



X Encontro Brasileiro de Administração Pública.
ISSN: 2594-5688
secretaria@sbap.org.br
Sociedade Brasileira de Administração Pública

Mensurando transversalidade enquanto construção e objeto no desenvolvimento de projetos de inovação na Prefeitura do Rio de Janeiro.

André Appariz, Pedro Arias Martins, George Alves

[RELATO TÉCNICO] GT 3 Gestão de Organizações Públicas

Mensurando transversalidade enquanto construção e objeto no desenvolvimento de projetos de inovação na Prefeitura do Rio de Janeiro.

Resumo:

O relato discute a transversalidade na gestão pública e como ela tem sido aplicada na Prefeitura do Rio de Janeiro por meio dos Grupos Transversais de Trabalho (GTTs) do Programa Líderes Cariocas. O objetivo do estudo é demonstrar como a transversalidade tem sido empregada na prática do desenvolvimento de projetos, bem como as abordagens para mensurá-la nos 10 anos de existência dos GTTs. O estudo busca contribuir para que outras organizações possam verificar como está o andamento da transversalidade em suas atuações. Para medir a transversalidade, foram utilizados os indicadores de multidisciplinaridade, multisetorialidade e interdisciplinaridade. O trabalho apresenta definições e formas simples de mensuração que possam ser replicadas em diferentes contextos. Os indicadores propostos foram aplicados no universo de 90 GTTs. O estudo conclui que a transversalidade tem sido aplicada com sucesso nos GTTs e pode ser uma referência para outras organizações.

Palavras-chave: Transversalidade. Projetos. Indicadores. Inovação.

1. Introdução

Transversalidade, multi ou interdisciplinaridade, multi ou intersetorialidade, colaboração. São esses termos intercambiáveis? Alguns deles são mais fáceis de se definir ou já estão mais 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 termos que entram e saem do vocabulário recorrente na gestão pública. Para contribuir com a discussão sobre transversalidade na gestão pública, este Relatório Técnico objetiva demonstrar como ela tem sido empregada na prática do desenvolvimento de projetos de inovação na Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro (PCRJ) desde 2014, por meio dos chamados Grupos Transversais de Trabalho (GTTs), no âmbito do Programa Líderes Cariocas (PLC).

Este trabalho apresenta algumas abordagens pelas quais pode-se buscar mensurar a transversalidade no desenvolvimento de projetos nos 10 anos de existência dos GTTs. Espera-se, com isso, contribuir para que outras organizações também possam verificar como está o andamento da transversalidade em suas atuações. Uma premissa deste trabalho foi de optar por definições e formas de mensuração simples, de maneira a poderem ser facilmente replicadas em diferentes contextos.

2. Os Grupos Transversais de Trabalho

Os GTTs surgiram em 2014 no âmbito do Programa Líderes Cariocas (PLC), um programa de seleção, gestão e desenvolvimento de lideranças para servidores públicos municipais da PCRJ criado em 2012, sob responsabilidade do Instituto Fundação João

Goulart (FJG), órgão atualmente vinculado à Secretaria Municipal de Fazenda e Planejamento.

GTTs não são os tradicionais Grupos de Trabalho que existem no setor público. São Grupos *Transversais* de Trabalho, que se caracterizam justamente pela transversalidade de seus integrantes e também das temáticas e impactos. Desde 2014 se consolidaram como um método inovador para o desenvolvimento de pessoas e de projetos de inovação no contexto do executivo municipal.

Conforme estabelecido nas normativas que os regem, são equipes temporárias formadas por três a sete Líderes Cariocas de ao menos três órgãos diferentes, com dedicação voluntária e parcial (continuam trabalhando normalmente em seus órgãos de lotação), que têm até seis meses para desenvolver um projeto para um órgão-cliente específico. Eles podem surgir tanto por demanda destes clientes, quanto pela proposição dos Líderes, através do canal Inova Líder, sendo uma oportunidade para exercício do intraempreendedorismo (ARIAS, APPARIZ & ALVES, 2022).

A Portaria FJG nº 97, de 2021, é a que atualmente regulamenta os GTTs, definindo como objetivos dos GTTs:

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.

Entre maio de 2014 e março de 2023 foram iniciados 90 GTTs nas mais diversas áreas da PCRJ, dos quais 73 foram concluídos, contando com a participação de 223 diferentes Líderes Cariocas, gerando desenvolvimento profissional, *networking* e experiência para estas pessoas, mas também criando produtos concretos para a administração pública municipal. Ao todo, 443 participações de Líderes Cariocas foram registradas na montagem das equipes dos 90 GTTs, tendo, em média, 4,92 integrantes.

Analisando a Portaria FJG nº 36 que regulamentou os GTTs em 2015, e mesmo observando-se as Portarias FJG nº 45 e nº 97 que os atualizaram em 2017 e 2021, fica

evidente que a transversalidade sempre ficou definida e obrigatória como multisetorialidade. O texto da Portaria FJG nº 97 determina que “*para ratificar o 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 março de 2023 passaram pelo Programa ao todo 289 Líderes Cariocas.

Desta forma, observa-se que a definição de transversalidade está relacionada ao conceito de transversalidade enquanto construção, conforme a tabela 1. Entretanto, nota-se também uma diversidade dos temas que foram tratados pelos GTTs. Em uma classificação da FJG, observa-se que foram realizados projetos em 15 macrotemas da gestão pública municipal, o que fica expresso também nos 31 órgãos que foram clientes.

3. Definindo e mensurando transversalidade nos GTTs

É importante começar por uma explicação geral de como a transversalidade será compreendida neste estudo, propondo-se analisá-la sob três aspectos, conforme a tabela 1.

Transversalidade enquanto:	Explicação	Exemplo
Construção	Expressa pela observação da existência de transversalidade por meio de uma composição diversa da equipe que está desenvolvendo a iniciativa e podendo observá-la em questões como: formação acadêmica, experiências, conhecimentos, habilidades e trajetória de vida.	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.
Objeto	Expressa pelo grau de transversalidade do objeto da iniciativa, entendendo-se que existem objetos mais específicos/definidos e outros mais amplos, generalistas.	Uma equipe de projeto formada apenas por engenheiros atuando em um objeto amplo, como adaptação a mudanças climáticas.
Construção e Objeto	Expressa pela existência de transversalidade tanto na equipe quanto no objeto que se está tratando	Uma equipe de projeto formada por engenheiros, geógrafos, cientistas sociais, médicos, administradores e jornalistas atuando em um objeto amplo, como adaptação a mudanças climáticas.

Tabela 1 – Três maneiras de analisar a transversalidade

3.1. Transversalidade enquanto construção nos GTTs

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.

Desde então, outros 89 GTTs foram iniciados até março de 2023, atendendo, uns mais, outros menos, a 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: $\text{Transversalidade} = \text{Multidisciplinaridade} + \text{Multisetorialidade}$. Assim, inicialmente estes dois termos que compõem tal fórmula serão explicados separadamente e depois conjuntamente.

3.1.1. 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 GTTs 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.

Analisando e buscando quantificar a multidisciplinaridade dos integrantes dos GTTs, 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 todas as pessoas que participaram dos 90 GTTs possuem nível superior. Com relação aos títulos de graduação (gráfico 1), os dados demonstram que nas 443 participações foram identificados 38 diferentes títulos de graduação, com destaque para Engenheiros e Arquitetos, com 103 e 77 participações, respectivamente. Já analisando a composição de cada GTT, encontram-se grupos que tiveram em média 3,92 diferentes títulos de graduação em suas equipes.

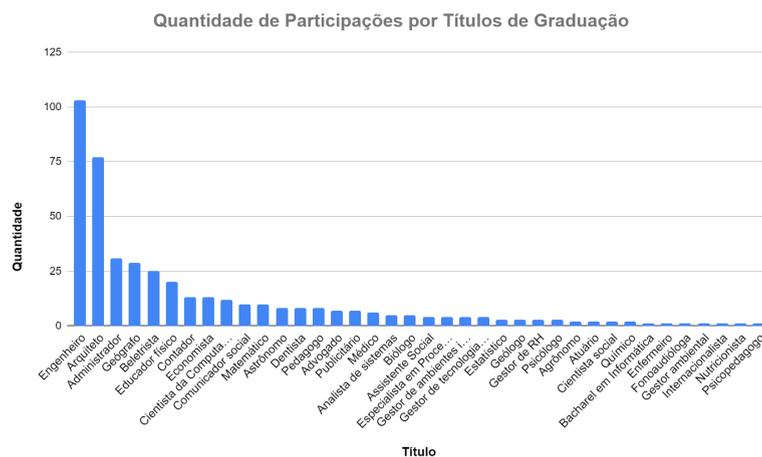


Gráfico 1 – Quantidade de participações em GTTs por título de graduação de seus integrantes

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, como demonstra o gráfico 2, com destaque para a área de Ciências Sociais Aplicadas, presente em 166 das 443 participações em GTTs. Em média 3,05 diferentes áreas do conhecimento estiveram presentes em cada um dos 90 GTTs.

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.



Gráfico 2 - Quantidade de Participações em GTTs por Área do Conhecimento de seus integrantes

Conforme demonstrado no gráfico 3, os Grupos Transversais de Trabalho são formados por profissionais com diferentes graus acadêmicos. Todos os GTTs realizados possuíram ao menos um integrante com Pós-graduação ou Mestrado e tiveram em média 2,54 graus acadêmicos diferentes em sua composição.

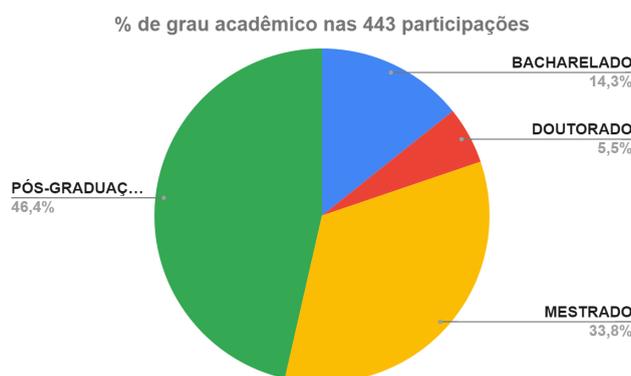


Gráfico 3 - Graus Acadêmicos presentes nas 443 participações em GTTs

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

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

Multidisciplinaridade “MD” = (Quantidade de Formações Diferentes Presentes no GTT + Quantidade de Áreas do Conhecimento Diferentes + Quantidade de Graus Acadêmicos Diferentes)/(Quantidade de integrantes x 3).

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

Analisando-se os 90 GTTs, o MD médio encontrado foi de 0,645.

3.1.2. Mensurando a Multisetorialidade nos GTTs

Outro fator que pode ser identificado como um indicador de transversalidade é a multisetorialidade característica da composição dos GTTs. É importante notar que optou-se 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 GTTs já tiveram Líderes Cariocas de 52 órgãos municipais diferentes integrando as equipes dos projetos. No gráfico 4 estão os 15 órgãos com o maior número de participações de Líderes Cariocas em GTTs, com destaque para a Secretaria Municipal de Educação, com 48, e Secretaria Municipal de Saúde, com 34.

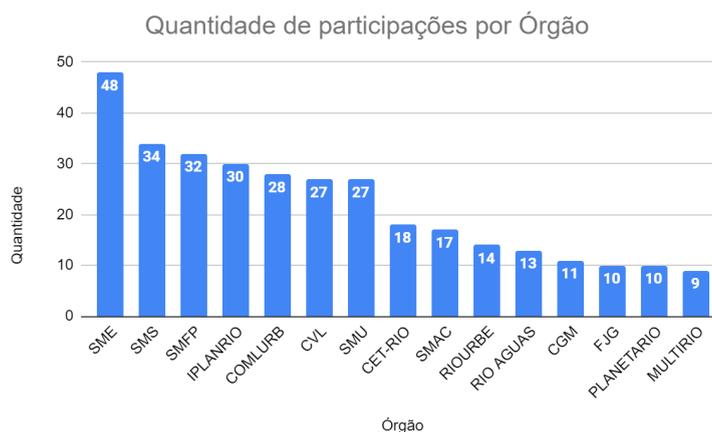


Gráfico 4 - 15 órgãos com maior número de participações de Líderes Cariocas em GTTs

Em média as equipes possuem em sua composição 4,17 Líderes Cariocas de órgãos diferentes, o que 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, destaca-se 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 só foi possível devido ao networking que seus integrantes puderam proporcionar.

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

Multisetorialidade “MS” = Quantidade de Órgãos Diferentes presentes/Quantidade de Integrantes da Equipe.

Analisando-se os 90 GTTs, o MS médio encontrado foi de 0,847. O número próximo de 1 denota que houve aderência à regra expressa nas normativas que regulamentam os GTTs, que define que as equipes devem ser formadas por Líderes Cariocas de ao menos três órgãos diferentes.

Aqui vale observar 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.

Desta forma, os Grupos Transversais de Trabalho já atenderam 31 diferentes clientes. Entre eles, destacam-se como os mais recorrentes: a própria FJG com 16 projetos, a Secretaria Municipal de Fazenda e Planejamento com 9 e a Secretaria Municipal de Planejamento Urbano com 8.

3.1.3. Consolidando a transversalidade na construção dos GTTs

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, define-se o indicador “TC”, conforme a seguinte fórmula: Transversalidade “TC” = (Multisetorialidade + Multidisciplinaridade)/2. Divide-se por dois para que o indicador fique normalizado entre zero e um. Aplicando-se esta fórmula nos 90 GTTs, observou-se uma média de transversalidade de 0,746 e um desvio padrão de 0,10.

Portanto, para esta análise definiu-se 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 0,746 sugere que a transversalidade na construção foi atingida no conjunto dos GTTs.

3.2. Transversalidade nos GTTs enquanto objeto

Buscando analisar e mensurar a transversalidade enquanto objeto, optou-se 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. Optou-se 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) é um dos principais guias para mensurar o quanto uma organização, sobretudo do setor público, está em conformidade com essas práticas.

Para fins desta análise, considerou-se que os projetos que atendem aos ODSs 6, 7, 9, 11, 12, 13, 14 e 15 estão alinhados com o pilar “Ambiental” das práticas ESG; os que atendem os ODSs 1, 2, 3, 4, 5 e 10 possuem adesão ao pilar Social e os que possuem relação com os ODSs 8, 16 e 17 ao pilar de Governança da Tríade do Desenvolvimento Sustentável.

Desta forma, ao relacionar os projetos desenvolvidos pelos GTTs aos 17 ODSs e aos três pilares ESG buscou-se analisar se são transversais pela ótica da interdisciplinaridade. Para isso, os 90 GTTs foram avaliados e comparados, conforme seus objetivos principais, a cada uma das 169 metas presentes nos 17 ODSs. A partir deste método também foi verificado quantos GTTs atuam em cada um dos desafios que as políticas ESG enfrentam.

O valor médio da quantidade de ODSs alinhados ao objeto nos 90 GTTs foi de 1,71. No gráfico 5 é possível observar que 93,33% dos GTTs possuem ao menos uma ligação com algum ODS, que 43,33% possuem ligações com ao menos dois ODSs e que a quantidade máxima de alinhamento para um GTT foi de 5 ODSs.

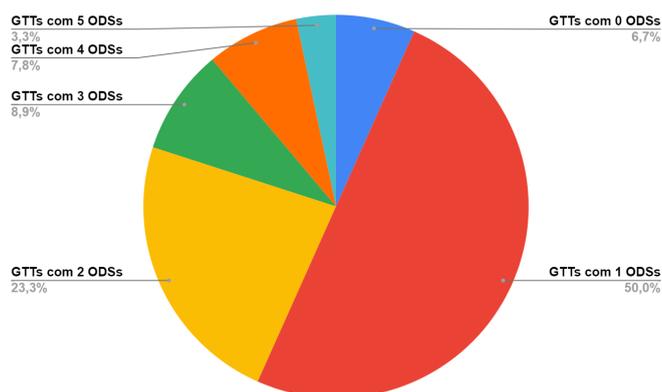


Gráfico 5 - Percentual de GTTs alinhados a ODSs

Os GTTs também podem ser classificados conforme seu público alvo principal. Existem GTTs relacionados com Políticas Públicas, onde o público alvo é o próprio cidadão, e GTTs relacionados a Processos Organizacionais, que são projetos cujos usuários principais são os próprios servidores públicos em seus processos de trabalho da Prefeitura. Entre os

GTTs relacionados a Políticas Públicas, 100% possuem alinhamento com ao menos um ODS. Já entre os relacionados a Processos Organizacionais, 91% atendem ao menos um ODS.

No gráfico 6 é possível observar que o ODS 16 se destaca com 44 projetos alinhados e que apenas os ODSs 6 e o 14 não são contemplados em nenhum dos GTTs. Esta análise ajudou o Instituto Fundação João Goulart a mapear possíveis futuros clientes para realizar projetos em relação a ODS que até o presente tiveram baixa adesão (tabela 2).

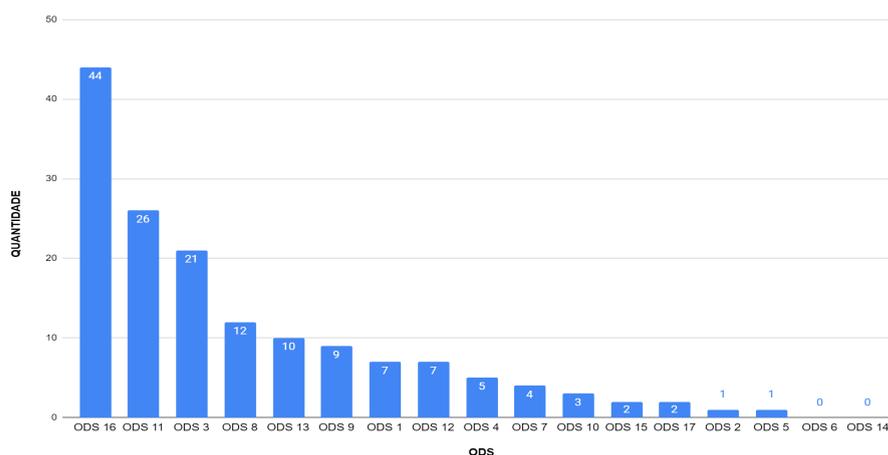


Gráfico 6 - Percentual de GTTs alinhados a ODSs

ODS	Possíveis clientes para futuros GTTs (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 2 – Possíveis clientes para futuros GTTs que atendam aos ODSs

Como última análise, após verificar a quantidade de ODSs relacionados a cada GTT foi possível determinar com quais e quantos pilares ESG cada GTT está alinhado.

Conforme mencionado anteriormente 43,33% dos GTTs estão alinhados com ao menos 2 ODSs. Isso significa que devido às características interdisciplinares dos GTTs, existem aqueles que, por atenderem diferentes ODSs, também se relacionam com mais de um pilar da tríade do desenvolvimento sustentável, reforçando a ideia de transversalidade enquanto objeto nestes projetos.

Assim, os 90 GTTs apresentaram 154 pontos de contato com os ODS. O gráfico 7 ilustra a distribuição destes pontos de contatos, agrupando-os em relação aos pilares de ESG.

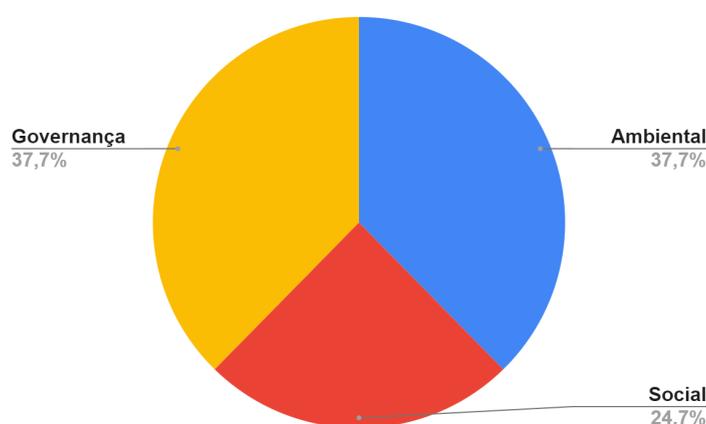


Gráfico 7 - Percentual de distribuição dos pontos de contato dos GTTs com ESG

Como exposto, portanto, a fórmula para o cálculo do indicador da transversalidade enquanto objeto, aqui definido como TO foi:

Transversalidade “TO” = Quantidade de ODS diferentes alinhados ao objeto do GTT / Quantidade de ODS diferentes no GTT com o maior valor.

Normalizou-se o valor considerando o GTT com o maior número de ODS relacionados (5). Portanto, o indicador TO fica entre zero e um e o valor médio encontrado nos 90 GTTs foi de 0,342.

3.3. Transversalidade nos GTTs enquanto construção e objeto

Após analisar-se separadamente a transversalidade enquanto construção e objeto, buscou-se também analisá-la em ambos conjuntamente, conforme apontado na tabela 1.

Neste sentido, os dois indicadores (TC e TO) foram utilizados, aplicados à fórmula Transversalidade “T” = (TC + TO)/2.

Aplicando-se esta fórmula nos 90 GTTs, observou-se uma média de transversalidade de 0,548 e um desvio padrão de 0,12.

3.4. Exemplificando as variáveis e indicadores discutidos

Para consolidar as variáveis e indicadores propostos neste trabalho, na tabela 3 foram selecionados dois GTTs para ilustrar as entradas de dados de projetos reais e os resultados de seus indicadores “TC”, “TO” e “T”.

GTT	Nº integrantes	Nº Órgãos diferentes	Nº Graus acadêmicos	Nº Áreas do conhecimento	Nº Graduações diferentes	Nº ODSs atendidos	TC	TO	T
1	5	3	3	2	3	1	0,567	0,200	0,383
2	5	4	3	4	4	4	0,767	0,800	0,783

Tabela 3 – Exemplo de GTTs com os valores utilizados nas fórmulas “TC” e “TO”

4. Conclusões e recomendações

O presente relato técnico buscou trazer uma contribuição para definir, mensurar e analisar a transversalidade, entendendo-se que este é um termo que vem sendo crescentemente empregado nas organizações do setor público. Na construção dos indicadores, primou-se por utilizar variáveis de fácil obtenção nas organizações, bem como de métodos e funções de simples operação, para que possam ser utilizadas por amplo número de gestores e interessados no campo da administração pública.

Espera-se e sugere-se que as definições, abordagens e métodos propostos aqui possam ser utilizados por gestores públicos na análise e formação de equipes de projetos e de estruturas organizacionais colegiadas, como grupos de trabalho, comissões, comitês e afins, quando se estiver buscando potencializar a transversalidade na construção e/ou quando o objeto for caracteristicamente transversal.

É importante ressaltar que este é um esforço inicial. Sugere-se para trabalhos futuros que outras variáveis sejam incorporadas, como as relativas às diversidades de raça, gênero, etária, regional, entre outras, pois podem contribuir para a transversalidade na construção.

De toda forma, no âmbito dos gestores do Instituto Fundação João Goulart que coordenam os Grupos Transversais de Trabalho, pode-se, já no momento da seleção e formação das equipes, calcular qual seu indicador de transversalidade e, caso esteja baixo, buscar agregar pessoas de outras formações, áreas do conhecimento, graus acadêmicos ou órgãos. Além disso, no momento da análise e seleção dos projetos que serão desenvolvidos por meio de GTTs, a FJG pode buscar mensurar o nível de transversalidade de seu objeto por meio dos ODS e ESG.

Assim, estes indicadores poderão ser utilizados como uma ferramenta para auxílio na tomada de decisão da escolha de projetos e das pessoas que irão compor estes projetos. Com

isso, poderão ser selecionados ou fomentados projetos mais transversais e aderentes à pauta dos ODS. Pelo lado da formação das equipes, poderão ser formadas equipes mais transversais, contribuindo tanto para o sucesso dos projetos, quanto para o desenvolvimento profissional dos integrantes do Programa Líderes Cariocas.

De uma maneira global, com estes indicadores, torna-se possível que a FJG possa monitorar efetivamente e de forma auditável a transversalidade dentro dos projetos desenvolvidos por meio dos GTTs, inclusive podendo ser colocado como meta estratégica no Acordo de Resultados do órgão. Ademais, o posicionamento da FJG enquanto órgão estratégico da gestão pública na cidade do Rio de Janeiro reforça-se, na medida que a tomada de decisão baseada em dados e evidências vem sendo crescentemente buscada e valorizada no âmbito da gestão pública.

5. Referências

ARIAS, Pedro; APPARIZ, André; ALVES, George. O fomento da inovação e do intraempreendedorismo por meio de projetos transversais na Prefeitura do Rio. Anais do IX Encontro Brasileiro de Administração Pública, São Paulo/SP, outubro 2022. Disponível em: <https://sbap.org.br/ebap-2022/429.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2023.

RIO DE JANEIRO. Decreto nº 35177, de 2 de março de 2012. Restabelece a Fundação Instituto João Goulart de Estudos de Administração Pública da Cidade do Rio de Janeiro - FJG como entidade integrante da Administração Pública Indireta Municipal e dá outras providências. [S.l.], 2 mar. 2012. Disponível em: <https://doweb.rio.rj.gov.br/portal/visualizacoes/pdf/1669#/p:3/e:1669?find=Decreto%2035177>. Acesso em: 21 mar. 2023.

RIO DE JANEIRO. Portaria nº 36, de 17 de março de 2015. Cria o Projeto Especial denominado Grupo Transversal de Trabalho – GTT, dentro da agenda de atividades obrigatórias do Programa dos Líderes Cariocas e dá outras providências. [S. l.], 17 mar. 2015. Disponível em: <https://doweb.rio.rj.gov.br/portal/visualizacoes/pdf/2707#/p:5/e:2707?find=Portaria%2036%20EJG>. Acesso em: 21 mar. 2023.

RIO DE JANEIRO. Portaria nº 36, de 23 de junho de 2017. Dispõe sobre o Projeto Especial denominado Grupo Transversal de Trabalho – GTT, e dá outras providências. [S. l.], 23 jun.

2017.

Disponível

em:

<https://doweb.rio.rj.gov.br/portal/visualizacoes/pdf/3458#/p:7/e:3458?find=Funda%C3%A7%C3%A3o>

RIO DE JANEIRO. Portaria nº 97, de 10 de maio de 2021. Dispõe sobre a nova regulamentação dos Grupos Transversais de Trabalho - GTTs, e dá outras providências. [S. l.], 10 mai. 2021 Disponível em:

<https://doweb.rio.rj.gov.br/portal/visualizacoes/pdf/4943#/p:15/e:4943?find=regulamenta%C3%A7%C3%A3o%20dos%20Grupos%20Transversais%20de%20Trabalho>