soluções aplicáveis à realidade da Fundação João Goulart (FJG) e dos programas Líderes Cariocas e Rio Liderança Feminina. Abaixo estão as etapas executadas, seus objetivos e períodos correspondentes.

1. Reuniões de Alinhamento e Validação

Período: 08 de agosto

Realizamos encontros iniciais com a tutora e a gestora junto com sua equipe da FJG para compreender o contexto institucional, alinhar expectativas e validar a abordagem metodológica preliminar.

2. Estudo e Busca por Informações

Período: 08 a 15 de agosto

Levantamento de materiais internos da FJG que os mesmos forneceram, documentos institucionais e histórico dos programas de liderança, com o objetivo de aprofundar o entendimento sobre o funcionamento da rede atual.

3. Elaboração de Escopo e Metas do Projeto

Período: 15 de agosto a 05 de setembro

Construção do escopo detalhado do projeto, definição do problema central, metas, hipóteses iniciais e foco analítico.

4. Análise do Ambiente Institucional

Período: 05 a 12 de setembro

Avaliação do contexto interno da Prefeitura e da FJG, com ênfase no funcionamento dos programas PLC e PRLF, seus fluxos, seleções, públicos e gargalos estruturais da rede.

5. Análise de Benchmarking

Período: 15 a 21 de setembro

Comparação com redes de liderança nacionais e internacionais para identificar boas práticas aplicáveis ao contexto do serviço público municipal.

6. Entrevistas e Aplicação de Formulários

Período: 15 a 23 de setembro

Condução de pesquisa quantitativa (130 respostas) e entrevistas qualitativas (Dinâmica de Design Thinking), com o objetivo de compreender a percepção dos líderes sobre engajamento, pertencimento, barreiras e oportunidades da rede.

7. Análise dos Dados e Conclusão Diagnóstica

Período: 23 a 28 de setembro

Processamento dos dados coletados, consolidação dos insights e construção do diagnóstico aprofundado do problema.

8. Formulação de Propostas e Sugestões de Ação

Período: 28 de setembro a 05 de outubro

Desenvolvimento das soluções estruturadas em três blocos: Pertencimento, Conexão e Ação, com foco em iniciativas autossustentáveis.

9. Apresentação Intermediária e Adequações

Período: 29 de setembro a 20 de outubro

Entrega da banca intermediária, coleta de feedback acadêmico e institucional, e reformulação do diagnóstico, benchmarking e soluções.

10. Estruturação Final das Soluções:

Período: 20 de outubro a 03 de novembro

Refinamento das iniciativas propostas e preparação da versão final do plano de ação.

11. Validação das Soluções com a Prefeitura

Período: 07 de novembro

Reunião com a equipe da FJG para apresentação e validação das propostas, com ajustes de acordo com o retorno institucional.

12. Adequações Finais e Preparação para a Banca

Período: 07 a 14 de novembro

Aprimoramento final das soluções, revisão textual, ajustes de impacto e construção da narrativa da apresentação final.

13. Ensaio e Preparação da Apresentação Final

Período: 14 de novembro

Treinamento da equipe do Field para a apresentação final, com alinhamento de roteiro, tempo de fala e transições.

14. Apresentação Final

Data: 19 de novembro

Entrega do projeto para a banca avaliadora, apresentando diagnóstico, metodologia, insights, plano de ação e recomendações finais para fortalecimento da rede de lideranças do Município do Rio de Janeiro.

Requerimentos e exigências do projeto

Dada à natureza abrangente deste projeto, foi obrigatória a participação e o suporte sólido por parte da gestora responsável pelos Programas Líderes Cariocas e Rio Liderança Feminina da Fundação João Goulart envolvidos durante todas as etapas. Para o desenvolvimento das atividades propostas, assumimos que a FJG forneceria acesso aos materiais institucionais, histórico dos programas, informações agregadas sobre os participantes e apoio na comunicação com a rede.

Neste projeto, foram envolvidas as áreas responsáveis pela formação e desenvolvimento de lideranças dentro da Fundação João Goulart, além da colaboração de participantes voluntários dos Programas Líderes Cariocas e Rio Liderança Feminina.

Muitos dos resultados do projeto dependeram, substancialmente, de informações e do conhecimento técnico das gestoras da FJG, especialmente no que se refere ao funcionamento dos programas, às práticas já adotadas em edições anteriores e às dinâmicas institucionais que influenciam o engajamento da rede.

Todas as reuniões e discussões necessárias para obtenção e validação das informações foram conduzidas de acordo com a necessidade ao longo do projeto, com a equipe da Fundação e com a tutora acadêmica da FGV, conforme cronograma elaborado no início do projeto.

O cronograma de previsão incluído neste documento constitui um aspecto importante de nosso planejamento, de forma que necessitou ser integralmente cumprido no sentido de não acarretar atrasos nos prazos acordados e/ou aumento dos custos do projeto (exemplo).

Adicionalmente, considerou-se que a Fundação João Goulart garantiria o envio dos formulários aos participantes, respeitando a LGPD, bem como o apoio logístico para realização da dinâmica presencial sugerida pela própria instituição.

III. PLANEJAMENTO DO PROJETO

Etapas 1: Imersão, alinhamento e compreensão da organização

- i) **Objetivo:** Compreender o contexto institucional da Fundação João Goulart, o funcionamento dos Programas Líderes Cariocas e Rio Liderança Feminina, bem como o histórico da rede e dos seus principais desafios.
- ii) **Atividades:** Levantamento inicial de informações sobre a FJG, PLC e PRLF, análise de documentos fornecidos pela instituição (planos de comunicação, apresentações institucionais, perfil dos participantes), reuniões de alinhamento com a gestora, estruturação inicial do problema e formulação das primeiras hipóteses, além da construção da análise SWOT com base em informações institucionais e relatos da equipe gestora.
- iii) **Fontes e evidências utilizadas:** Material institucional dos programas PLC e PRLF, Plano de Comunicação PLC e PRLF, reuniões com gestora da FJG e análises exploratórias e percepções iniciais coletadas nos alinhamentos.

Etapas 2: Coleta de dados quantitativos e qualitativos

- i) **Objetivo:** Investigar as percepções dos participantes da rede, validando as hipóteses sobre engajamento, pertencimento, interação entre turmas e valor percebido do título.
- ii) **Atividades:** Desenvolvimento do questionário de pesquisa de engajamento. Validação formal com a gestora e mentora acadêmica. Aplicação do formulário via FJG, respeitando as diretrizes da LGPD. Análise preliminar dos resultados (130 respostas). Organização das hipóteses mais aderentes aos achados. Planejamento da dinâmica presencial de Design Thinking. Seleção de participantes via formulário de interesse.
- iii) **Fontes e evidências utilizadas:** Respostas do formulário quantitativo e qualitativo. Feedback institucional para ajustes das perguntas. Comparação entre expectativas e percepções relatadas. Dados descritivos (frequência de interação, motivadores, barreiras, pertencimento, reconhecimento etc.)

Etapas 3: Benchmarking, análise das causas e construção das soluções

- i) **Objetivo:** Identificar boas práticas externas, aprofundar as causas-raiz do baixo engajamento e formular recomendações estratégicas aplicáveis à rede de líderes.

ii) Atividades:

Benchmarking com redes de liderança (FGV EAESP Alumni, Rotary, RAPS etc.), identificação de mecanismos aplicáveis à realidade da FJG, análise das causas-raiz com base nos dados coletados e síntese dos achados da etapa quantitativa. Além disso, foi construído um portfólio inicial de soluções, incluindo: Selo digital de reconhecimento, mentoria interturmas, missões colaborativas temáticas e estratégias de autosustentação da rede. Dessa forma, deu-se prosseguimento ao realizar a preparação da dinâmica presencial para aprofundar dores e validar intervenções.

iii) Fontes e evidências utilizadas:

Práticas de redes consolidadas avaliadas no benchmarking, resultados quantitativos e qualitativos do formulário, interpretações estratégicas validadas com a gestora e evidências institucionais sobre histórico e desafios da rede.

IV. METODOLOGIA

A metodologia adotada no projeto combinou técnicas de coleta quantitativa e qualitativa, análise estruturada do problema e cruzamento de evidências institucionais, de forma a permitir um diagnóstico robusto sobre o engajamento da Rede de Líderes dos Programas Líderes Cariocas e Rio Liderança Feminina.

A seguir, descrevem-se as etapas da metodologia, seus objetivos e atividades.

Etapas 1 – Coleta dos dados quantitativos

i) Objetivo:

Obter uma visão ampla e representativa das percepções, comportamentos e barreiras dos participantes da rede, a fim de validar hipóteses iniciais sobre engajamento, pertencimento e interação.

ii) Atividades:

Desenvolvimento de um questionário estruturado (perguntas fechadas e abertas), validação do instrumento com a gestora da Fundação João Goulart e a tutora acadêmica da FGV. Aplicação do formulário pela FJG, garantindo conformidade com a LGPD, consolidação de 130 respostas válidas para análise, organização das respostas em base estruturada (quantitativa e qualitativa) e a análise descritiva inicial (tendências, frequências, padrões e divergências).

Etapas 2 – Coleta dos dados qualitativos

i) Objetivo:

Aprofundar temas sensíveis identificados no formulário, compreender motivações, dores e expectativas dos líderes, e identificar mecanismos de engajamento desejados pela própria comunidade.

ii) Atividades:

Criação de um segundo formulário para coleta de interesse dos líderes, seleção de perfis diversos para compor a dinâmica (diferentes anos, áreas e programas), co-construção da dinâmica em conjunto com a FJG e a empresa facilitadora de Design Thinking, realização da roda de conversa/dinâmica colaborativa presencial, sistematização dos achados em eixos temáticos (pertencimento, interação, reconhecimento, propósito) e, por fim, identificação de padrões e pontos de convergência entre os participantes.

Etapa 3 – Organização e Sistematização dos Dados

i) Objetivo

Integrar as informações coletadas nas etapas quantitativas e qualitativas, garantindo coerência entre percepções, hipóteses e causas do problema.

ii) Atividades

Limpeza e categorização das respostas abertas por temas, análises cruzadas entre variáveis demográficas e comportamentais, estruturação de clusters preliminares de perfis de engajamento, identificação de variáveis críticas (participação entre turmas, reconhecimento, canais, motivadores etc.). Construção de mapas de evidências coerentes com o problema central.

Etapa 4 – Benchmarking com Redes de Liderança

i) Objetivo

Identificar práticas de engajamento adotadas em outras redes de liderança consolidadas para avaliar possibilidades de adaptação ao contexto da FJG.

ii) Atividades

Seleção de redes comparáveis (FGV Alumni EAESP, Rotary, RAPS, entre outras), mapeamento sistemático dos mecanismos de engajamento de cada rede (reconhecimento, mentoria, rituais de contato, projetos coletivos, plataformas digitais, gamificação etc.), análise de similaridades e gaps em relação à realidade da FJG e identificação de práticas adaptáveis ao PLC e PRLF.

Etapa 5 – Benchmarking com Redes de Liderança

i) Objetivo

Transformar as evidências, hipóteses e causas-raiz em recomendações práticas e aplicáveis à Fundação João Goulart, considerando capacidade operacional e autosustentação da rede.

ii) Atividades

Integração dos achados quantitativos e qualitativos, construção dos mapas de causas e efeitos, ideação de soluções com base nos insights dos participantes, formulação do portfólio de soluções iniciais (selo digital, mentoria interturmas, missões colaborativas etc.) e avaliação preliminar de viabilidade e impacto.

V. PRODUTOS FINAIS

i) Apresentação consolidada dos dados encontrados – “achados”

A partir das análises conduzidas, incluindo o questionário aplicado a 130 participantes das redes de liderança, o mapeamento documental, a análise SWOT refinada e o benchmarking com redes externas, foram identificados os achados centrais que explicam o baixo engajamento e a fragilidade da rede.

Como principais achados quantitativos, temos que: os líderes interagem majoritariamente apenas com colegas da própria turma, evidenciando forte fragmentação intergeracional, 62% afirmam não perceber claramente os benefícios associados ao título ou à rede e 70% consideram que os canais digitais atuais não estimulam interações espontâneas. As maiores barreiras de engajamento foram falta de tempo, poucos eventos e rituais de rede, além de objetivos pouco claros. A motivação principal para engajar é networking profissional e acesso a capacitações exclusivas.

Tomando a ótica dos achados qualitativos, temos resultados complementares: os líderes percebem o título como prestigiado, mas não entendem como utilizá-lo para ampliar oportunidades e conexões, há forte demanda por reconhecimento, visibilidade pública, e círculos de troca entre turmas, a ausência de símbolos institucionais (como crachá, selo ou rituais) enfraquece o senso de pertencimento e, por fim, a rede é vista como dependente da Fundação João Goulart, com pouca geração autônoma de iniciativas.

ii) Discussão

Os achados convergem para uma causa-raiz: a rede não se retroalimenta, não possui rituais, símbolos ou mecanismos de conexão contínua. Com a falta de clareza sobre o propósito coletivo da rede e a ausência de estruturas que facilitem a interação entre líderes de diferentes anos, o engajamento ocorre apenas quando a Fundação impulsiona ações. Esse cenário está alinhado com as fraquezas mapeadas na SWOT e com padrões observados em redes externas (FGV Alumni, Rotary, RAPS), que mostram que uma rede sem ritual não se sustenta, rede sem reconhecimento não engaja, e rede sem propósito compartilhado não evolui. Dessa forma, a Prefeitura possui programas altamente seletivos e reconhecidos, mas sem mecanismos que mantenham viva a conexão entre os líderes após a formação.

a. Análise de Mercado

Foram analisadas redes de referência com modelos consolidados de engajamento: A FGV EAESP Alumni apresenta um uso consistente de newsletters, portal próprio para conexão entre membros, mentoria intergeracional estruturada e rituais contínuos (eventos, encontros, programas). Por outro lado, a Rotary International demonstra ter uma estrutura de clubes autônomos com projetos próprios, símbolos de pertencimento fortes (pins, crachás, cargos

anuais), além de projetos sociais como elemento central de engajamento. Por fim, a RAPS (Rede de Ação Política pela Sustentabilidade), de forma, também, aderente à prefeitura, possui engajamento baseado em causa e propósito coletivo, ações práticas e desafios compartilhados e reconhecimento público de fellows (membros).

Dessa forma, pode-se concluir que as redes mais bem-sucedidas possuem rituais e regularidade, símbolos de pertencimento, protagonismo dos membros, projetos comuns com impacto real e canais estruturados, não apenas um grupo de WhatsApp.

b. Posicionamento da Empresa

A Fundação João Goulart se posiciona como uma instituição estratégica de formação e desenvolvimento de lideranças públicas, com programas reconhecidos nacionalmente. Entretanto, seus programas possuem forte prestígio de entrada, mas baixa sustentação da experiência após a formação. Dessa forma, a FJG se encontra diante de uma oportunidade de se posicionar não apenas como formadora, mas também como conectora e articuladora de uma comunidade de líderes.

c. Ferramentas de Estratégia

As análises foram sustentadas pelas seguintes principais ferramentas: SWOT adaptada para engajamento de redes. Benchmarking estruturado com 3 redes distintas. Análise estatística descritiva (interação, motivadores, barreiras). Análise qualitativa temática (percepção de pertencimento, expectativas, sugestões espontâneas).

iii) Plano de Ação proposto

Ao longo do trabalho desenvolvido no Field Project da FGV EBAPE, ficou evidente que a Fundação João Goulart já possui programas de formação de alta qualidade, com processo seletivo rigoroso e forte reconhecimento institucional, mas que a rede resultante dessas formações ainda não expressa todo o seu potencial. O sentimento de pertencimento é desigual, a interação entre turmas é baixa e muitas conexões possíveis permanecem latentes. Há orgulho individual em ser “Líder Carioca” ou participante do Rio Liderança Feminina, mas esse orgulho ainda não se converte, de maneira sistemática, em ações colaborativas e em uma rede viva, autossustentável, capaz de se movimentar com relativa autonomia em relação à própria Fundação.

Diante desse cenário, o plano aqui apresentado foi estruturado em três ondas sucessivas, que se apoiam mutuamente: primeiro, a construção de um senso de identidade e visibilidade (Pertencimento); depois, a criação de pontes e rituais de relação entre as pessoas (Conexão); por fim, a consolidação de mecanismos que permitam que a rede se movimente por iniciativa própria, com ações continuadas e reconhecimento simbólico (Autossustentável). Essas três etapas se distribuem ao longo de um ano: de zero a quatro meses, concentram-se ações de fortalecimento do pertencimento; entre quatro e oito meses, entram as ações voltadas à conexão; e, entre oito e doze meses, são ativados os mecanismos que sustentam a rede de maneira mais autônoma.

Na primeira etapa, dedicada ao Pertencimento, o objetivo é reforçar o orgulho de fazer parte da rede de lideranças da FJG, aumentando a percepção de identidade coletiva e a visibilidade institucional dos participantes. A premissa aqui é que não há rede engajada sem um senso mínimo de quem somos, de onde viemos e de que grupo fazemos parte. Para isso, propõe-se a implementação de três iniciativas centrais: um site com biografias dos líderes, a retomada do Líder News em novo formato e a criação de um selo digital de reconhecimento.

O site com biografia dos líderes consiste na criação de um portal digital que funcione como um “Mapa Vivo de Líderes”. Nele, serão reunidos perfis dos participantes do PLC e do PRLF, com informações como nome, programa, ano da turma, órgão ou secretaria em que atuam, cargo atual, mini biografia e temas de interesse. A ideia é que a Fundação, em conjunto com a área de comunicação ou TI, escolha a melhor solução tecnológica para hospedar esse conteúdo — seja uma página no portal institucional, um Google Sites ou uma solução semelhante. Em um primeiro momento, define-se uma versão mínima do portal, com as informações essenciais e um texto introdutório explicando o que é a rede de lideranças da FJG e qual o propósito daquele espaço.

Para alimentar o site, será desenvolvido um formulário padronizado, preferencialmente em Google Forms, com um termo de consentimento adequado à LGPD, autorizando o uso das informações para fins de fortalecimento da rede. A partir desse instrumento, inicia-se uma fase piloto com um grupo reduzido de líderes, de diferentes turmas, convidados a preencher o formulário e testar o site em termos de navegação, clareza e representatividade. Com os ajustes necessários feitos, o portal é lançado oficialmente para toda a base de participantes, com comunicação pelos canais já existentes (grupos de WhatsApp, e-mail institucional, newsletters), convidando todos a completar sua

biografia e “aparecer no mapa da rede”. A manutenção do portal pode ser feita de maneira leve, com verificação periódica dos novos cadastros por um responsável da Fundação ou por um líder voluntário atuando como curador do mapa. O sucesso dessa iniciativa poderá ser monitorado pelo número de perfis cadastrados, pelo volume de acessos ao site e, qualitativamente, pela percepção de que os participantes se sentem parte de algo maior e mais visível.

Como segunda iniciativa de pertencimento, propõe-se a retomada, em nova fase, do Líder News, agora concebido como uma newsletter da rede, com formato leve, curadoria colaborativa e periodicidade mensal. Essa comunicação busca manter a rede informada sobre ações, oportunidades, histórias e conquistas, articulando o que acontece em diferentes órgãos, turmas e programas. A Fundação define um modelo visual simples, respeitando a identidade visual institucional, que pode ser produzido em ferramentas como Canva, Google Docs ou plataformas específicas de newsletter. O conteúdo é organizado em seções que se repetem a cada edição, como um destaque do mês (case de líder ou projeto), uma seção “Rede em ação” (relatando eventos, missões e ações locais), oportunidades de formação e editais, além de uma breve parte de inspiração, com frases, recomendações de leitura ou boas práticas.

Do ponto de vista da governança, cada edição do Líder News terá um ou dois “Curadores do Mês”, escolhidos dentre os próprios líderes. Esses curadores ficam responsáveis por recolher histórias, iniciativas e oportunidades, enquanto a Fundação faz a revisão final e o disparo da comunicação. O processo começa com uma edição piloto, enviada para um grupo reduzido de líderes e para a equipe interna, a fim de ajustar tom, formato e conteúdo. Em seguida, a newsletter é lançada para toda a base, com um convite claro para contribuições futuras. A cada mês, a FJG confirma quem será o próximo curador e apoia a produção da nova edição. Nessa iniciativa, os indicadores de sucesso incluem o número de edições publicadas, a taxa de abertura ou leitura, a quantidade de sugestões espontâneas de pauta e o quanto os líderes relatam sentir-se mais informados e conectados ao que acontece na rede.

A terceira iniciativa deste eixo é o selo digital de reconhecimento, um elemento simbólico, mas de grande potência na consolidação do pertencimento. A proposta é que a Fundação desenvolva selos oficiais associados aos programas, como “Líder Carioca – Fundação João Goulart” e “Rio Liderança Feminina – Fundação João Goulart”, além de, se desejado, um selo geral da “Rede de

Líderes FJG”. Esses selos, criados pela equipe de comunicação ou por designer parceiro, terão variações adequadas a diferentes usos, como uma versão quadrada para o LinkedIn e outra horizontal para rodapés de e-mail. Um breve guia de uso explicará como aplicar o selo, quais cuidados gráficos adotar e qual o significado institucional daquele símbolo. Os arquivos serão disponibilizados em uma página do portal ou pasta compartilhada, acompanhados de e-mail explicativo aos participantes. Uma pequena campanha de lançamento estimulará que os líderes passem a utilizar o selo em suas assinaturas de e-mail e perfis profissionais, reforçando a visibilidade e o prestígio do vínculo com a rede de lideranças. A adoção do selo poderá ser observada por meio de downloads, registros de uso em perfis públicos e feedback dos participantes.

Passada essa primeira onda, o plano entra na fase de Conexão, planejada para o período entre quatro e oito meses. Se o eixo anterior trabalha a identidade, este se dedica a construir pontes concretas entre pessoas, turmas e programas, oferecendo espaços estruturados de relacionamento, escuta e apoio. O objetivo é transformar o orgulho individual de ser líder em vínculos reais, reduzindo a fragmentação entre turmas e criando intercâmbios entre gerações de formandos.

A primeira iniciativa dessa etapa é o programa de Mentorias entre Turmas. A ideia é aproveitar o fato de que o PLC e o PRLF formam coortes ao longo dos anos e utilizar essa intergeracionalidade a favor do desenvolvimento. Líderes de turmas mais antigas podem atuar como mentores para participantes de turmas mais recentes ou para aqueles que estejam em transição de função, assumindo novas responsabilidades ou buscando se reposicionar na carreira pública. O modelo sugerido prevê ciclos de mentoria de três meses, com encontros mensais de aproximadamente uma hora, em formato online ou híbrido, a critério dos participantes. A Fundação desenha o programa, define expectativas e papéis, e cria um formulário de adesão no qual os participantes indicam seu programa, ano de turma, área de atuação, temas que desejam trabalhar na mentoria (como liderança de equipes, gestão de projetos, articulação política, autoliderança, equilíbrio entre vida pessoal e profissional), além de disponibilidade de horário e interesse em atuar como mentor, mentorado ou ambos.

Com a base de interessados formada, a FJG realiza um mapeamento cuidadoso, cruzando turmas mais antigas com turmas mais recentes, áreas de atuação complementares ou similares e temas de interesse. Formam-se duplas (um mentor e um mentorado) ou trios (um mentor e dois mentorados),

estrutura que facilita a agenda e enriquece a troca. Antes do início dos encontros, é realizado um encontro de abertura com todos os participantes, em que o objetivo do programa é apresentado, um roteiro sugerido para os encontros é compartilhado e se alinham expectativas sobre autonomia, confidencialidade e foco. Ao longo dos três meses, os pares se autogerem, combinando frequência, canal e temas de conversa. Ao final do ciclo, um breve questionário é enviado para capturar os impactos percebidos, os aprendizados gerados e sugestões para futuras edições. Alguns depoimentos podem ser destacados no Líder News, criando um círculo virtuoso de inspiração. O sucesso do programa pode ser aferido pelo número de participantes, pela proporção de encontros efetivamente realizados e pela satisfação média declarada.

Complementando a mentoria, surgem os Círculos de Afinidade, grupos de líderes que se reúnem periodicamente em torno de temas, desafios ou identidades compartilhadas. Esses círculos podem ser organizados por áreas de política pública (como educação, saúde, inovação, gestão de pessoas), por temas transversais (equidade, diversidade, transformação digital) ou por perfis (mulheres em liderança, lideranças jovens, lideranças negras, por exemplo). A partir dos dados já coletados em pesquisa e de conversas com a rede, a Fundação pode propor um conjunto inicial de três a cinco círculos. Para cada um deles, são convidados facilitadores voluntários, que não precisam ser especialistas, mas sim pessoas dispostas a conduzir a conversa, garantir que todos tenham voz e registrar os principais pontos.

Para viabilizar os encontros, criam-se grupos específicos em canais já utilizados pela Prefeitura (como WhatsApp ou Teams) e define-se uma cadência inicial, como um encontro online de uma hora a cada dois meses. A FJG apoia esses facilitadores com um pequeno roteiro, sugerindo uma estrutura simples de reunião, que pode incluir uma rodada de apresentações, a discussão de um caso prático trazido por algum participante, a reflexão conjunta sobre um desafio e a síntese de aprendizados e ideias. Após cada encontro, o facilitador envia à Fundação um pequeno registro com os principais insights, possíveis desdobramentos e sugestões de novas pautas. Esses registros podem alimentar o portal, o Líder News e, no futuro, inspirar Missões Colaborativas ou iniciativas inscritas no Prêmio Rede em Ação. Os indicadores de sucesso incluem o número de círculos criados, a média de participantes em cada um, a regularidade das reuniões e a quantidade de ações ou projetos derivados dessas conversas.

A terceira iniciativa do eixo Conexão é o Lidercast, concebido como um espaço de fala e escuta estruturado em torno de histórias de liderança. O Lidercast pode assumir a forma de conversas online síncronas (webinários ou encontros no Teams), eventualmente gravadas, com líderes da rede contando suas trajetórias, desafios e aprendizados. A FJG, em parceria com a rede, seleciona participantes com histórias representativas — por exemplo, alguém que atuou na linha de frente durante a pandemia, um gestor que conduziu uma transformação relevante em seu órgão, uma líder que enfrentou barreiras de gênero ou raça e se tornou referência. Define-se uma periodicidade inicial, como um episódio mensal, e um formato de 30 a 40 minutos, com um mediador (da FJG ou da própria rede), seguido de um breve espaço para perguntas dos participantes. As conversas podem ser gravadas, desde que haja autorização dos convidados, e disponibilizadas internamente em um acervo, além de terem seus principais pontos sintetizados no Líder News. Com o tempo, é possível transformar o Lidercast em uma playlist permanente no portal, alternando convidados dos dois programas e explorando temas específicos. Mais do que um produto de comunicação, o Lidercast é uma ferramenta de conexão emocional, pois aproxima líderes de diferentes turmas ao permitir que se reconheçam nas histórias uns dos outros.

A terceira grande onda do plano, a ser implementada entre oito e doze meses, é a etapa Autossustentável. Aqui, o eixo central deixa de ser apenas o relacionamento e passa a ser a capacidade da rede de gerar, conduzir e sustentar iniciativas próprias, com a Fundação atuando como guardião, facilitadora e instância de reconhecimento, e não mais como única promotora de ações. As iniciativas propostas são as Missões Colaborativas, o Quadro de Ações Locais e o Prêmio “Rede em Ação”.

As Missões Colaborativas consistem em desafios práticos lançados à rede, com foco em temas estratégicos para a cidade ou para a gestão pública. A partir de diálogos com a FJG e, se possível, com a Casa Civil, podem ser selecionados temas como “Cidade que cuida” (ações voltadas a serviços de saúde ou assistência), “Educação que inspira” (projetos em ambiente escolar) ou “Inovação no serviço público” (melhoria de processos e atendimento). Para cada missão, é publicado um chamado à ação que explica o tema, os objetivos, o prazo de execução (em geral de dois a três meses) e os critérios de participação, como a necessidade de que os times sejam compostos por líderes de diferentes turmas e, preferencialmente, combinando participantes do PLC e do PRLF.

Os times se inscrevem por meio de um formulário, indicando quem são os integrantes, a qual órgão pertencem e qual ação pretendem realizar. Durante o período de execução, a FJG pode oferecer um encontro de apoio online, no meio do processo, para tirar dúvidas, compartilhar referências e fomentar a troca entre os grupos. Ao final do ciclo, cada time entrega um relato sintético, de uma a duas páginas, detalhando o problema, as ações realizadas, os resultados obtidos e os aprendizados, além de materiais de registro como fotos, vídeos ou depoimentos. Um encontro de encerramento, presencial ou virtual, permite que os grupos apresentem seus projetos em formato de pitch, fortalecendo o aprendizado coletivo. Essas iniciativas passam a compor um banco de projetos que alimentará o Prêmio “Rede em Ação”. O sucesso das missões pode ser medido pelo número de times, pela diversidade de secretarias, programas e turmas representadas, pela taxa de conclusão das ações e pelos impactos identificados.

O Quadro de Ações Locais complementa as missões ao tornar visível o conjunto de ações que líderes promovem espontaneamente em seus contextos — sejam cafés de networking, rodas de conversa em unidades, visitas técnicas entre órgãos, ações sociais em territórios, eventos em escolas ou postos de saúde. Em vez de essas iniciativas ficarem dispersas e invisíveis para a rede, o quadro oferece um calendário colaborativo, atualizado regularmente, no qual todas podem ser registradas. A Fundação define a estrutura do quadro, que pode ser um Google Calendar integrado ao portal ou uma página com tabela atualizada mensalmente, contemplando categorias como encontros de rede, ações sociais e visitas técnicas.

Para submeter uma ação ao quadro, o líder responsável preenche o formulário “Minha ação na Rede”, informando o nome da ação, o tipo, o local e a data, uma breve descrição, o programa e a turma dos responsáveis, além de indicar se a iniciativa é aberta à participação de outros líderes. Um responsável na FJG, ou um líder curador designado, realiza uma curadoria leve, conferindo submissões semanalmente para garantir alinhamento com os valores da Fundação e identificar eventuais ações que demandem suporte institucional. As ações aprovadas são inseridas no quadro e divulgadas, com os destaques do mês reforçados no Líder News. Após a realização, o líder preenche um mini relatório com o número aproximado de participantes, os principais aprendizados e possíveis desdobramentos. A partir desses registros, a Fundação identifica ações que podem virar referência, inspirar outras iniciativas ou até concorrer ao Prêmio “Rede em Ação”. O quadro, assim, funciona como uma vitrine e um catalisador de iniciativas de base.

O Prêmio “Rede em Ação” é o mecanismo de reconhecimento que fecha o ciclo e consolida a lógica da rede autossustentável. Em vez de premiar indivíduos isolados, o prêmio foca em projetos e ações coletivas que tenham emergido da própria rede: missões colaborativas concluídas, ações locais recorrentes, projetos interturmas ou interprogramas que tenham gerado impacto relevante na gestão ou no atendimento ao cidadão. O regulamento pode estabelecer categorias como Impacto Público, Engajamento da Rede e Inovação em Gestão Pública, com critérios que valorizem a participação de múltiplos líderes, a diversidade de secretarias e a ligação entre PLC e PRLF.

A primeira edição é lançada com ampla divulgação, apresentando critérios e período de referência (por exemplo, ações realizadas ao longo do último ano). As iniciativas se inscrevem por meio de formulário próprio, descrevendo o problema, a ação, os resultados e incluindo evidências. Um comitê composto por representantes da FJG e por líderes veteranos realiza uma pré-seleção de finalistas. Esses finalistas são apresentados em uma vitrine no portal, com cards explicativos, e a rede é convidada a votar, por meio de formulário simples, o que reforça o sentimento de corresponsabilidade e participação. Uma comissão final, que pode incluir ainda um convidado externo, homologa os resultados combinando o voto da rede com critérios de alinhamento institucional e equilíbrio temático. Os vencedores são anunciados em evento da Fundação, que pode estar integrado a outras agendas formais, como formaturas ou encontros anuais. O reconhecimento pode assumir a forma de um troféu simbólico, de um selo digital específico (“Rede em Ação – edição [ano]”), de destaque no portal e no Líder News, além de convites para apresentação dos cases em outros espaços.

Quando observadas em conjunto, essas ações dos três eixos constroem um ciclo completo de fortalecimento da rede. A etapa de Pertencimento cria uma base de identidade, orgulho e visibilidade, por meio do portal de biografias, da newsletter e dos selos. A etapa de Conexão transforma essa base em relações concretas, por meio da mentoria intergeracional, dos círculos de afinidade e de espaços como o Lidercast, nos quais histórias são compartilhadas. A etapa Autossustentável, por sua vez, converte conexões em ação: a rede passa a gerar missões colaborativas, ações locais e iniciativas reconhecidas publicamente por meio do prêmio.

Do ponto de vista da Fundação João Goulart, esse plano tem duas virtudes principais. Primeiro, ele respeita e potencializa o que já existe: programas consolidados, prestígio institucional, histórico de

boas práticas (como o antigo Líder News e experiências de atuação durante a pandemia). Segundo, ele propõe um modelo em que a FJG deixa de ser apenas provedora de formações e passa a ser curadora e guardiã de uma comunidade de prática em torno da liderança pública, mantendo o alinhamento institucional, mas abrindo espaço para maior protagonismo dos líderes. Em um contexto de rotatividade política e restrições orçamentárias, uma rede assim tende a ser mais resiliente, pois se ancora não apenas em cargos e estruturas formais, mas em vínculos, reconhecimento e iniciativa dos próprios servidores.

Este relatório se propõe, portanto, a oferecer um caminho concreto, escalável e de baixa complexidade operacional para que a Fundação João Goulart avance na direção de uma rede mais viva, conectada e autossustentável, na qual cada líder não apenas carrega um título, mas se percebe e atua como parte ativa de um coletivo capaz de transformar a gestão pública da cidade do Rio de Janeiro.

iv) Desafios e oportunidades

A rede de lideranças da FJG nasce sobre pilares sólidos. O processo seletivo concorrido e prestigiado é, por si só, um grande ativo simbólico: milhares de servidores se inscrevem, poucos são aprovados e o título de “Líder Carioca” representa, internamente, um reconhecimento de mérito e potencial. Esse capital simbólico é reforçado pelo apoio institucional da Casa Civil, que confere legitimidade política aos programas e facilita o diálogo com secretarias e órgãos da Prefeitura. Além disso, há um histórico de boas práticas que já funcionaram no passado – como o antigo Líder News, os crachás físicos de identificação, premiações simbólicas e a atuação dos líderes em ações concretas, a exemplo da pandemia de Covid-19. Essas iniciativas demonstram que a rede, quando mobilizada, responde; e que a FJG tem capacidade de desenhar e conduzir experiências de alto impacto.

Entretanto, esse conjunto de forças convive com fragilidades importantes, que hoje se configuram como desafios centrais ao amadurecimento da rede. O primeiro deles é o baixo senso de pertencimento e de identidade coletiva. Embora cada participante reconheça o valor individual de ter sido selecionado – e isso apareça como orgulho pessoal –, muitos não se percebem como parte

de uma comunidade mais ampla de liderança pública. O programa, em muitos casos, é vivenciado como um curso pontual, que termina na formatura, em vez de ser entendido como a porta de entrada para uma rede contínua de troca, apoio e colaboração.

Essa fragilidade se expressa também na fragmentação entre turmas. Os dados e as entrevistas mostram que os vínculos mais fortes tendem a permanecer restritos à própria edição do programa: colegas daquela turma, daquele ano, daquele momento. As relações entre turmas de anos diferentes são raras e, na prática, as coortes funcionam como ilhas pouco conectadas entre si. Isso reduz drasticamente o potencial da rede, uma vez que a diversidade geracional – de contexto, de experiências, de trajetórias – poderia ser um dos maiores motores de aprendizado e inovação.

Um terceiro elemento de desafio é o conjunto de expectativas desalinhadas. Muitos servidores ingressam no programa projetando benefícios que vão além de suas finalidades – como aumentos salariais automáticos ou garantias de promoção –, o que não corresponde à natureza formativa e de desenvolvimento da iniciativa. Quando tais expectativas não se cumprem, há risco de frustração, desmotivação e distanciamento da rede. Mesmo aqueles que compreendem o escopo do programa muitas vezes não enxergam, de forma clara, quais são os benefícios concretos de continuar ativo na rede após o fim da formação.

Esse quadro de fraquezas se aprofunda quando observado à luz das ameaças externas. Os programas estão sujeitos a mudanças políticas ou orçamentárias que podem afetar sua continuidade: alternância de governos, mudanças de prioridade, restrições de recursos. Programas de desenvolvimento de pessoas, ainda que estratégicos, costumam ser vulneráveis em momentos de ajuste fiscal ou reorganização institucional. Ao mesmo tempo, há o risco de que uma desmotivação contínua de parte dos egressos leve ao esvaziamento progressivo da rede: quanto menos se participa, menos significado a rede tem; quanto menos significado, menos se participa – e o ciclo se retroalimenta. Além disso, restrições orçamentárias podem limitar a escala das formações, a oferta de turmas e a qualidade de recursos complementares, o que exige criatividade para manter a vitalidade da rede com soluções de baixo custo e alta capacidade de engajamento.

Se, por um lado, o diagnóstico evidencia desafios importantes, por outro ele também revela um conjunto robusto de oportunidades estratégicas que podem ser exploradas justamente a partir das forças já existentes. Uma primeira oportunidade é reaproveitar boas práticas passadas em

formatos atualizados. Iniciativas que funcionaram bem em momentos anteriores – como os crachás físicos, o Líder News diário, premiações de engajamento e a mobilização dos líderes em ações durante a pandemia – demonstram que existe um repertório interno bem-sucedido. Esse repertório pode ser reeditado com novas roupagens: crachás físicos transformados em selos digitais e insígnias no LinkedIn, o Líder News convertido em newsletter mensal colaborativa, premiações reconfiguradas em Prêmio “Rede em Ação”, entre outros exemplos. A vantagem é que essas práticas já são familiares à cultura da Fundação e, portanto, tendem a ter maior aceitação.

Outra oportunidade relevante é fomentar o networking intergeracional, aproximando turmas antigas e novas em formatos estruturados de mentoria e colaboração. A existência de diversas coortes, distribuídas ao longo de mais de uma década, permite desenhar programas de mentorias entre turmas, círculos de afinidade e projetos compartilhados. Ao associar a experiência dos veteranos ao entusiasmo dos recém-formados, é possível criar um fluxo virtuoso de aprendizado mútuo, em que todos ganham: veteranos têm espaço para compartilhar trajetórias e consolidar legados; novos líderes encontram referências e apoio em seus primeiros desafios de gestão. Esse networking intergeracional é, ao mesmo tempo, um antídoto para a fragmentação entre turmas e uma forma de ampliar o senso de continuidade da rede ao longo do tempo.

Há ainda uma oportunidade de aproximar a rede das causas concretas da cidade por meio de projetos sociais e missões colaborativas. Quando os líderes se engajam juntos em ações com impacto visível – em escolas, unidades de saúde, territórios vulneráveis, projetos de melhoria de serviços –, a rede deixa de ser uma abstração para se tornar um espaço em que algo real acontece. Esse tipo de atuação reforça o propósito público que motivou muitos servidores a entrarem na carreira, gera orgulho institucional e cria histórias que merecem ser contadas. Ao desenhar missões temáticas e incentivar ações locais, a FJG pode canalizar o capital humano já selecionado para iniciativas que fortaleçam tanto a rede quanto a imagem da própria Prefeitura perante a população.

A articulação entre forças e oportunidades permite enxergar, portanto, um caminho estratégico para transformar os desafios em alavancas de desenvolvimento institucional. O processo seletivo concorrido e o apoio da Casa Civil podem ser usados como argumentos centrais na narrativa de pertencimento, reforçando o prestígio simbólico do título de líder. O histórico de boas práticas pode ser a base para um “resgate qualificado” de iniciativas, adaptadas às novas condições

tecnológicas e orçamentárias. O networking intergeracional e os projetos coletivos, por sua vez, são respostas diretas à fragmentação entre turmas e ao baixo senso de identidade coletiva, pois criam experiências concretas de cooperação e de construção de propósito.

Ao mesmo tempo, a consciência das ameaças obriga a rede a se organizar de forma mais resiliente. Se existe o risco de mudanças políticas e de restrições orçamentárias, fortalecer uma rede de lideranças que funciona com baixo custo operacional e alto protagonismo dos próprios participantes passa a ser uma estratégia de sobrevivência institucional. Uma rede que se auto-organiza, cria seus próprios rituais de encontro, estrutura mentorias entre pares e conduz ações locais com pouco apoio central tende a ser menos vulnerável a oscilações circunstanciais. A desmotivação, nesse contexto, deixa de ser um dado inevitável e passa a ser um fenômeno que pode ser combatido com mecanismos de reconhecimento, visibilidade e sentido de impacto.

Em síntese, o quadro de desafios e oportunidades da rede de lideranças da Fundação João Goulart pode ser descrito como um cenário em que há muito valor acumulado, mas ainda parcialmente adormecido. De um lado, programas consistentes, prestígio interno e experiências bem-sucedidas; de outro, uma rede que ainda não se percebe plenamente como tal, com laços frágeis entre gerações e expectativas nem sempre bem alinhadas. As oportunidades identificadas mostram que não é necessário começar do zero: ao contrário, trata-se de reorganizar ativos já existentes – capital simbólico, práticas, histórias e pessoas – em um modelo mais conectado, colaborativo e autossustentável. O plano de ação proposto na sequência do projeto parte exatamente dessa leitura: enfrenta as fraquezas, protege-se das ameaças e, sobretudo, aproveita as forças e oportunidades para consolidar uma rede de líderes que, além de formada, esteja verdadeiramente em ação.

LIÇÕES APRENDIDAS

Ao longo do projeto, nós percebemos o quanto evoluímos em vários aspectos importantes do trabalho. Em relação à metodologia, aprendemos que seguir um passo a passo estruturado pela gestão de projetos faz muita diferença, mas também entendemos que nem sempre o caminho é linear. Houve momentos em que precisamos adaptar ferramentas, mudar a ordem das etapas e ajustar abordagens para realmente atender às necessidades, nos mostrando que metodologia é um guia, mas flexibilidade é parte essencial do processo.

Na gestão do tempo, entendemos como um planejamento realista é fundamental. Em alguns momentos sentimos a pressão de tarefas acumuladas e isso nos fez repensar a forma como organizávamos as atividades. Foi perceptível que começar as entregas mais cedo, dividir responsabilidades de forma equilibrada e manter um cronograma visível para todos ajudou muito a evitar atrasos e reduzir a ansiedade. Aprendemos, na prática, que tempo bem administrado é sinônimo de entrega com qualidade.

A interação com o cliente também trouxe aprendizados importantes. Ao longo das conversas, percebemos que quanto mais transparente e frequente era o diálogo, mais alinhadas ficavam as expectativas e mais sentido faziam as soluções propostas. Momentos de dúvida foram resolvidos rapidamente porque havia abertura e confiança. Isso reforçou para nós que o cliente não é apenas um destinatário da entrega — ele é parte ativa da construção.

No trabalho em equipe, talvez onde mais crescemos, aprendemos a lidar com diferentes perfis, ritmos e formas de pensar. Aos poucos, desenvolvemos um ambiente em que cada um se sentia à vontade para contribuir, discordar, sugerir e apoiar. Descobrimos que quando valorizamos as habilidades individuais e realmente ouvimos uns aos outros, o grupo se torna mais forte e as entregas se tornam melhores. As diferenças deixaram de ser obstáculos e passaram a ser pontos de complementaridade.

No fim, percebemos que todas essas lições se refletiram diretamente no resultado do projeto. Ele só foi possível porque aprendemos a ser mais organizados, mais flexíveis, mais comunicativos e mais colaborativos. Saímos desse processo não apenas com uma entrega sólida, mas também com uma sensação clara de crescimento coletivo e pessoal.

VI. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste projeto, tivemos a oportunidade de compreender de forma aprofundada um dos principais desafios enfrentados pela Fundação João Goulart: transformar programas de desenvolvimento de lideranças já reconhecidos pela sua qualidade formativa, em uma rede viva, conectada e capaz de gerar impacto contínuo dentro da Prefeitura do Rio de Janeiro. Desde o início, percebemos que a questão central não estava na formação dos líderes, mas na ausência de mecanismos que sustentassem o engajamento após o término dos programas.

Durante o processo, enfrentamos desafios importantes, como a necessidade de refinar nossas hipóteses, traduzir percepções subjetivas em dados mensuráveis e garantir instrumentos de pesquisa que captassem não apenas o comportamento, mas também os sentimentos de pertencimento, motivação e reconhecimento. A construção e validação do questionário, as entrevistas presenciais e a dinâmica de co-criação foram fundamentais para revelar nuances que não estavam visíveis nos documentos institucionais.

Os aprendizados obtidos mostraram que, embora os líderes valorizem profundamente suas experiências nos programas, a continuidade da rede é fragilizada pela baixa interação entre turmas, pela falta de clareza sobre os benefícios de se manter ativo e pela ausência de símbolos e rituais que reforcem a identidade coletiva. Identificamos que o pertencimento existe mas se restringe às turmas, não à rede como um todo. E, ao mesmo tempo, ficou evidente um desejo genuíno dos participantes por maior conexão, visibilidade e oportunidades de colaboração.

Com base nesses achados, construímos um plano de ação que busca fortalecer a rede a partir de três pilares essenciais: pertencimento, conexão e propósito coletivo. Mais do que apresentar iniciativas específicas, nossa intenção foi propor uma lógica de construção gradual da rede, garantindo que ela se torne autossustentável ao invés de depender exclusivamente da Fundação. O objetivo não é criar ações isoladas, mas estabelecer uma cultura de interação contínua entre líderes capazes de gerar impacto real na gestão pública.

Por fim, entendemos que este projeto não trata apenas da rede em si, mas do papel estratégico das lideranças na capacidade da Prefeitura de entregar melhores serviços à população carioca. Fortalecer a rede significa fortalecer a própria cidade: suas políticas públicas, sua inovação, sua capacidade de coordenação e resposta aos desafios cotidianos. Quando líderes se reconhecem como parte de um coletivo e compartilham experiências, conhecimento e propósito, a gestão pública se torna mais integrada, eficiente e humana.

Concluimos que, programas formadores criam líderes. Mas uma rede engajada cria transformação. E, no contexto do Rio de Janeiro, fortalecer essa rede é investir diretamente no futuro da cidade e no bem-estar dos seus cidadãos

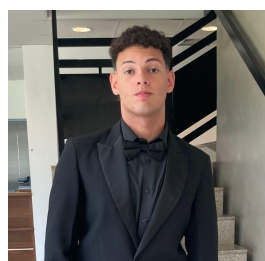
VII. LÍDERES DO PROJETO



Pedro Moreira

Estudante de Administração Pública e de Empresas pela FGV EBAPE

Responsável pelas análises estatísticas.



Luis Felipe Alcântara

Estudante de Administração Pública e de Empresas pela FGV EBAPE

Responsável pela coordenação geral do projeto com a Fundação João Goulart. Liderou interações com a tutora e gestora, e garantiu alinhamento entre a equipe.



Pedro Pereira de Oliveira Aguiar

Estudante de Administração Pública e de Empresas pela FGV EBAPE

Responsável pela organização do projeto com a Fundação João Goulart, atuando na elaboração de formulários de coleta de dados, na estruturação dos relatórios, no modelo de aplicação das soluções do Plano de Ações e na criação dos roteiros de apresentação.

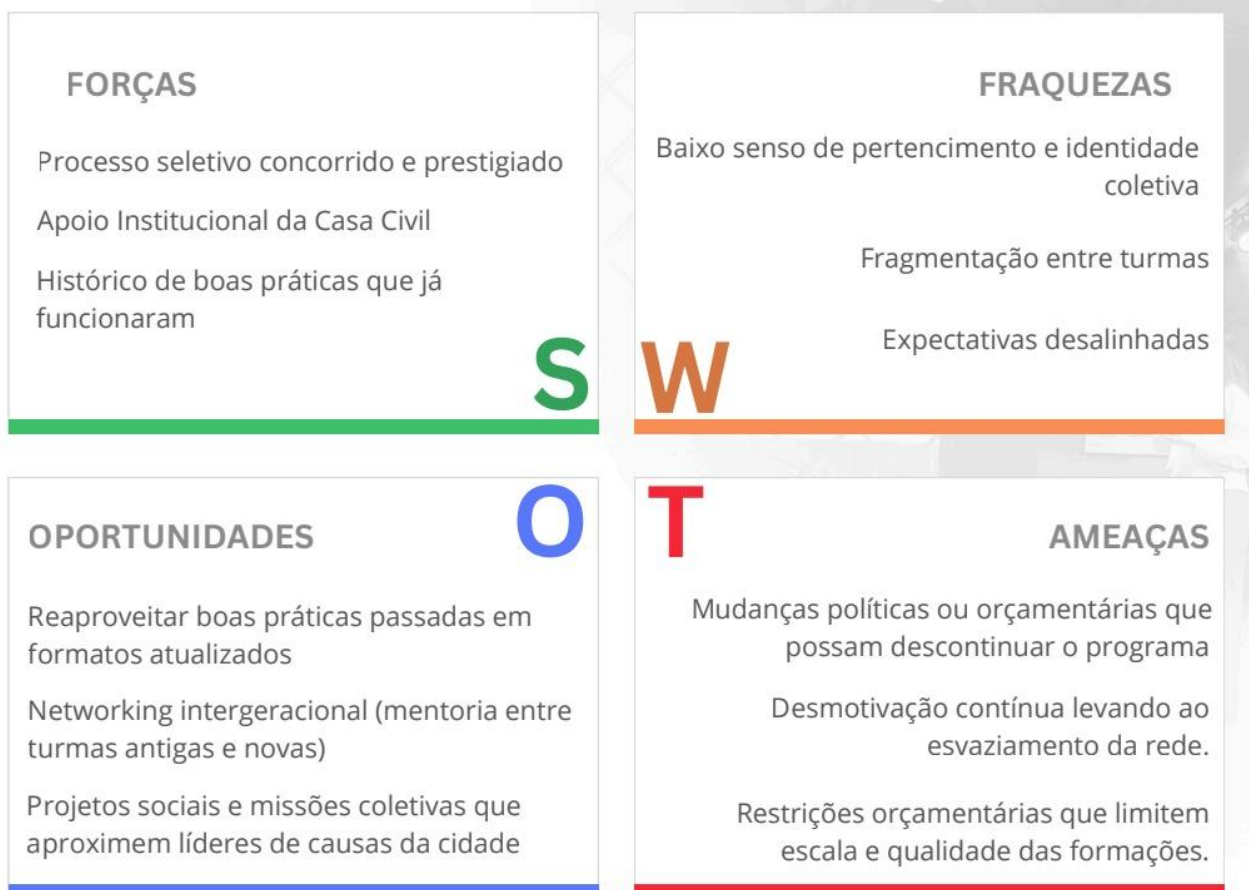
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

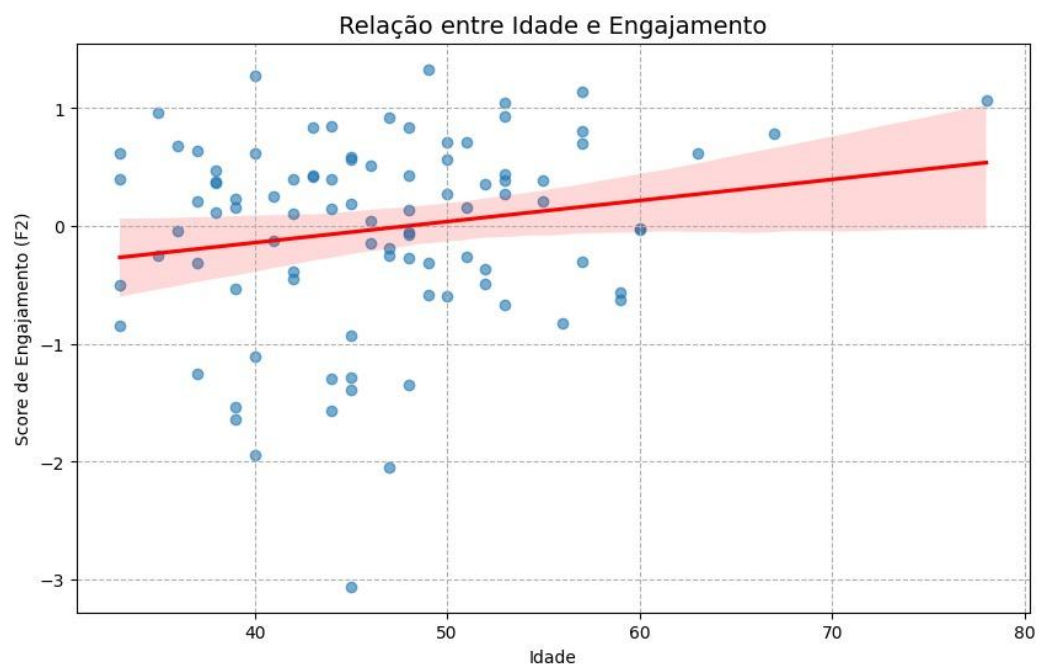
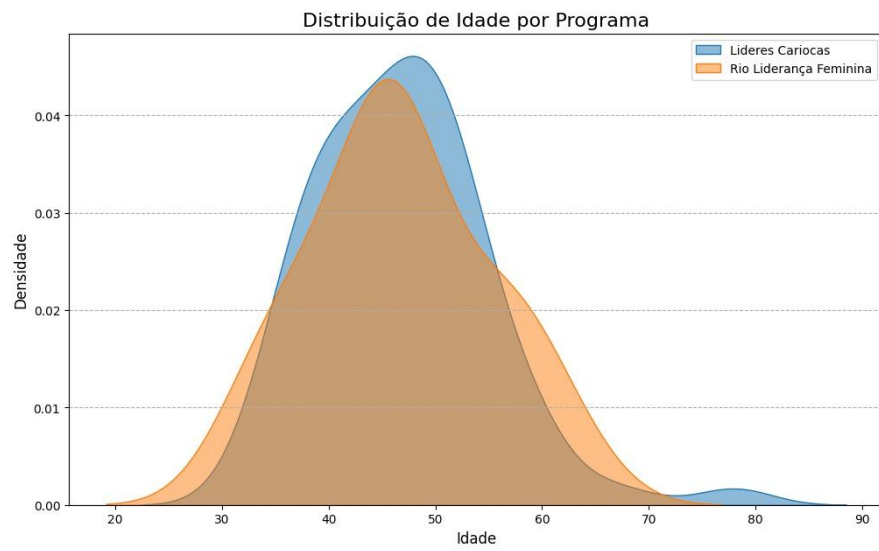
Prefeitura do Rio de Janeiro; Instituto Fundação João Goulart. *Coletânea Carioca: reflexões das lideranças que servem à cidade*. Rio de Janeiro: Instituto Fundação João Goulart, 2023.

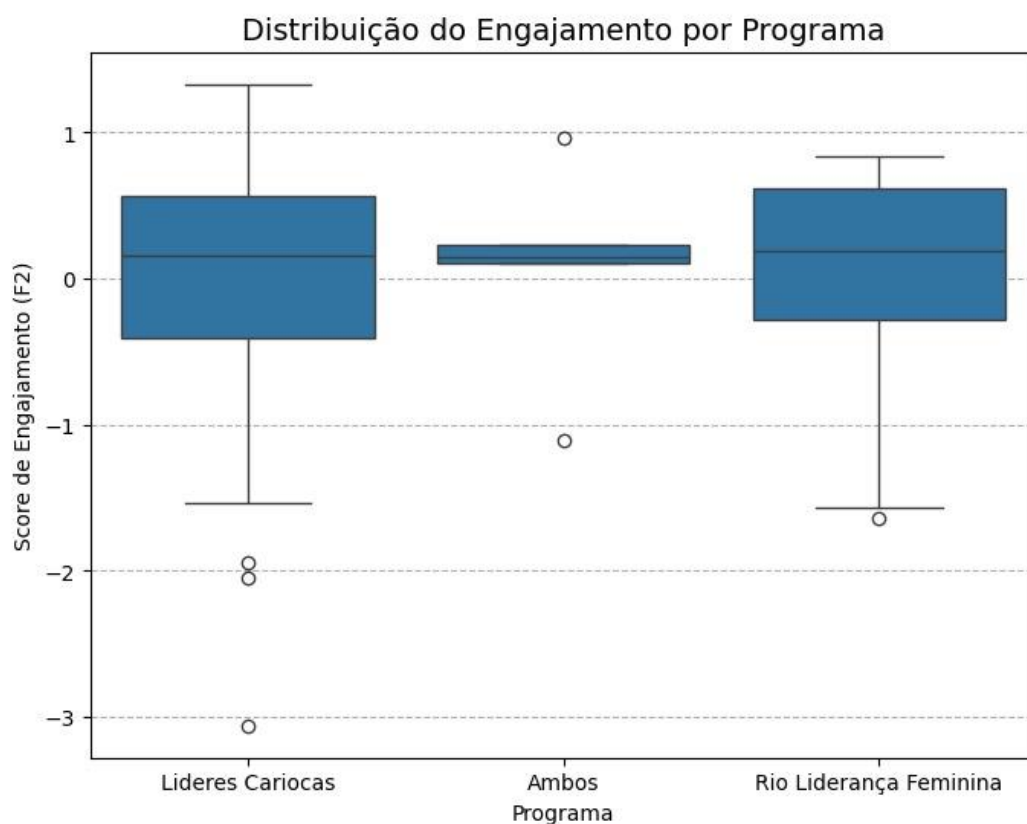
ALVES, George; ARIAS MARTINS, Pedro; APPARIZ, André; Bastos, RAFAELA. GTT: Inovação e Transversalidade na Gestão Pública.

FUNDAÇÃO JOÃO GOULART. *Cidade iNova: Revista Carioca de Gestão Pública*, n. 22, Rio de Janeiro, 2025.

ANEXOS







	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4
exp_geral_positiva	0.573134	0.383117	-0.000473	0.031062
capacitacoes_atendem_expectativas	0.520823	0.173192	0.174219	-0.221272
contribuiu_desenv_profissional	0.611983	0.171993	0.044115	0.111137
participacao_valorizada	0.704291	-0.057721	-0.092039	0.053253
interajo_frequentemente	0.300686	0.600792	0.150361	0.057589
canais_digitais_engajamento	-0.077079	0.543684	-0.056887	0.134725
atividades_turmas_diferentes	0.163564	0.488000	0.077297	-0.151210
interesse_projetos_conjuntos	0.238574	0.025494	0.688827	0.052643
sentiu_reconhecido	0.734651	0.074468	0.077802	-0.135073
expectativas_alinhadas	0.475203	0.231553	-0.167664	0.137452
lc_prestigio_profissional	0.642160	-0.057157	0.140715	0.377717
orgulho_programa	0.526441	0.182176	0.328106	0.105039
mais_oportunidades_networking	-0.241224	0.056389	0.560162	0.238892
mais_capacitacoes_exclusivas	0.130086	0.074284	0.251728	0.752804

