CIDADE INOVA.

UMA REVISTA CARIOCA DE GESTÃO PÚBLICA

JOVENS CIENTISTAS CARIOCAS

- SELO DIAMANTE
- ESCUTAR ANTES DA CRISE
- NAAS, NÚCLEO DE ATENDIMENTO ASSISTENCIAL

NÚMERO 24 / JUNHO 2025

PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO

PREFEITO
Eduardo Paes

SECRETÁRIO MUNICIPAL DA CASA CIVIL
Leandro Matieli Gonçalves

INSTITUTO FUNDAÇÃO JOÃO GOULART

PRESIDENTE
Rafaela Bastos

A REVISTA CIDADE INOVA É UMA REVISTA CARIOCA DE GESTÃO PÚBLICA QUE SAI QUATRO VEZES AO ANO.

EQUIPE EDITORIAL

EDITORES
André Appariz – FJG
Angela Meurer – IPLANRIO
Luciane Caleia – SMTR
Marcio Martins – SMPU
Paula Camargo – SMCT
Pedro Arias Martins – FJG
Saulo Albuquerque – SME

REVISORES DE PORTUGUÊS
Luciane Caleia
Saulo Albuquerque

COLABORADORES
Bruna Silva
Liana Carvalho

PROJETO GRÁFICO
Renata Ratto
Breno Lima

DIAGRAMAÇÃO
Angela Meurer

FOTO CAPA
Elizeu Dias

FUNDAÇÃO João Goulart

T [21] 2976.3703 | 2976.1012
contato@fundacaojoaogoulart.com
fjg.prefeitura.rio

NÚMERO 24, VOLUME 1
JUN 2025
ISSN 2596-3236

Os artigos podem ser adaptados para fins didáticos, copiados e distribuídos desde que o autor seja citado e que não se faça uso comercial da obra.
Os conceitos e opiniões expressos nos artigos, bem como a exatidão e a procedência das citações e links, são de exclusiva responsabilidade dos autores.

CARTA DO EDITOR

Nesta edição da Cidade iNova, apresentamos a você mais uma seleção de iniciativas inovadoras desenvolvidas na cidade do Rio. Das ruas aos centros de decisão, das áreas periféricas aos palcos internacionais, os textos desta edição demonstram diferentes formas de atuação da gestão pública em áreas como comunicação, assistência social, gestão de pessoas, turismo, transparência e formação de lideranças.

Começamos pela seção *Fala, Fundação*, revelando como o talento, a liderança e a articulação institucional constroem políticas públicas transformadoras. Apresentamos o relato de uma nova proposta de política de mobilidade para os servidores da Prefeitura; como o Programa Rio Liderança Feminina conecta mulheres à agenda global de equidade; e o trabalho da comunicação institucional nos bastidores de grandes eventos. Encerramos com o relato de um servidor que, ao longo de mais de 20 anos, alia inovação, tecnologia e compromisso público na Prefeitura.

Na seção *Bora Nessa*, valorizamos encantos, saberes e riquezas culturais. Visitamos a *Floresta da Tijuca* como espaço de contemplação; mergulhamos na beleza simbólica dos *vitrais da Catedral de São Sebastião*; e indicamos leituras que ampliam a visão sobre desigualdade, comportamento e territórios periféricos.

Os artigos desta edição oferecem um panorama de práticas inovadoras em curso na Prefeitura. Destacamos um *Programa* que amplia o atendimento humanizado à população em situação de rua. Celebramos a conquista do *Selo Diamante em Transparência Pública*, resultado do esforço para fortalecer a governança e o acesso à informação. Trazemos ainda um *Protocolo de Escuta* que institucionaliza o feedback como instrumento de gestão e prevenção de crises, e o *Programa Jovens Cientistas Cariocas*, uma ponte entre universidade, tecnologia e soluções concretas nos territórios.

Nas Colunas, refletimos sobre grandes temas do nosso tempo: o papel estratégico do Rio como sede do BRICS; os impactos positivos da economia criativa, do turismo e do soft power no Rio; e fazemos um convite à reflexão com o texto “Honre o feminino em você”.

Temos aqui um mosaico de ideias, práticas e afetos. Que cada página seja um lembrete de que é possível, e necessário, reinventar a cidade todos os dias, com inteligência pública, escuta ativa e engajamento coletivo.

Boa leitura!

Equipe Cidade iNova

FALA, PRESIDENTA

RAFAELA BASTOS

Presidente do Instituto Fundação João Goulart, Gestora Pública, Geógrafa, especialista em Gerenciamento de Projetos, Branding e Economia Comportamental, ex-Passista e Musa Passista da Estação Primeira de Mangueira.

Valor Subjetivo e Gestão Pública:
uma dupla que melhora os rumos do serviço público.

A conversa nesta edição não é só uma questão de subjetividade, é sobre Economia. Em diálogo com você, seguem algumas reflexões que tenho feito sobre Valor Subjetivo e Gestão Pública.

Quando falamos de Economia Comportamental, a Análise do Comportamento Econômico se configura como uma área e tem algumas premissas importantes para o tema que abordaremos aqui. Uma delas é que quando exercemos papéis sociais, somos considerados agentes econômicos. Mas como assim?

Um exemplo do argumento acima é que quando somos contratados para fazer políticas públicas somos *policies makers*. Neste sentido, quando atuamos, podemos ser trabalhadores, administradores, empreendedores e, claro, gestores.

A importância do papel social é que nossa sociedade é também regulada e se organiza pelo conjunto de ações de nossas práticas como agentes econômicos. Neste ponto da nossa conversa, entram mais duas categorias de análise: por um lado, Oferta e Demanda e, por outro, tomada de decisão.

Habitualmente, quando avaliamos o valor objetivo, como um preço de bens e serviços, temos a oferta e demanda como uma interação de forças. Gestores públicos, com o seu papel social, regulam as forças que atuam sobre a oferta praticada pela instituição pública e temos os cidadãos como reguladores das forças que atuam sobre a demanda. Mas aqui tem a importância de se incluir a categoria tomada de decisão.

Se, por um lado, gestores públicos tomam decisões que impactam nas compras públicas para a prestação de serviços, por outro lado, os *policies makers* decidem os acessos a estes serviços públicos. Outra decisão que frequentemente não é considerada é: como o cidadão decide acessar o serviço? Quais os obstáculos? Qual o preço de "consumir" esta política pública? Por isso que adiciono a tomada de decisão como categoria de reflexão junto à oferta e demanda para pensarmos Gestão Pública e Valor Subjetivo, a partir da Análise do Comportamento Econômico.

O valor subjetivo vai considerar o quão valioso é um bem ou serviço para um indivíduo no momento em que a interação acontece. Podemos afirmar então que um serviço pode ter o mesmo valor objetivo para alguém e valores subjetivos distintos.

No âmbito da análise do comportamento econômico, entender como as pessoas interagem com serviços e produtos é importante para se observar as relações de valor. São nestas interações, entre pessoas e eventos, isto é, indivíduos e seus ambientes físico e social que a dimensão valor é formada e percebida de forma subjetiva.

E por que combinar Gestão Pública e Valor Subjetivo? Para um país com serviço público universal, o valor objetivo não tem "o preço final" como medida, tem sim a interação na prestação destes serviços, mas investir em Análise do Comportamento Econômico pode colaborar com a descrição e previsibilidade de como as pessoas interagem com o serviço público e com isso proporcionar indicadores importantes para a tomada de decisão de gestores públicos para diversos temas importantes, como compras públicas.

Entender os serviços públicos a partir da interação com o cidadão e identificar qual e o que tem maior valor subjetivo pode ser um diferencial na percepção de qualidade. O cidadão passar a ser um agente econômico qualificado, mesmo que não esteja pagando efetivamente, é um referencial que combina com os planejamentos estratégicos e planos plurianuais. Ou deveria.

Esta possibilidade também pode ser uma iniciativa de Civilidade, uma vez que, valor subjetivo também é uma variável importante para autoadministração de comportamentos que preservam ou ampliam o cuidado, reduzindo gastos com fiscalização.

Considerar o valor subjetivo na gestão pública é entender como as pessoas valorizam os serviços públicos, seus projetos e programas sociais. A experiência e a percepção podem influenciar na satisfação com os serviços públicos, na avaliação e, inclusive, no impacto de uma ação pública e podem afetar a legitimidade da gestão e o sucesso das políticas públicas.

CIDADE DAS ARTES

12 ANOS DE ARTE E CULTURA

PROGRAMAÇÃO

@cidadedasartes_

cidadedasartes.rio

PREFEITURA RIO | Cultura | Cidade das Artes

SUMÁRIO

FALA, FUNDAÇÃO

10 **A COMUNICAÇÃO POR TRÁS DOS GRANDES EVENTOS**
Bruna Silva

14 **BRICS, LIDERANÇA FEMININA E RIO**
Bárbara do Nascimento

20 **EU, LÍDER**
Rodrigo Schwartz

22 **GTT**
GESTÃO CARIOCA DE TALENTOS

BORA NESSA

62 **TESOUROS DO RIO**

68 **CALMARIO**

70 **#FICAADICA**

ARTIGOS

24 NAAS - NÚCLEO DE ATENDIMENTO ASSISTENCIAL
Valéria dos Santos

30 JOVENS CIENTISTAS CARIOCAS
Henrique Silveira e Victor Giraldo

36 ESCUTAR ANTES DA CRISE
Rafael Felício Júnior

44 SELO DIAMANTE
Kelly Esch, Laísa Martins, Fernanda Pérez e Laura Serpa

COLUNAS

52 *SOFT POWER*, ECONOMIA CRIATIVA E TURISMO EM ALTA
Marcel Grillo Balassiano e Renata Paes Ieme

56 O BRICS NO RIO DE JANEIRO
Pedro Francisco Vormittag

60 HONRE O FEMININO EM VOCÊ
Jana Libman

FALA,
FUNDAÇÃO JOÃO GOULART

BRUNA SILVA

Assessora de Comunicação Estratégica no Instituto Fundação João Goulart e formada em Comunicação Social com habilitação em Jornalismo pela UERJ. Técnica em Turismo e Hospedagem pelo CTUR/UFRRJ.

A COMUNICAÇÃO POR TRÁS DOS GRANDES EVENTOS

Já pararam pra pensar em quantos eventos de escala global o Rio de Janeiro já recebeu? De Lady Gaga ao Carnaval que movimenta milhões, passando por Madonna, Copa do Mundo, Olimpíadas, Réveillon de Copacabana, Cúpula do G20 e, agora, o BRICS. Quantas cidades podem dizer isso? Parece que o mundo insiste em escolher o Rio como palco e, sejamos sinceros, eles têm toda a razão.

Somos uma cidade que sabe fazer festa, sabe contar uma boa história, temos paisagens únicas e, o principal: temos os cariocas. Gente que sabe receber como poucos, e mais do que isso, que sabe operar e garantir que tudo funcione. Não é só o Pão de Açúcar e o Cristo Redentor que impressionam, é também a nossa habilidade de transformar grandes eventos em experiências seguras, organizadas e inesquecíveis. Quem visita o Rio vem pelo cenário, mas volta impressionado com a nossa capacidade de entregar eventos de escala global com profissionalismo, criatividade e aquele jeito acolhedor que só nós temos.

Foto: Alex Ferro

Mas como toda essa informação chega até as pessoas? Como moradores, turistas e o planeta todo ficam sabendo o que está acontecendo, para onde ir e o que esperar?

É aí que entra a equipe de comunicação! Enquanto os olhos se voltam para nossa cidade, há pessoas que já estão trabalhando muito antes do grande dia. A atuação desses profissionais começa ainda na fase de planejamento, quando a programação está no papel. É nesse momento que definem os objetivos, identificam os públicos prioritários, escolhem os melhores canais e começam a desenhar as mensagens que vão circular.

Desde a identidade visual ao tom da linguagem, da acessibilidade das informações à integração com outras secretarias e órgãos parceiros, nada é feito por acaso. Cada detalhe é pensado com o máximo de cuidado. É um esforço coletivo e estratégico para garantir que, quando o grande dia chegar, a cidade esteja preparada para informar tudo de forma clara, eficiente e coordenada, mantendo a população e os visitantes sempre bem informados.

Durante o evento, o trabalho se torna ainda mais intenso. Tudo acontece ao mesmo tempo, e a equipe precisa estar atenta, disponível e rápida. Desde a abertura até o último momento, a co-

municação está constantemente conectada, monitorando o que acontece e ajustando as mensagens conforme a necessidade. A prioridade é garantir que qualquer mudança, imprevisto ou informação importante chegue rapidamente a quem precisa. Seja uma alteração no tráfego, um novo alerta de segurança ou a atualização de horários, as informações precisam ser distribuídas de maneira eficiente e em tempo real, para que a cidade continue funcionando sem problemas.

Nesse cenário, as redes sociais ganham ritmo acelerado e os canais oficiais precisam estar sempre atualizados. Imprevistos exigem respostas imediatas, e a equipe de comunicação monitora constantemente o que está sendo falado, ajusta as mensagens em tempo real, responde dúvidas da população e da imprensa, e atua junto ao Centro de Operações Rio (COR) quando necessário. É um trabalho intenso e muitas vezes invisível, mas essencial para que a cidade continue funcionando bem, mesmo com milhões de pessoas circulando nas ruas.

E nem mesmo quando o evento acaba, o trabalho termina. A movimentação nas ruas pode até diminuir, mas ainda há muito a ser feito nos bastidores. Agora é hora de organizar os dados, reunir resultados, contar o que deu certo e também o que pode melhorar. A comunicação tem um papel fundamental nesse fechamento: é ela quem apresenta o balanço final para a população, presta contas, registra o que foi vivido e contribui para consolidar o legado do evento.

E parte desse legado é valorizar quem fez acontecer. Servidores públicos de diferentes áreas, que trabalhavam dias e noites, muitas vezes longe dos holofotes, para garantir que tudo saísse como planejado. Pessoas que lidam com prazos apertados, decisões rápidas, imprevistos que surgem a qualquer hora e mesmo assim entregam, ajustam e fazem acontecer com profissionalismo e compromisso com a cidade.

Foto: Alexandre Macieira

Não parece mais uma simples questão de festa e glamour, né?

Por trás de cada grande evento tem planejamento, técnica, estratégia e muito trabalho público envolvido. Então, da próxima vez que você vir o Rio nos noticiários, brilhando em um palco global, tente olhar além das câmeras e dos shows. Repare nas placas, nos avisos, nas postagens, no design, nas mensagens bem pensadas que te ajudaram a chegar onde precisava, com segurança.

No fim das contas, comunicar também é registrar os aprendizados que vão servir de base para os próximos desafios. Porque no Rio, sempre tem um próximo grande evento a caminho.

FALA,
FUNDAÇÃO JOÃO GOULART

BÁRBARA DO NASCIMENTO

Servidora pública municipal há 27 anos. Líder Carioca. Coordenadora de Gestão de Lideranças, do Instituto Fundação João Goulart, da Secretaria Municipal da Casa Civil. Administradora e Gestora pública, com especializações em Políticas Públicas, Governabilidade e Desenvolvimento de Lideranças

BRICS, LIDERANÇA FEMININA E RIO

A escolha do Rio de Janeiro como sede da Cúpula de Chefes de Estado do BRICS em 2025 é um convite para refletirmos sobre os temas globais que movem o mundo e como estes, se traduzem em iniciativas locais de transformação. Entre as agendas em ascensão, ganha relevância a da equidade de gênero e a valorização da liderança feminina como elementos centrais de um modelo de desenvolvimento mais justo, sustentável e alinhado às realidades sociais.

O BRICS, bloco formado por países do Sul Global (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul), agora ampliado para incluir também Arábia Saudita, Egito, Etiópia, Emirados Árabes Unidos e Irã, incorpora progressivamente a perspectiva de gênero em suas ações, reconhecendo o papel estratégico das mulheres na economia, na inovação e na governança. Já a nível local, o Programa Rio Liderança Feminina (PRLF), desenvolvido pela Prefeitura do Rio de Janeiro, materializa essas diretrizes ao fortalecer a presença e a atuação de mulheres na liderança pública municipal.

Este artigo propõe uma reflexão sobre as possíveis convergências e conexões entre essas duas agendas, sugerindo pontes entre o que se discute nos fóruns globais e o que se constrói, diariamente, para ampliar o impacto das mulheres nos territórios em que vivem e atuam.

BRICS E A AGENDA DE GÊNERO

A incorporação da pauta de gênero na agenda do BRICS tem se traduzido em iniciativas concretas de cooperação e articulação política, consolidando-se como componente transversal nas discussões sobre desenvolvimento. Presentes em alianças, fóruns e documentos oficiais, na forma de declarações conjuntas e planos de ação, essas ações apontam para a valorização da liderança feminina como elemento estratégico na construção de sociedades mais justas, inclusivas e inovadoras.

Um marco importante nesse processo foi a criação da BRICS *Women's Business Alliance* (WBA), em 2020, voltada ao fortalecimento da participação econômica das mulheres, promoção do empreendedorismo feminino e ampliação da atuação de mulheres em setores como ciência, tecnologia e inovação. A aliança atua como espaço formal de cooperação entre lideranças femininas dos países membros, promovendo intercâmbios, agendas conjuntas e visibilidade para iniciativas lideradas por mulheres.

Destacam-se ainda o BRICS *Women's Forum*, que reúne representantes de governos, academia e sociedade civil para debater temas como desenvolvimento sustentável, transformação digital e liderança pública, e os Fóruns de Mulheres Parlamentares e Líderes Públicas, voltados à articulação política e à construção de pautas comuns para ampliar a presença feminina em espaços decisórios.

Por conta dos países-membros terem realidades distintas, a institucionalização da pauta de gênero ainda depende, em grande parte, da vontade política de cada presidência rotativa. No entanto, essas iniciativas sinalizam um movimento consistente de valorização da liderança das mulheres como parte da construção de modelos de desenvolvimento mais justos e resilientes, além de abrir espaço para que experiências locais, como o Programa Rio Liderança Feminina, encontrem ressonância nas agendas multilaterais, fortalecendo um ciclo virtuoso entre o território que transforma e a agenda global que orienta.

O PROGRAMA RIO LIDERANÇA FEMININA

O Programa Rio Liderança Feminina (PRLF) é uma iniciativa do Instituto Fundação João Goulart, vinculado à Casa Civil da Prefeitura do Rio de Janeiro, que representa uma aplicação concreta das diretrizes globais de equidade de gênero no contexto das políticas públicas locais.

Voltado ao desenvolvimento da autoliderança de gestoras públicas municipais, o programa estimula o protagonismo feminino como instrumento de transformação institucional, contribuindo para uma gestão pública mais inclusiva, equânime e conectada às necessidades das mulheres da cidade.

Sua formação combina desenvolvimento pessoal, competências de liderança e construção de redes, por meio de uma arquitetura pedagógica estruturada em compromissos temáticos, que articulam aulas, círculos de confiança, curadoria de conteúdos e a elaboração de propostas de políticas públicas com foco na equidade de gênero. Esses projetos, baseados em desafios reais vivenciados por mulheres, são entregues à Secretaria Especial de Políticas para Mulheres e Cuidados, com potencial de implementação no município.

O PRLF também adota uma perspectiva interseccional, priorizando a diversidade racial, geracional e de identidade de gênero em seu processo seletivo, e constrói uma comunidade de lideran-

Turma 1 do Programa Liderança Feminina.

ças femininas engajadas com os desafios do território e da administração pública.

Ao fortalecer a presença e a atuação das mulheres em espaços de decisão, o PRLF se alinha diretamente aos eixos estratégicos da agenda de gênero do BRICS, evidenciando que a liderança feminina é não apenas uma demanda de justiça social, mas um vetor de inovação, desenvolvimento e democratização da gestão pública.

CONVERGÊNCIAS E POTENCIAIS ARTICULAÇÕES

Ao aproximarmos o olhar entre os eixos da agenda de gênero do BRICS e as frentes de atuação do Programa Rio Liderança Feminina, percebemos

EIXOS DA AGENDA DO BRICS	AÇÕES E DIRETRIZES correspondentes no PRLF	CONEXÕES E CONVERGÊNCIAS
PROTAGONISMO E EMPREENDEDORISMO FEMININO	Fortalecimento da autoliderança como base para o protagonismo institucional, com foco em identidade, propósito e capacidade de transformação.	Lideranças femininas articulam valores pessoais à missão pública e atuam como agentes de mudança nos territórios.
INOVAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS E SOLUÇÃO PARA PROBLEMAS COMPLEXOS	Formulação de propostas com perspectiva de gênero, alinhadas às prioridades da administração pública e à prática decisória.	Políticas públicas com olhar transversal e interseccional, conectadas à diversidade e aos desafios reais da cidade.
LIDERANÇA E PRESENÇA DAS MULHERES EM ESPAÇOS DECISÓRIOS	Formação centrada na autoliderança e na ampliação do protagonismo feminino na administração pública.	Mulheres líderes influenciam decisões e promovendo mudanças nas estruturas institucionais.
CONSTRUÇÃO DE REDES	Estímulo à criação e fortalecimento de redes de apoio entre mulheres líderes, com foco em colaboração e troca de experiências.	Consolidação de ecossistemas colaborativos que ampliam a atuação política e institucional das mulheres líderes.
DIÁLOGOS INTERGOVERNAMENTAIS COM PERSPECTIVA DE GÊNERO	Desenvolvimento de habilidades de escuta, mediação e comunicação para atuação em contextos institucionais diversos.	Lideranças femininas representam múltiplas vozes e articulam pactos mais inclusivos nos espaços de diálogo e decisão.
DIVERSIDADE E INTERSECCIONALIDADE	Seleção orientada por critérios de raça, território, identidade de gênero e faixa etária; compromisso com a equidade.	Representatividade plural que reflete os compromissos da agenda global por justiça social.

Turma 2 do Programa Liderança Feminina. Foto: Tarso Ghelli

que há princípios compartilhados que se fortalecem mutuamente. O quadro acima apresenta essas convergências, evidenciando como a sinergia entre o global e o local pode potencializar políticas de equidade e transformação social.

Enquanto o BRICS aponta para a necessidade de modelos de desenvolvimento que incluam efetivamente as mulheres, o PRLF demonstra, na prática, que isso é possível com intencionalidade, estratégia e vontade política.

Ao conectar essas agendas, estabelece-se uma via de mão dupla: o programa se inspira em diretrizes globais e, ao mesmo tempo, contribui para que o Brasil e, por extensão, o BRICS, avance de forma concreta em seus compromissos com a equidade de gênero. Trata-se do reconhecimento, ainda em construção, de que mulheres não devem apenas participar, mas liderar os processos de transformação rumo a sociedades mais justas, sustentáveis e inovadoras.

Turma 3 do Programa Liderança Feminina.

O acolhimento é temporário.

O amor é para sempre.

Seja uma Família Acolhedora.

Aponte sua câmera do celular para o código e acesse o formulário de pré-cadastro.

PREFEITURA RIO Assistência Social

SUAS Sistema Único de Assistência Social

FAMÍLIA ACOLHEDORA

smas.rio

smas.rio

www assistenciasocial.prefeitura.rio

TRANSFORMANDO O RIO: UMA JORNADA DE INOVAÇÃO E COMPROMISSO NO SERVIÇO PÚBLICO

COM UMA TRAJETÓRIA MARCADA POR DESAFIOS E INOVAÇÕES, A CONTRIBUIÇÃO PARA A MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA, COM FOCO NO IMPACTO POSITIVO PARA A CIDADE E SEUS CIDADÃOS.

RODRIGO SCHWARTZ

43 anos, graduado em Ciências da Computação, Pós-Graduado em Gestão Executiva e Líder Carioca (Coppead/2014), com experiência em Orçamento e Finanças, Tecnologia e Liderança. Ocupa atualmente o cargo de Chefe de Gabinete na Iplanrio.

Minha jornada na Prefeitura do Rio de Janeiro começou em 2002 e, ao longo desses anos, tive a oportunidade de viver diversas experiências que me permitiram crescer e transformar minha visão sobre a gestão pública. O grande marco dessa trajetória foi em 2014, quando fui aprovado no Programa Líderes Cariocas (PLC). Esse programa ampliou minha compreensão sobre o papel do servidor público e me inseriu em um novo ecossistema de desafios e oportunidades. Após o PLC, fui convidado a integrar o Comitê Rio450, um projeto emblemático que coordenou as ações de celebração dos 450 anos da cidade. Nesse papel, pude atuar na articulação de diversos projetos estratégicos, sempre com o objetivo de aproximar a gestão pública dos cidadãos e valorizar nossa história. Antes de ingressar no PLC, minha atuação estava centrada na área de saúde, onde trabalhei em diversas funções técnicas e administrativas nas unidades de saúde da cidade. A experiência foi fundamental para construir uma base sólida em gestão de recursos, processos e atendimento ao público. Além disso, minha formação em Ciências da Computação foi um diferencial importante, permitindo-me aplicar tecnologias, dados e automações para otimizar processos, melhorar a gestão financeira e dar mais eficiência ao trabalho realizado. Uma das experiências mais enriquecedoras foi como Assessor de Políticas Públicas na Subprefeitura do Centro, onde pude estar mais próximo da população, identificando e resolvendo demandas diretamente com as secretarias municipais. Esse papel me deu uma visão integrada da cidade e me permitiu entender a importância de soluções intersetoriais para um desenvolvimento urbano mais eficiente e inclusivo. Também tive a oportunidade de atuar em funções estratégicas na administração indireta, como na RIOSAÚDE, onde fui Diretor de Administração e Finanças. Além disso, trabalhei na Secretaria de Ordem Pública (SEOP) como fiscal de contrato do Centro de Operações e Resiliência (COR), que é fundamental para o monitoramento e resposta a crises na cidade. Durante a pandemia de COVID-19, assumi a Coordenação de Atenção Primária da AP 5.1 liderando a rede de unidades básicas de saúde da área, coordenando a resposta da cidade ao enfrentamento da crise sanitária. Em 2023, voltei à minha área de formação ao assumir a Coordenação de Formação e Gestão no Escritório de Dados do Gabinete do Prefeito, trabalhando na disseminação da cultura de dados e na capacitação dos servidores municipais. Atualmente, como Chefe de Gabinete da IplanRio, lidero projetos estratégicos voltados para a transformação digital e modernização dos serviços públicos, com o objetivo de torná-los mais eficientes e acessíveis para toda a população. Minha carreira tem sido uma jornada de aprendizado constante, impulsionada pela busca de soluções mais eficientes para a cidade e um compromisso com a transformação do serviço público. A boa gestão pública é a chave para o futuro das cidades, e sigo trilhando esse caminho com propósito e responsabilidade.

VALORIZAR OS TALENTOS É VALORIZAR O FUTURO

CONSTRUINDO CAMINHOS PARA A MOBILIDADE ESTRATÉGICA DE PESSOAS NA PREFEITURA DO RIO

INTEGRANTES DO GTT

Claudia Maria Dantas – PGM
Janine Araujo Hofmeister - SME
Maíra Oliveira da Silva - GBP
Safira Aquino Gomes Soares – GM-RIO
Simone Torres Evangelista – SME

O Programa Líderes Cariocas, conduzido pelo Instituto Fundação João Goulart (FJG), foi premiado por sua abordagem inovadora e foco no desenvolvimento de lideranças no serviço público municipal. Apesar dos avanços na qualificação de pessoas, permanece o desafio de consolidar uma gestão estratégica de talentos que valorize e potencialize o capital humano já desenvolvido, especialmente entre os Líderes Cariocas, alvo de significativos investimentos.

A partir desse desafio e diante do reconhecimento do valor estratégico do capital humano para a eficiência da administração municipal, foi criado o Grupo Transversal de Trabalho (GTT) Gestão Carioca de Talentos. A iniciativa visa embasar a formulação e implementação de uma política pública para otimizar a alocação de servidores na Prefeitura do Rio de Janeiro (PCRJ), tornando a gestão mais moderna e eficiente, com impacto direto na melhoria dos serviços públicos ofertados à população.

Da esquerda para a direita: Jorge Marcelino (FJG), Janine Hofmeister (SME), Simone Torres (SME), Safira Soares (GM-RIO), Maíra da Silva (GBP), Alessandra Teixeira (FJG), Bárbara Nascimento (FJG), Liana Carvalho (FJG) e George Alves (FJG).

A metodologia adotada pelo GTT envolveu análise multidimensional, revisão bibliográfica, *benchmarking* de práticas de movimentação no setor público e diagnóstico da política de pessoal da PCRJ. Também foi aplicada uma pesquisa de opinião com Líderes Cariocas e demais servidores sobre desenvolvimento profissional e mobilidade.

Como resultado, o GTT propôs a Política Pública de Gestão Carioca de Talentos, que busca valorizar o potencial dos servidores e alinhar suas competências às necessidades estratégicas da Prefeitura. A política prevê a criação de uma estrutura de governança, composta por um Comitê Estratégico, com representantes setoriais responsáveis por garantir a transparência e agilidade nos processos, e pela Gerência de Movimentação de Talentos Carioca (GGMTC), encarregada de gerir o Banco de Talentos e promover a alocação eficiente de servidores.

A proposta inclui ainda duas novas modalidades de movimentação: a Movimentação Voluntária Permanente (MVP), que permite aos servidores manifestarem interesse em novas oportunidades, e a Movimentação Estratégica (ME), voltada ao provimento de postos-chave da administração, considerando necessidades específicas dos órgãos e planejamento institucional.

É hora de transformar a PCRJ em um ambiente que atrai, desenvolve e retém talentos excepcionais! Os benefícios esperados incluem maior eficiência organizacional, equipes de alto desempenho, processos mais transparentes, economia com contratações externas e maior engajamento dos servidores. A proposta representa um avanço para a construção de uma Prefeitura mais preparada para responder aos desafios da cidade, valorizando as pessoas como eixo central da gestão pública.

ARTIGO

NAAS NÚCLEO DE ATENDIMENTO ASSISTENCIAL

RIO, UMA CIDADE EM DEFESA DOS DIREITOS DA POPULAÇÃO EM SITUAÇÃO DE RUA

VALÉRIA DOS SANTOS

Assistente Social, formada pela SUAM - Sociedade Unificada Augusto Motta, pós-graduada em Sexualidade Humana pelo IBMR - Instituto Brasileiro Medicina de Reabilitação e em Terapia de Família pela UCAM - Universidade Cândido Mendes.

Foto: Jorge Alvarado

Enquanto marco histórico, a Constituição Federal de 1988 redefine o papel da Assistência Social no país, qualificando-a como política de seguridade social. Com o advento da Política Nacional de Assistência Social (2004), a proteção social a pessoas em situação de rua é assegurada, fortalecida pela Lei nº 11.258, de 30 de dezembro de 2005, que acrescenta à Lei Orgânica de Assistência Social – LOAS o serviço de atendimento a pessoas que estão em situação de rua.

A Política Nacional para a População em Situação de Rua, instituída pelo Decreto nº 7.053, de 2009, define a população em situação de rua como um grupo populacional heterogêneo, definindo uma série de parâmetros básicos e de corresponsabilidade entre as políticas setoriais para a criação de serviços e acessos a este público.

A Secretaria Municipal de Assistência Social (SMAS) vem desenvolvendo ações em consonância com a legislação vigente, a partir dos princípios da Constituição Federal (CF/1988), Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS/1993), Política Nacional de Assistência Social (PNAS/2004), Sistema Único de Assistência Social (SUAS/2011), Tipificação Nacional dos Serviços Socioassistenciais (2009) e demais orientações técnicas que tratam da matéria.

A População em Situação de Rua é uma questão complexa e multifacetada, constituindo-se em um grupo de pessoas marcadas por vulnerabilidades e riscos sociais, necessitando de ações públicas que atendam suas demandas e contribuam para melhoria da qualidade de vida.

A cidade do Rio de Janeiro configura-se como uma grande metrópole marcada por intensos fluxos populacionais, tanto internos quanto migratórios, que contribuem para a complexidade das expressões da questão social. A urbanização desigual, a segregação socioespacial, o déficit habitacional, o desemprego estrutural e a violência urbana são elementos que se entrelaçam, tornando o cenário ainda mais desafiador para a formulação e implementação de políticas públicas eficazes. Nesse contexto, torna-se indispensável que as políticas públicas voltadas à população em situação de vulnerabilidade social – especialmente à população em situação de rua – assumam caráter tanto emergencial quanto estrutural. Ações emergenciais devem garantir o acesso imediato a direitos básicos, como alimentação, abrigo, saúde e higiene. As políticas abrangentes e estruturantes devem visar à inclusão social, à moradia digna, ao acesso à educação e ao trabalho, além da superação de ciclos de exclusão histórica. É fundamental que tais políticas

garantam o direito à dignidade, inclusive quando essas pessoas optam por permanecer nas ruas, oferecendo-lhes, ainda assim, proteção e condições mínimas para uma vida segura e humanizada.

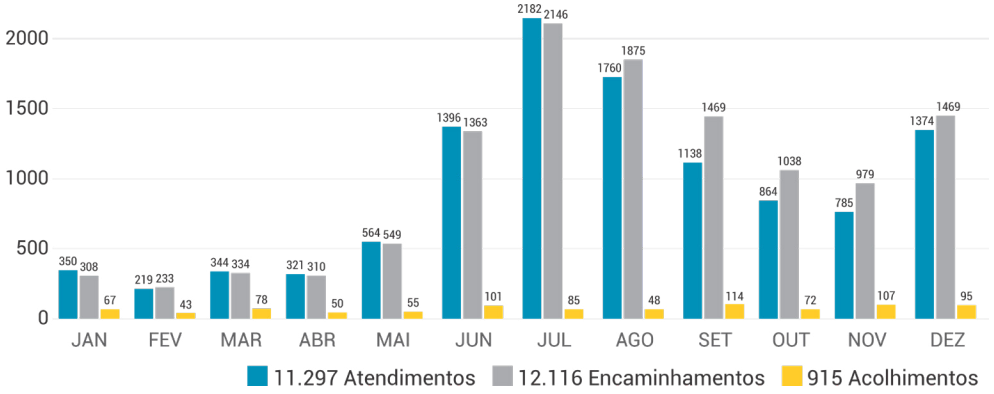
Ciente desse desafio e acompanhando transformações sociais mais amplas, a cidade do Rio de Janeiro reconheceu a importância de aprofundar o conhecimento sobre essa população. Nesse sentido, o Decreto Municipal nº 46.483/2019, instituiu a obrigatoriedade da realização bienal de um Censo específico sobre a População em Situação de Rua. O objetivo é fornecer subsídios atualizados e confiáveis para o planejamento de políticas públicas. No ano de 2022, foi realizado o Censo de População em Situação de Rua, conduzido por um grupo de trabalho intersetorial formado pela Secretaria Municipal de Assistência Social (SMAS), a Secretaria Municipal de Saúde (SMS) e o Instituto Municipal de Urbanismo Pereira Passos (IPP). A pesquisa identificou 7.865 pessoas em situação de rua na cidade. Esse número representa um aumento de 8,5% em relação a 2020, quando foram contabilizadas 7.272 pessoas nessa condição. Os dados revelaram que a população em situação de rua no Rio de Janeiro é predominantemente masculina (82%), idade média: 31 anos – um grupo considerado em idade produtiva. Entre os principais motivos apontados para a ida às ruas estão conflitos familiares e o uso abusivo de álcool e outras drogas, este último citado por 22% dos entrevistados. Além disso, 1.227 pessoas (19,6%) foram encontradas em "cenas de uso", ou seja, locais públicos marcados pelo consumo coletivo de substâncias psicoativas.

No contexto dessas ações, destaca-se o Núcleo de Atendimento Assistencial (NAAS), um programa da Secretaria Municipal de Assistência Social (SMAS), através da Coordenadoria Técnica de Programas para População em Situação de Rua (CTPR), que visa a garantia de direitos para pessoas em situação de rua que necessitam de atendimento qualificado da rede socioassistencial. Tem a proposta de ofertar atendimento a essa população *in loco*, de forma itinerante, tendo como referência os logradouros de maior concentração de pessoas em situação de rua.

Composto por uma equipe de técnicos do SUAS – Sistema Único de Assistência Social, educadores sociais de rua e parceiros da sociedade civil, que ofertam serviços como atendimento social, Cadastro Único do Governo Federal, documentação (Organização da Sociedade Civil), acolhimento para as unidades da PCRJ e Comunidades Terapêuticas conveniadas. A parceria com as Organizações da Sociedade Civil de forma complementar dá celeridade na oferta de serviços essenciais e garante direitos, com vista à superação da situação de vulnerabilidade e à reintegração social. Além disso, o NAAS está integrado a diversas Unidades Administrativas públicas da Secretaria de Assistência Social, como os Centros de Referência Especializados para População em Situação de Rua (Centro POP), aos Centros de Referência Especializados de Assistência Social (CREAS) e aos Conselhos Tutelares, desta forma fortalecendo sua atuação por meio do trabalho intersetorial. Essa articulação é fundamental para garantir respostas mais eficazes às demandas sociais complexas, especialmente no atendimento a populações em situação de vulnerabilidade.

Desde sua implantação, a equipe do NAAS tem desempenhado um papel fundamental no acolhimento, escuta qualificada, atendimento e encaminhamento de demandas da população em situação de rua. No ano de 2024, destacam-se os seguintes dados:

Total de Atendimentos NAAS (2024):



EXPANSÃO DO PROGRAMA NAAS NA CIDADE DO RIO DE JANEIRO

Tendo em vista a gestão descentralizada e o compromisso com a cidadania ativa dos cariocas, a política de proteção social tem se concretizado na cidade do Rio de Janeiro por meio da atuação de dez Coordenadorias de Assistência Social, que articulam ações e serviços em seus respectivos territórios.

Com base nos resultados positivos alcançados pelo NAAS desde sua implantação, e diante da crescente demanda por um serviço mais próximo da população, os gestores municipais decidiram, em 2025, ampliar significativamente a capilaridade do programa. Assim, o NAAS deixa de atuar como uma equipe única e passa a contar com 14 equipes distribuídas estrategicamente por todo o território da cidade do Rio de Janeiro. Essa expansão tem como objetivo fortalecer a presença do serviço nos diversos territórios, promovendo um atendimento mais ágil, eficiente e alinhado às necessidades específicas de cada localidade.

Com essa reestruturação, o município reafirma seu compromisso com a proteção social e o acesso equitativo aos direitos, consolidando o NAAS como uma estratégia fundamental no cuidado integral à população em situação de rua.

Rua não é morada. É situação.

ARTIGO

JOVENS CIENTISTAS CARIOCAS:

TECNOLOGIA SOCIAL, CIÊNCIA E FUTURO NOS TERRITÓRIOS

HENRIQUE SILVEIRA

Subsecretário de Tecnologias Sociais, na Secretaria Municipal de Ciência, Tecnologia e Inovação do Rio de Janeiro

VICTOR GIRALDO

Professor associado da UFRJ e Assessor Especial da Secretaria Municipal de Ciência, Tecnologia e Inovação do Rio de Janeiro

Jovens Cientistas Cariocas 2024. Foto: Guilherme Spindola

Vivemos em tempos de transformações profundas. Aceleradas pelas inovações tecnológicas e pelas mudanças no mundo do trabalho, estas transformações exigem respostas criativas e estruturadas por parte do poder público. Neste cenário desafiador, a Secretaria Municipal de Ciência, Tecnologia e Inovação do Rio de Janeiro (SMCT) desenvolveu o Programa Jovens Cientistas Cariocas (JCC), implantado de forma articulada com as Naves do Conhecimento (equipamentos públicos de formação tecnológica e cultura digital localizados nas zonas Norte e Oeste da cidade), para democratização do fazer científico.

O JCC é uma iniciativa da SMCT, realizada em parceria com o Centro Integrado de Estudos e Programas de Desenvolvimento Sustentável (CIEDS), voltada ao fomento de projetos de pesquisa desenvolvidos por estudantes de graduação residentes na cidade do Rio de Janeiro. O objetivo é incentivar a criação de soluções inovadoras para desafios urbanos, sociais e tecnológicos, com foco em projetos que tenham aplicabilidade nos territórios adjacentes às Naves do Conhecimento. Em um país marcado por profundas desigualdades no acesso à universidade e à ciência, o Programa JCC propõe uma inversão de lógica: é a ciência que vai ao encontro dos territórios, ouvindo suas demandas e formulando soluções junto à população.

O Programa encontra-se em sua segunda edição e, por meio de chamada pública, seleciona 100 propostas de estudantes de graduação a cada ano. Os jovens selecionados passam a integrar uma jornada formativa de seis meses, com atividades realizadas de forma presencial nas Naves ou *on-line* em plataforma própria, divididas em quatro ciclos: básico; temático; prototipagem e experimentação.

Foto: Comunicação CIEDS

A formação, com carga horária total de 80 horas, oferece treinamento em metodologias de pesquisa avançada, além do desenvolvimento de competências como pensamento crítico, resolução de problemas e trabalho em equipe. O Programa garante ainda bolsa-auxílio mensal aos participantes de R$800,00, colaborando com a permanência estudantil e com autonomia dos bolsistas. A seleção prioriza estudantes com vínculo com os territórios das Naves do Conhecimento e garante representatividade de grupos historicamente excluídos, como mulheres; pessoas pretas, pardas e indígenas; pessoas com deficiências e pessoas trans.

Ao final do ciclo formativo, os protótipos desenvolvidos são apresentados em bancas públicas com representantes da sociedade civil, da comunidade acadêmica e do mercado. Três propostas são selecionadas por Nave para compor a Mostra Jovens Cientistas Cariocas, evento que celebra o protagonismo da juventude e a potência da ciência e da tecnologia como ferramentas de transformação social.

Na edição de 2024, os projetos dos estudantes participantes foram inscritos em seis macroeixos: Cidades Inteligentes, Mudanças Climáticas, Mobilidade Urbana, Desenvolvimento Social, Tecnologia e Fomento à Inclusão Socioeconômica. Entre os projetos de destaque, citamos três:

Jovens Cientistas Cariocas 2025. Foto: Guilherme Spindola

CRISTAL MONTEIRO Estudante de Biologia na UERJ, elaborou o "Hot Madureira", uma modelagem ambiental do clima para Madureira com o objetivo de mapear manchas de calor intenso no bairro e propor um plano de arborização local.

DÉBORA MARIA DA SILVA Estudante de engenharia mecânica do CEFET, produziu uma Extrusão de Pet para Produção de Filamentos, reutilizando garrafas plásticas que iriam para o lixo como matéria prima para impressão 3D.

SARAH DE LIMA Estudante de Ciências Sociais da UNIRIO, elaborou uma Atividade Educativa Antirracista, utilizando jogos para promover reflexão e pertencimento racial.

Esses são apenas alguns exemplos, que representam a amplitude de temas e a potencialidade de aplicação, dentre as dezenas de projetos elaborados.

Na edição de 2025, o JCC dobrou o número de inscrições e recebeu mais de 700 propostas, uma confirmação de que a comunidade acadêmica do Rio de Janeiro abraçou a iniciativa. Nesta edição, o Programa traz duas novidades. A primeira é a criação da modalidade de Monitoria, aberta para estudantes que concluíram a edição anterior, com o intuito de promover o intercâmbio entre a turma de ex-bolsistas de 2024 e a nova turma de bolsistas de 2025, de forma a consolidar a Rede Jovens Cientistas Cariocas. A segunda novidade é a criação do Bota pra Fazer, um programa de apoio financeiro e institucional para a implementação dos projetos desenvolvidos pelos Jovens Cientistas Cariocas.

A proposta do Programa JCC é clara: articular universidade e comunidade para o desenvolvimento de projetos de pesquisa com aplicabilidade efetiva, voltados à melhoria das condições de vida em seus próprios territórios. Assim, o que se propõe é mais do que uma política científica — são tecnologias sociais em ação. No JCC, a tecnologia social é tratada como um conjunto de técnicas, saberes e metodologias desenvolvidas junto

Foto: Comunicação CIEDS

à população, e por ela apropriadas, capazes de gerar inclusão e transformação. Essas ações são legitimadas por sua capacidade de escuta, adaptação e reaplicação em realidades diversas.

Ao priorizar jovens dos próprios territórios, o Programa JCC contribui para uma ciência mais diversa e plural, na qual as vivências, os saberes e os problemas das comunidades periféricas se tornam ponto de partida para a pesquisa acadêmica. Trata-se de um caminho que valoriza os efeitos das políticas de ações afirmativas, reconhece a potência dos territórios e estimula o protagonismo das juventudes.

A experiência do JCC demonstra a viabilidade de uma política pública comprometida com a valorização da ciência nacional, com o combate à evasão universitária, e com a construção de pontes concretas entre juventude, tecnologia e transformação social. Em um cenário nacional ainda marcado pelo negacionismo científico (negacionismo climático, boicote às vacinas, etc.), o JCC mostra como o poder público local pode atuar de forma estratégica, conectando talentos universitários com os desafios reais da cidade.

Com o Programa, o Rio de Janeiro reafirma seu papel de liderança na promoção de uma ciência acessível, transformadora e cidadã, que valoriza o território e aposta no protagonismo das juventudes como caminho para o futuro.

ARTIGO

ESCUTAR ANTES DA CRISE

UM PROTOCOLO PERIÓDICO DE ESCUTA ESTRUTURADA PARA CHEFIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

RAFAEL FELÍCIO JÚNIOR

Doutor em Administração, Analista de Gerenciamento de Projetos e Metas e atual Gerente da Área de Resultados 1 do EGP-Rio. Atualmente desenvolve pesquisa aplicada em planejamento estratégico no setor público.

Foto: Franco Antonio Giovanella

Quando um ambiente não aceita críticas sem retaliação, o silêncio vira regra. As pessoas se calam para se proteger, e o que não é dito acaba corroendo as relações. O aprendizado coletivo fica bloqueado — e os problemas só aparecem quando já viraram crise.

Diante desse cenário, o Protocolo de *Feedback* Invertido surge como alternativa: um método prático para líderes escutarem suas equipes em encontros individuais e protegidos. Não se trata de um favor, mas de uma rotina de gestão. Inspirado em autores como Carl Rogers[1], Hannah Arendt[2] e Morrison & Milliken[3], o protocolo transforma a escuta em ação, não em exceção.

A ideia é simples: estruturar a fala antes que o silêncio vire ruptura. Assim, evita-se o acúmulo de frustrações e se abre espaço para ajustes contínuos, sem esperar o estrago.

COMO O PROTOCOLO FUNCIONA NA PRÁTICA

É um espaço protegido para que servidores critiquem sua chefia sem medo de retaliação. A hierarquia fica em pausa: o que vale é a fala aberta, não o cargo.

Trata-se de um momento em que a autoridade formal é simbolicamente suspensa. A escuta se dá entre pessoas, não entre funções. Para que isso funcione, não basta apenas criar uma agenda: é preciso criar um ambiente que comunique, em todos os gestos, que a escuta será verdadeira, acolhedora e levará a alguma forma de ação, reflexão ou mudança. É um convite ao risco da franqueza, e esse convite precisa vir acompanhado de garantias concretas.

Para garantir sua eficácia, as regras são claras:

[1] ROGERS, Carl R. Um jeito de ser. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1986. 168 p.

[2] ARENDT, Hannah. A condição humana. 13. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2016. 474 p.

[3] MORRISON, Elizabeth Wolfe; MILLIKEN, Frances J. Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. Academy of Management Review, v. 25, n. 4, p. 706–725, 2000.

1. **SEM ELOGIOS.**
O objetivo do protocolo é sempre o de receber o olhar crítico do servidor, e não usar o momento para fazê-lo enaltecer o chefe.

2. **EMOÇÕES SÃO VÁLIDAS.**
Deixe a pessoa extravasar seus sentimentos.

Procure legitimar o que ele estiver sentindo no momento, mas deixe claro que violência, física ou verbal, não será tolerada.

3. **NENHUMA RETALIAÇÃO.**
Isso é inegociável.

Garanta a quem critica que nada será usado contra ele, seja em avaliações, tarefas ou relações de trabalho.

4. **ESCUTA ATIVA.**
Ouça atentamente a todos os membros da equipe.

Evite interromper.

Evite se justificar.

A crítica não precisa ser "verdade absoluta" para ser importante.

Se algo foi sentido como um problema, é algo a ser ouvido.

O objetivo não é "ganhar a discussão", mas preservar o vínculo.

O protocolo, conforme proposto, é aplicado em uma equipe composta por cinco integrantes do Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP-Rio), sob nossa chefia, o que nos permitiu observar seus efeitos práticos em ambiente real de trabalho. Em vez de críticas virarem fofoca ou ressentimento, elas são tratadas no momento certo, com respeito e, quando for o caso, convertidas em ajustes tangíveis.

ETAPA	Descrição	Objetivo da Etapa
1. AGENDAMENTO E CONVITE FORMAL	Agendar encontro individual com antecedência razoável. Informar que se trata de um espaço de escuta protegida e que a crítica será acolhida sem reatividade.	Criar segurança e preparar emocionalmente o servidor.
2. AMBIENTE E PROCEDIMENTOS DE INÍCIO	Escolher um ambiente reservado, sem interrupções. No início do encontro, reafirmar verbalmente as garantias: escuta ativa, acolhimento, ausência de retaliação e respeito ao sigilo.	Estabelecer proteção simbólica e psicológica.
3. ESCUTA PLENA E ÉTICA	Ouvir sem interromper, sem rebater, sem se justificar. Validar a fala com gestos e expressões de presença genuína. Anotar apenas se necessário, com consentimento explícito.	Legitimar a experiência do outro como válida e tentar entender a causa raiz da crítica.
4. ACOLHIMENTO E CONTEXTUALIZAÇÃO	Após a fala, agradecer pela confiança. Se necessário, fornecer contexto para informações equivocadas, sem invalidar a percepção. Priorizar o vínculo ao invés da necessidade de se defender e se justificar.	Manter o foco na relação e no aprendizado.
5. SÍNTESE E ENCAMINHAMENTOS	Se houver sugestões práticas, resumir o que foi ouvido e, se possível, propor um primeiro encaminhamento ou comprometer-se a refletir e responder em prazo razoável.	Mostrar que a escuta gera ação concreta.
6. REGISTRO E MEMÓRIA	Fazer registro interno (confidencial) das críticas e encaminhamentos. Utilizar esse material somente para memória institucional e para orientar melhorias futuras.	Transformar a crítica pontual em aprendizado contínuo.
7. ACOMPANHAMENTO POSTERIOR	Dar retorno ao servidor em momento oportuno, mesmo que não haja mudança imediata. Reforçar que a fala foi considerada e valorizada.	Fortalecer a cultura de escuta real.

PERCEPÇÕES DA EQUIPE: RESULTADOS DA APLICAÇÃO PRÁTICA

Ao final de dois ciclos do protocolo, os cinco integrantes da equipe foram convidados a avaliar a experiência[4], em três dimensões principais: receptividade ao convite para dar o *feedback*, experiência da escuta e efeitos percebidos ao longo do tempo.

Quanto à receptividade, a maioria das pessoas relatou conforto diante do convite para compartilhar impressões sobre a atuação da chefia, atribuindo essa confiança à relação já construída. Além da receptividade, o ambiente de escuta foi descrito como seguro e ético, no qual todos afirmaram terem sido ouvidos com liberdade e sem a presença de reatividade defensiva – um sinal de que a escuta não apenas ocorreu, mas foi legitimada.

A conversa foi descrita como "fluida", com liberdade para se manifestar sem constrangimentos ou preocupações com o tempo. As pessoas destacaram a ausência de reatividade por parte da chefia como um diferencial relevante: para alguns, "geralmente, críticas à chefia são mal interpretadas, o que não foi o caso". Outros associaram a experiência à confiança construída ao longo do tempo por uma liderança que demonstrou "desejo genuíno de ouvir e melhorar".

Essa percepção se fortalece quando se observam os efeitos concretos relatados. Quatro dos cinco participantes mencionaram mudanças percebidas após os encontros, algumas delas implementadas de forma imediata ("no mesmo dia ele começou a pôr em prática pontos de melhoria", relatou um dos participantes). A avaliação apontou ainda para a existência de memória institucional: as críticas anteriores foram não apenas escutadas, mas consideradas.

A avaliação geral da experiência foi positiva. Vale destacar que as críticas ao protocolo apontadas pelos membros da equipe indicam seu potencial de expansão. Entre elas, desta-

[4] Os dados brutos da pesquisa se encontram em https://encurtador.com.br/RQBIp.

cam-se a sugestão de institucionalizar a prática como política permanente, estendendo a escuta à equipe do EGP-Rio como um todo; e à chefia, em um gesto de reciprocidade, dar o seu *feedback* sobre o trabalho da equipe. Tudo isso mostra o potencial do protocolo.

CONCLUSÃO

Em síntese, este protocolo não é sobre técnicas de gestão, é sobre coragem institucional. Quando uma chefia troca a defesa automática pela escuta ativa, algo radical acontece: a autoridade deixa de vir do poder de mandar e passa a nascer do respeito em ouvir.

Os resultados mostram que funciona. O protocolo não atua como resposta reativa a crises, mas como instrumento de prevenção, criando as condições para que a crítica não apenas seja admitida, mas desejada. Quando isso acontece, a escuta deixa de ser um mero episódio e passa a ser cultura. E, quando a escuta vira cultura, muda-se o jogo: de um sistema que silencia para um que aprende. Mas isso exige líderes dispostos a uma revolução discreta: substituir o instinto de se defender pelo compromisso de se transformar.

No entanto, o sucesso do protocolo depende de duas condições importantes: primeiro, a disposição da chefia para ouvir precisa ser autêntica, sustentada por vínculos de confiança, clareza metodológica e compromisso com a continuidade. Além disso, o ambiente deve ser protegido e o processo conduzido com constância ética. Sem essas premissas, o protocolo torna-se uma peça de teatro mal executada, fazendo mais mal do que bem. Em vez de prevenir crises, desconsiderar as premissas pode chegar ao cúmulo de antecipá-las.

Ainda que os resultados observados até aqui tenham sido expressivamente positivos, é preciso reconhecer que o modelo não é universal, pois foi concebido em um contexto específico, com uma equipe pequena e vínculos consolidados, e carrega limites simbólicos e operacionais, exigindo ainda mais preparo quando aplicado em contextos onde a confiança está em cons-

trução, ausente ou em processo de desgaste. Reconhecer essa limitação não compromete a proposta. Ao contrário: fortalece sua legitimidade ao reafirmar que a escuta, para ser real, precisa ser sustentada por quem a conduz.

No fim das contas, o protocolo funciona não apenas porque existe um método, mas porque há alguém disposto a escutar com ética. E é nesse ponto que ele deixa de ser uma ferramenta gerencial para se afirmar, de fato, como um gesto institucional.

OBSERVAÇÕES IMPORTANTES:

- **Durante o protocolo, a autoridade formal é simbolicamente suspensa. A escuta se dá entre pessoas, não entre cargos.**
- **Se o servidor não quiser fazer crítica no momento, isso também é legítimo.**
- **Recomenda-se repetir o protocolo de maneira regular (ex.: anual, semestral ou trimestral).**
- **Lembre-se: o sucesso do protocolo depende mais da postura ética da chefia do que da execução técnica do roteiro.**
- **A escuta verdadeira não é um método. É uma posição diante do outro.**

"A escuta verdadeira não é um método. É uma posição diante do outro."

ARTIGO

SELO DIAMANTE:

PREFEITURA DO RIO SE DESTACA COMO REFERÊNCIA EM TRANSPARÊNCIA PÚBLICA EM 2024

KELLY ESCH

Líder Carioca, Geógrafa pela UFRJ, com mestrado em Geomática pela Faculdade de Engenharia da Computação da UERJ, e pós-graduação em Gestão Ambiental e em Gestão do Território. Servidora desde 2010, está à frente da Coordenadoria de Transparência há 6 anos.

LÁISA PONTES TEIXEIRA LISBOA MARTINS

Gerente de Transparência Ativa. Professora e servidora pública municipal desde 2011, com formação em Letras e História, com especializações em Gestão Pública, Gestão Escolar, Educação Especial Inclusiva e Docência no Ensino Superior. Desde 2021, atuando na área de Transparência Ativa.

FERNANDA DE LIMA PÉREZ

Gerente de Transparência Passiva. Formada em Direito e Letras, com especializações em Direito Público e Leitura e Produção Textual, e MBA em Comunicação e Marketing em Mídias Digitais. Cursando Psicologia. Servidora desde 2014, atuando na Transparência Passiva desde 2021.

LAURA FANTTI DAVILLA SERPA

Gerente de Governança e Articulação Interna e Externa. Líder Carioca, Pedagoga pela UFF, com mestrado em Novas Tecnologias Digitais na Educação, MBA em Comunicação e Marketing em Mídias Digitais e pós-graduação em Novas Tecnologias na Educação. Servidora desde 2012, atuando na Transparência desde 2023.

A transparência pública é um dos pilares fundamentais da boa governança, permitindo que a sociedade acompanhe de perto as ações governamentais e participe ativamente da gestão pública. Em 2024, a Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro alcançou um marco histórico ao conquistar o Selo Diamante no Programa Nacional de Transparência Pública (PNTP), reconhecimento concedido pela Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (Atricon), em parceria com os Tribunais de Contas de todo o país. O Selo Diamante representa o mais alto nível de excelência em transparência, sendo atribuído aos entes que disponibilizam informações claras, acessíveis e detalhadas à população.

Ainda que a transparência pública seja um direito garantido pela Constituição Federal de 1988 e regulamentado pela Lei de Acesso à Informação (LAI), em 2011, sua consolidação no país ainda não eliminou os desafios para uma implementação efetiva nas diversas esferas de governo. Nesse sentido, as avaliações de transparência promovidas em âmbito nacional podem ter um importante papel, ao estimular os entes públicos a evoluírem do cumprimento das obrigações legais aos mais altos padrões em matéria de transparência pública. Este é o caso do PNTP, que verifica se as informações públicas estão divulgadas de forma proativa na internet, por meio dos portais de transparência dos governos, atendendo aos princípios e diretrizes da LAI.

A avaliação do PNTP é estruturada em três níveis: dimensões, que se subdividem em critérios, os quais, por sua vez, subdividem-se em itens. As dimensões representam os temas como receita, despesa, licitação, contratos, recursos humanos, emendas parlamentares, entre outros. Já os critérios apresentam o conjunto de informações que está sendo buscado no portal, ou seja, as perguntas que devem ser respondidas para mensurar o nível de transparência. Por fim, os itens são os aspectos efetivamente considerados na verificação de cada critério, abrangendo disponibilidade, atualidade, série histórica, gravação de relatórios (ou exportação de dados) e filtros de pesquisa.

Em 2024, para o Poder Executivo na Esfera Municipal, a avaliação contou com 19 dimensões, 88 critérios e 258 itens de verificação. Sua fórmula de cálculo é bastante complexa, e tanto as dimensões quanto os critérios possuem pesos distintos. As informações básicas estão sintetizadas nos quadros a seguir.

Quadro 1 Quantidade de critérios e itens avaliados por dimensão.

Dimensão	Peso	Número de critérios	Número de itens
Informações Prioritárias	2	4	4
Informações Institucionais	2	9	12
Receita	4	3	15
Despesa	4	2	10
Convênios e Transferências	1	3	15
Recursos Humanos	3	6	27
Diárias	1	2	9
Licitações	3	7	28
Contratos	3	4	19
Obras	1	4	16
Planejamento e Prestação de Contas	4	10	26
SIC - Serviço de Informação ao Cidadão	2	9	21
Acessibilidade	1	5	5
Ouvidoria	1	3	3
LGPD e Governo Digital	1	6	6
Renúncia de Receita	1	4	16
Emendas Parlamentares	1	2	10
Saúde	1	3	10
Educação	1	2	6
Total		88	258

Quadro 2 Níveis de transparência na avaliação.

NÍVEL DE TRANSPARÊNCIA	Desempenho	Requisito adicional
DIAMANTE	95% ↔ 100%	100% dos critérios essenciais
OURO	85% ↔ 94%	100% dos critérios essenciais
PRATA	75% ↔ 84%	100% dos critérios essenciais
ELEVADO	75% ↔ 100%	Com menos de 100% dos critérios essenciais
INTERMEDIÁRIO	50% ↔ 74%	-
BÁSICO	30% ↔ 49%	-
INICIAL	1% ↔ 29%	-
INEXISTENTE	0%	-

Dada a completude da avaliação, a adequação aos critérios do PNTP exigiu da Coordenadoria de Transparência, da Secretaria Municipal de Integridade e Transparência da Prefeitura do Rio, um esforço contínuo envolvendo a definição da estratégia que seria adotada em âmbito institucional, nos diferentes níveis de gestão, a coordenação e o monitoramento das atividades, a fim de superar desafios, estabelecer parcerias, ampliar a disponibilização de informações e fortalecer a governança pública. Fomentar a divulgação de informações pelos órgãos e entidades municipais, de forma cada vez mais completa e acessível para a sociedade, e assim atingir resultados de excelência no que se refere à transparência pública municipal, é o principal objetivo.

Assim, ao participar do PNTP, a equipe técnica de transparência da Prefeitura do Rio precisou realizar um trabalho minucioso e estratégico para aprimorar os sistemas e processos voltados à transparência municipal. Com uma análise criteriosa das práticas já adotadas e das oportunidades de melhoria, a equipe desenvolveu análises e *benchmark* que permitiram otimizar fluxos de trabalho e ampliar a eficiência dos sistemas institucionais. Esse esforço abrangeu a revisão e padronização de informações, o aprimoramento das plataformas digitais e a adoção de novas ferramentas tecnológicas. Além disso, a equipe promoveu um intenso alinhamento entre diferentes órgãos municipais, garantindo uma atuação coordenada e integrada. Reuniões periódicas foram fundamentais para definir prioridades, estabelecer diretrizes e assegurar o cumprimento rigoroso dos critérios estabelecidos pela avaliação, onde o engajamento interno e a governança colaborativa tornaram-se fundamentais para alinhar múltiplos órgãos municipais a um compromisso conjunto de transparência. A participação dos órgãos e entidades municipais foi crucial para o resultado alcançado, tendo em vista que cada qual é responsável pela divulgação de informações em sua área de competência. Paralelamente, foi necessário

modernizar plataformas digitais e aprimorar sistemas de consulta pública, o que foi possível graças ao significativo apoio da IplanRio - Empresa Municipal de Informática.

No decorrer dos anos, o PNTP passou por mudanças significativas em sua metodologia de avaliação, tornando o processo de obtenção dos selos de transparência cada vez mais desafiador. Para ilustrar esse avanço, em 2022 foram 125 itens avaliados, enquanto em 2024 esse número saltou para 258, refletindo a crescente exigência e sofisticação do programa.

Nos resultados, os entes públicos são classificados em diferentes níveis de transparência, de acordo com o percentual alcançado ao final do processo: Diamante, Ouro, Prata, Elevado, Intermediário, Básico, Inicial e Inexistente. Contudo, apenas os três primeiros níveis garantem a certificação com os Selos de Transparência, sendo Selo Diamante (95% a 100%), Selo Ouro (85% a 94%) e Selo Prata (75% a 84%), nos quais, além do desempenho mencionado, o ente ainda precisa cumprir o requisito adicional de atender a todos os critérios essenciais.

Em 2024, o cronograma da avaliação estendeu-se de março a novembro. O primeiro marco ocorreu em maio, com as respostas enviadas pela equipe técnica de transparência, e o segundo, em agosto, com a verificação do Tribunal de Contas do Município do Rio de Janeiro. Após esta etapa, a Prefeitura do Rio foi selecionada para o exame amostral, onde a Atricon analisa novamente todas as respostas já validadas. Esse processo de checagem continuou até outubro, e os resultados foram divulgados em novembro.

A Prefeitura do Rio alcançou 98,66% de conformidade com os critérios da avaliação, conquistando o Selo Diamante, o mais alto reconhecimento em transparência pública no maior e mais completo sistema de avaliação da transparência pública no Brasil. Esse resultado posicionou o Rio de Janeiro em 1º lugar entre as capitais com mais de 500 mil habitantes, e em 2º lugar entre todas as capitais do país.

Desde o ano de 2020, a Prefeitura do Rio tem demonstrado um avanço constante em suas práticas de transparência. Em 2022, foi premiada com o Selo Ouro ao atingir 86,62% de pontuação no PNTP. Em 2023, elevou ainda mais seu resultado, conquistando novamente o Selo Ouro com 88,8%. Já em 2024 obteve o expressivo resultado de 98,66%, que culminou com o recebimento do Selo Diamante, evidenciando a melhoria contínua da transparência pública na cidade.

Em relação às ações que permitiram que a Cidade alcançasse o Selo Diamante, pode-se resumi-las em 11 passos:

1) Estudo e domínio da metodologia de avaliação;

2) Diagnóstico da situação atual, com análise minuciosa das práticas existentes e de oportunidades de melhoria;

3) Realização de pesquisas e *benchmark*;

4) Definição da estratégia institucional nos diferentes níveis de gestão;

5) Estabelecimento de parcerias com os órgãos responsáveis pelas informações;

6) Realização de reuniões de apresentação e de reuniões periódicas de acompanhamento;

7) Execução das ações pactuadas por toda a administração municipal;

8) Monitoramento das ações realizadas;

9) Revisão e padronização de informações;

10) Aprimoramento de sistemas de consulta pública, plataformas digitais e adoção de novas ferramentas tecnológicas;

11) Revisão do Portal da Transparência Rio.

Na edição de 2024, a avaliação abrangeu 7.370 entes públicos em todo o país, mas apenas 1.829, ou seja, 24,8% do total, foram certificados com selo. E apenas uma pequena fração de 7,8% alcançou o desejado Selo Diamante, na qual se incluem apenas 5 capitais e o Distrito Federal, ressaltando a dificuldade e os altos padrões exigidos pelo processo. A conquista da Prefeitura do Rio é uma prova do comprometimento da cidade em superar as exigências mais desafiadoras. Este feito coloca a cidade do Rio de Janeiro em um seleto grupo de instituições que estão à frente na atualização e divulgação de informações públicas no país, um passo fundamental para uma gestão ainda mais acessível e responsável.

Como a transparência pública é um processo dinâmico, que exige aprimoramento constante e adaptação às novas demandas da sociedade, o trabalho não termina aqui, muito pelo contrário. O compromisso agora é garantir que as boas práticas adotadas por todos os órgãos e entidades municipais sejam não apenas mantidas, mas ampliadas. O desafio da transparência é contínuo, e a conquista do Selo Diamante mostra que, com governança eficiente, inovação e compromisso com a informação pública, é possível transformar a gestão pública e aproximá-la cada vez mais dos cidadãos.

COLUNA

SOFT POWER, ECONOMIA CRIATIVA E TURISMO EM ALTA: O IMPACTO DO "RIO O ANO INTEIRO"

MARCEL GRILLO BALASSIANO
Subsecretário Municipal de Desenvolvimento Econômico e Inovação da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico

RENATA PAES LEME
Diretora de Planejamento e Marketing da Riotur

O setor de eventos e turismo desempenha um papel estratégico na economia carioca, além de consolidar a imagem da cidade no Brasil e no mundo. Essa dimensão simbólica e econômica, conhecida como *soft power,* posiciona o Rio de Janeiro como um dos principais destinos globais para lazer, cultura, negócios e inovação.

Com o objetivo de fortalecer ainda mais esse ecossistema, a Prefeitura do Rio de Janeiro, por meio da Riotur e da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico (SMDE), lançou recentemente a publicação "Rio o Ano Inteiro", um documento que reúne dados, análises e informações estratégicas sobre o mercado de eventos da cidade.

Segundo o levantamento, em 2024, o Rio sediou mais de 4 mil eventos, reunindo cerca de 20 milhões de participantes e movimentando a impressionante cifra de R$ 20 bilhões. A apresentação oficial da publicação ocorreu em um evento no tradicional cinema Roxy, em Copacabana, com a presença do prefeito Eduardo Paes e representantes do setor de turismo e eventos da cidade. Na ocasião, também foi lançado o Calendário de Eventos do Rio 2025, que já está disponível no Observatório Econômico do Rio e no site oficial da Riotur.

Os dados mais recentes consolidam a força da cidade como um destino turístico global. De acordo com a Embratur, o Rio de Janeiro recebeu, no primeiro trimestre de 2025, aproximadamente 750 mil visitantes internacionais – um crescimento superior a 50% em relação ao mesmo período de 2024 e um aumento expressivo de mais de 70% na comparação com o primeiro trimestre de 2019, período pré-pandemia.

Este volume representou 20% do total de turistas estrangeiros que visitaram o Brasil nos três primeiros meses deste ano. Entre os principais mercados emissores, destaca-se o crescimento superior a 60% no fluxo de turistas provenientes dos Estados Unidos, Argentina e Uruguai. O número de visitantes do Reino Unido aumentou em 40%, enquanto o fluxo de alemães cresceu 30%.

Segundo dados do Banco Central, organizados pela Prefeitura através da SMDE, SMTUR e Riotur, a movimentação econômica associada ao turismo internacional no Rio, no primeiro trimestre de 2025, alcançou US$ 366,5 milhões – o equivalente a cerca de R$ 2,1 bilhões, considerando a taxa média de câmbio do período. Em termos reais, este valor representa um crescimento de 33% em relação ao mesmo período de 2024.

Vale ressaltar que o Carnaval de 2025 reafirmou sua posição como um dos principais motores econômicos e culturais da cidade. Conforme a publicação "Carnaval de Dados", elaborada pela SMDE, Riotur e CVL/Fundação João Goulart, a festa movimentou R$ 5,7 bilhões, reunindo mais de 8 milhões de foliões em diversos formatos – desfiles das Escolas de Samba, blocos de rua, festas e eventos privados.

Outro destaque deste primeiro semestre foi a realização da terceira edição do Web Summit Rio, em abril. Considerado o maior evento de tecnologia do mundo, o Web Summit realizou sua primeira edição fora da Europa no Rio de Janeiro, em 2023. O contrato foi renovado até 2030, garantindo à cidade pelo menos oito edições consecutivas. Conforme o estudo "Potenciais Impactos Econômicos do Web Summit Rio (2023-2030)", elaborado pela SMDE, Riotur e Invest.Rio, a projeção é de uma movimentação econômica acumulada de R$ 1,8 bilhão, com um público estimado de um milhão de participantes ao longo das edições.

Em maio, o evento "Todo Mundo no Rio" levou à icônica praia de Copacabana um show memorável da cantora Lady Gaga, reunindo mais de 2 milhões de pessoas e movimentando cerca de R$ 600 milhões na economia local.

Com base na tendência de crescimento, a Prefeitura do Rio projeta arrecadar R$ 1,7 bilhão em Imposto Sobre Serviços (ISS) de eventos e turismo no período de 2025 a 2028 – um incremento de mais de 40% em relação ao quadriênio 2021-2024.

Esse desempenho robusto e contínuo reforça a vocação do Rio de Janeiro como uma cidade que pulsa cultura, celebração, inovação e diversidade durante "o ano inteiro". Seja no Réveillon, no Carnaval, nos shows internacionais ou em um dos milhares de eventos que ocupam praças, ruas, praias e centros culturais, a cidade reafirma sua identidade global e vibrante, acolhendo "Todo Mundo no Rio".

REVIVER
CENTRO
PATRIMÔNIO
PRO-APAC

Em parceria com a iniciativa privada, a Prefeitura do Rio vai investir na recuperação de imóveis em mau estado de conservação, na região do Centro do Rio. Em breve, muitos imóveis começam a ser revitalizados.

Um novo tempo para o Centro do Rio começa agora

PREFEITURA RIO
Desenvolvimento Econômico
Desenvolvimento Urbano e Licenciamento

COLUNA

O BRICS NO RIO DE JANEIRO: UMA CIDADE-SEDE PARA A NOVA GOVERNANÇA GLOBAL

PEDRO FRANCISCO VORMITTAG
Mestre em Relações Internacionais pela Universidade de Columbia, Mestre em Gestão Internacional pela Fundação Getulio Vargas e doutorando em Relações Internacionais na Universidade de São Paulo.

Em julho de 2025, o Rio de Janeiro sediará a Cúpula de Chefes de Estado e Governo do BRICS — grupo que reúne algumas das maiores economias emergentes do planeta e que, com sua recente expansão, passa a representar mais de 40% da população mundial e uma parcela crescente do comércio global, da produção energética e da governança financeira.

O evento, que reunirá líderes de países com vastas reservas estratégicas e influência internacional crescente, consolida o papel da cidade como capital da diplomacia global.

A recepção de encontros de alto nível como o G20 (2024) e, agora, o BRICS (2025), não é mero acaso: é resultado de uma estratégia deliberada de place branding liderada pelo Prefeito Eduardo Paes, que reposiciona o Rio como centro global de decisões, diálogo e inovação. Mais do que belos cenários, o Rio oferece infraestrutura de ponta, hospitalidade reconhecida e a capacidade do carioca de acolher lideranças internacionais com segurança e eficiência. Tornar-se o epicentro de cúpulas como essa gera visibilidade, atrai investimentos e fortalece a imagem da cidade como polo da diplomacia internacional.

DIPLOMACIA QUE TRANSFORMA A CIDADE

O impacto dessas reuniões vai além do simbólico. No caso da Cúpula de Líderes do BRICS, que acontece entre os dias 6 e 7 de julho de 2025 no Museu de Arte Moderna (MAM), estima-se a vinda de cerca de 4.000 participantes, distribuídos entre 40 delegações, gerando um impacto direto de pelo menos R$ 27,6 milhões na economia local apenas durante os dois dias principais de evento — sem contar as demais reuniões ministeriais e trilhas paralelas. A movimentação se dá principalmente nos setores de hotelaria, transporte, alimentação e serviços, além de demandar logística, manutenção e segurança, impulsionando uma ampla cadeia produtiva.

A mobilização da cidade em torno do BRICS também tem revitalizado importantes marcos arquitetônicos da história brasileira sediados no Rio. A Reunião de Ministros de Relações Exteriores foi realizada no Palácio do Itamaraty, primeira sede do governo republicano brasileiro, atualmente em processo de restauração — cujo custeio conta com apoio decisivo da Prefeitura. Já o Encontro Anual do NDB e a Reunião de Ministros de Finanças e Presidentes de Bancos Centrais ocorrerão no magnífico Palácio Gustavo Capanema — já reconhecido por veículos internacionais como um dos

Museu de Arte Moderna. Foto Alexandre Macieira

mais belos edifícios governamentais do mundo — reinaugurado pelo Presidente Lula em maio de 2025. Por fim, o MAM, palco da emblemática "*family photo*" de Chefes de Estado que batizou a Aliança Global contra a Fome e a Pobreza durante a Cúpula do G20, novamente se prepara para receber Chefes de Estado e de Governo.

A valorização desses espaços históricos reforça a centralidade do Centro da cidade, requalifica áreas subutilizadas e projeta internacionalmente o valor cultural e simbólico da paisagem urbana carioca.

BRICS: TURISMO, COMÉRCIO E UM NOVO SUL GLOBAL

Talvez o principal impacto estratégico do BRICS no Rio de Janeiro, no entanto, seja a abertura de novos mercados para o turismo carioca. Se, por um lado, o Rio já é percebido como um dos melhores destinos turísticos do mundo por europeus, argentinos e norte-americanos, por outro, ainda é um ilustre desconhecido para visitantes de algumas das economias que mais crescem no mundo — como China, Índia, Indonésia, Nigéria e Tailândia. Em 2024, o Brasil recebeu cerca de 320 mil turistas provenientes de países do BRICS — apenas 27,7 mil vieram ao Rio, o

que representa 8,7% do total. Isso revela um enorme potencial de crescimento. A Cúpula de 2025 pode funcionar como catalisador para intensificar o fluxo turístico vindo de países estratégicos, abrindo mercados até hoje pouco explorados.

No plano político, o Brasil assumiu a presidência do BRICS com o lema "Fortalecendo a Cooperação do Sul Global para uma Governança mais Inclusiva e Sustentável". Os encontros no Rio ajudarão a estruturar entregas em áreas-chave como saúde global, combate às doenças tropicais negligenciadas, financiamento climático, comércio em moedas locais e governança da inteligência artificial. Esses temas não são apenas relevantes para os Estados nacionais: oferecem também caminhos concretos para que cidades como o Rio colaborem na formulação de soluções sustentáveis, solidárias e inovadoras.

O PAPEL DO RIO NA REINVENÇÃO DO BRICS

Ao patrocinar institucionalmente as reuniões do BRICS, a Prefeitura do Rio de Janeiro não apenas apoia um evento diplomático — afirma a vocação da cidade para ser protagonista de uma nova ordem internacional. Ao se propor como futura sede de iniciativas como um centro de pesquisa do BRICS para o combate à tuberculose ou uma representação regional do Novo Banco de Desenvolvimento, o Rio se apresenta como parceiro estruturante do bloco.

Os BRICS vivem um momento de inflexão. Com a ampliação do grupo e a busca por reformas na governança global, há uma janela histórica para que o Sul Global redefina seu papel no sistema internacional. O Rio, com sua história de encontros, sua vocação cosmopolita e sua capacidade institucional, tem tudo para ser a capital simbólica desse novo tempo.

Palacio Gustavo Capanema. Foto: Fabio Motta

JANA LIBMAN

Analista Técnica Administrativa graduada em Comunicação Social (UFF), com pós-graduação em Comunicação e Imagem (PUC-RJ) e em Psicologia Positiva (IIPsi+). Possui certificação em *Coaching* Integrado (ICI) e participante do Programa *Women's Leadership Network* (*Columbia University*).

HONRE O FEMININO EM VOCÊ

Recentemente, no Dia das Mães, recebi um cartão virtual que dizia: "a mulher é o único transporte para se chegar à Terra. Honre o feminino em você". O cartão era lindo, mas o que me chamou a atenção foi a última frase. Até porque as experiências relacionais mais memoráveis na minha vida – que me fizeram crescer e florescer e outras que também me fizeram crescer, mas de uma forma bastante desafiadora – envolviam mulheres. Fiquei com aquela frase reverberando entre os meus pensamentos, tentando compreender o que exatamente significa "honrar o feminino". Pensei, pensei, e cheguei a algumas hipóteses, que compartilho com vocês.

Será que honrar o feminino é:

- Escutar, olhar e acolher, com mente e coração abertos, outra mulher que te pede ajuda quando o resto do mundo a julga, rotula e critica?

- Levá-la para trabalhar num projeto inovador, quando você recebeu aquela tão desejada promoção?

- Deixá-la ir quando ela precisa alçar novos voos, porque a sua alma já não cabe mais no modelo e no espaço que você idealizou?

- Dar o devido crédito às ideias e sugestões de outras mulheres, com uma postura de respeito e sororidade genuína?

- Incluir outras mulheres na conversa, na festa, na foto, na vida?

- Abraçar a vulnerabilidade da outra mulher, mesmo que para você seja uma questão superada ou até mesmo nunca considerada?

- Parabenizar, de forma sincera, as conquistas alcançadas com esforço e dedicação daquela amiga que tanto batalhou para chegar onde chegou?

- Rir, até perder o fôlego, das histórias da sua colega de trabalho alto astral?

- Debater ideias para mudar o mundo?

- Sair, dançar, aproveitar o momento como se não houvesse amanhã?

- Se permitir parar, dar uma pausa para respirar, fazer algo que gosta, cultivar um hobby, uma rotina de autocuidado, meditar?

- Abraçar seu filho/sua filha, e sentir e experimentar nesse breve encontro o maior amor do mundo?

- Viajar para conhecer países, culturas, sabores, cheiros, viver novas e memoráveis experiências e se conhecer?

- Renunciar a uma relação que não te preenche mais, que não respeita seus limites, que te esgota, para que o seu autorrespeito prevaleça?

- Ter aquela conversa definitiva que, ainda que difícil, te deixa leve porque você honrou os seus valores e fez valer a sua visão de mundo?

- Entender que você pode não ser perfeita, mas é única, e por isso mesmo, se escutar, se aceitar, se valorizar e se amar, são requisitos para ter uma vida memorável, com maior significado e propósito?

Se você respondeu "sim" a uma ou mais perguntas, ou não considerou nenhuma das proposições acima, e tem a sua própria ideia do que seja honrar o feminino em você, tudo bem! O importante é que você chegou até aqui. Se o tema mobilizou a sua atenção, de alguma forma tocou o seu coração, fez você refletir e se auto conectar ainda mais, compartilhe com aquela mulher que você admira. Fica o convite para vocês fortalecerem ainda mais o feminino em vocês!

OS VITRAIS DA CATEDRAL METROPOLITANA DE SÃO SEBASTIÃO DO RIO DE JANEIRO

HELDER MAGALHÃES VIANA

Arquiteto, Gerente de Arqueologia do Instituto Rio Patrimônio da Humanidade (IRPH); coordenador do Comitê Científico da Arte Vitral do ICOMOS Brasil.

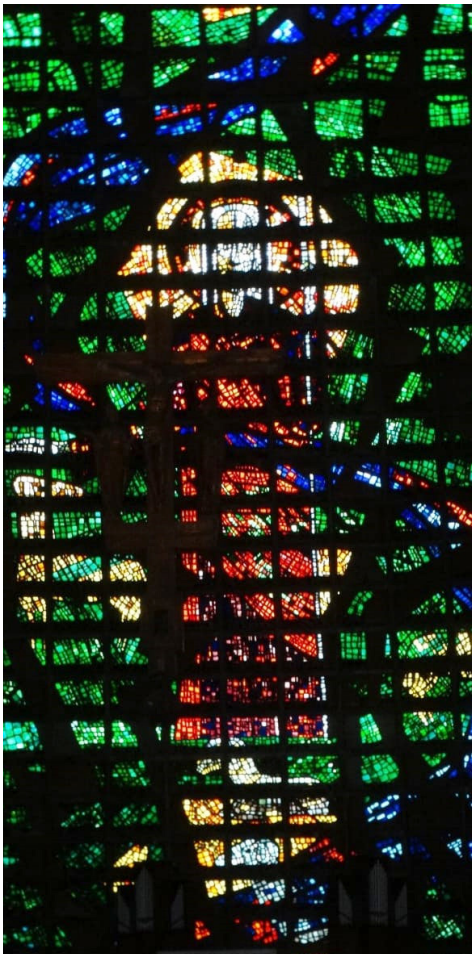
A CATEDRAL

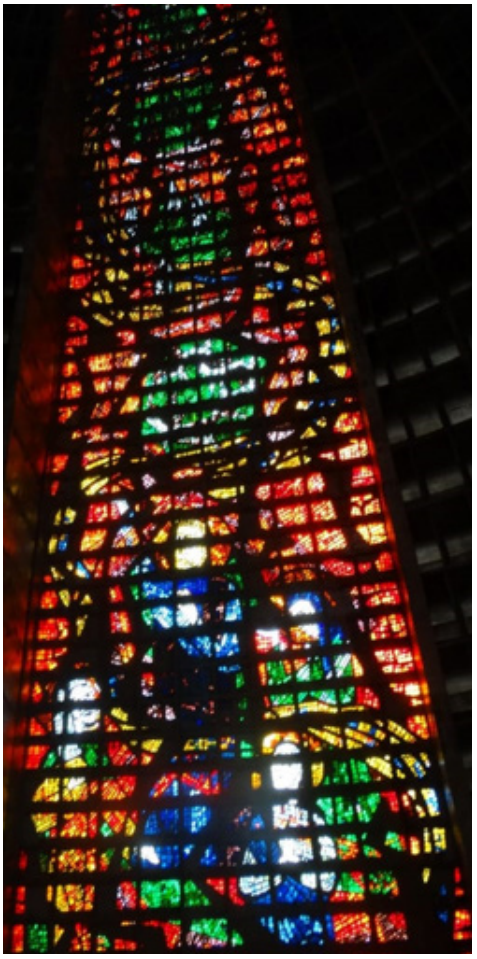
Em 1976, após trezentos anos da criação da Diocese de São Sebastião pelo Papa Inocêncio XI, foi finalmente inaugurada a Catedral da Cidade do Rio de Janeiro. Sua arquitetura incomum possui um partido formado pela junção de um círculo com uma cruz, se elevando a 75 metros de altura em forma de tronco de cone, cuja inspiração veio de uma pirâmide maia, conforme registrado pelo Monsenhor Callieri, religioso responsável por erguer aquele grande desafio.

A forma exterior da catedral não revela a surpresa que o visitante tem ao entrar no templo – quatro vitrais impactantes que ampliam o ambiente já monumental e dominam a atenção do observador!

Da claraboia em formato de cruz existente no teto nascem vitrais de grandes dimensões que descem até próximo à base. Esses monumentais panos de vidro filtram a luz do exterior em uma profusão de cores que transformam o interior do templo em um ambiente que inspira a reflexão. Sob esse aspecto, a Catedral do Rio de Janeiro se compara ao ambiente místico das grandes catedrais europeias construídas na Idade Média.

Os vitrais possuem forma trapezoidal, tendo cada um 17,80 m de base e 64,50 m de altura, em 883,65 m² de uma composição formada por 510 pai-





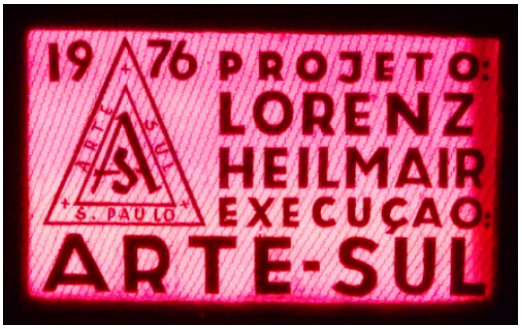
néis de concreto armado e vidro dallglas, um tipo de vidro especial com 2,5 cm de espessura. A área somada dos quatro vitrais é 3.534,60 m², sendo um dos maiores conjuntos do mundo. São posicionados de acordo com os pontos cardeais e simbolizam as quatro características da Igreja: "Una", "Santa", "Católica" e "Apostólica", tendo cada um uma cor predominante.

O vitral "Una", ao sul, tem predominância da cor verde e representa a unidade da fé; o vitral "Santa", a oeste, de predominância vermelha, simboliza a Igreja Santa instituída por Jesus Cristo; o vitral "Católica", ao norte, de predominância azul, representa a universalidade da Igreja; e o vitral "Apostólica", a leste, com amarelo predominante, representa a Igreja comandada pelos sucessores dos apóstolos de Jesus Cristo.

O ARTISTA, O VITRALISTA E O VIDREIRO

A concepção dessa arte coube à Lorenz Heilmair, um alemão nascido em 1913 em Hohenbachern, um vilarejo próximo à Munique. Foi agricultor, paisagista e atleta antes de ingressar na Academia de Artes Plásticas em Munique, curso interrompido por 3 anos durante a Segunda Guerra Mundial, retornando seus estudos em 1944 e se formando em pintura. Se especializou em vitrais, mas também adquiriu conhecimento em escultura e mosaicos.

A grande dificuldade do pós-guerra obrigou Lorenz a sair de sua terra natal, chegando ao Brasil em 1952. Se estabelece em Porto Alegre, onde começa a trabalhar na Casa Genta, um conhecido ateliê de vitrais da capital gaúcha. Se demite no ano seguinte, por não se adaptar ao processo de produção por



Assinatura da empresa Arte Sul com data 1976

catálogo sem a criação artística. Nesse mesmo ano sua mulher e dois filhos chegam ao Brasil, em um momento de muita dificuldade financeira.

Começa a trabalhar em pintura para igrejas, tendo se destacado na obra "A Batalha de Lepanto" medindo 15x35 m, para o teto da Igreja do Rosário, no centro de Porto Alegre. Seu primeiro trabalho na arte do vitral foi a execução de 800 m² para a Catedral de Blumenau. Parte do pagamento desse trabalho foi a numerosa sobra de vidros importados. Com material, e com uma equipe de quatro auxiliares, funda em Porto Alegre o estúdio Arte Sul em 1957, conseguindo atuar nos três estados da Região Sul.

Em 1960 transfere a Arte Sul para São Paulo na busca de um mercado mais estável. Com dificuldades para obter matéria prima devido às restrições para importação e ao monopólio da indústria e comércio de vidro, o Sr. Heilmair inicia seus estudos visando a fabricação de seus próprios vidros. É nesse momento que ganha a concorrência para criar e executar os grandes vitrais para a nova Catedral do Rio de Janeiro, viabilizando o plano de fabricar seus vidros.

Lorenz parte para a Alemanha com a mulher Broni, química farmacêutica, e consegue visitar as principais fábricas de vidros coloridos, tendo acesso livre às áreas de produção e liberdade para registrar inclusive as fórmulas. Quando retornam a São Paulo, abrem a fábrica e a produção de vidros tem início.

Durante oito anos de trabalho, as 360 toneladas de vidro necessárias para cobrir a Catedral do Rio de Janeiro foram produzidas, todos saídos dos fornos da Arte Sul no bairro do Brooklin da capital paulista, sob o comando de Broni Heilmair. Outras centenas de projetos foram realizados com os vidros lá produzidos, chegando também a exportar para a Alemanha e Estados Unidos. A empresa familiar envolveu a participação dos quatro filhos em seus diferentes setores, administrativo, de concepção artística, e de produção de vidros e vitrais.

Após o término dos vitrais da Catedral do Rio, a Arte Sul passou a ser dirigida pelos filhos Robert e Lorenz Johannes. As crises persistentes das

Detalhe de gama de cores de um dos vitrais da Catedral do Rio.

décadas de 1970 e 1980, forçaram o término da fundição de vidros. O filho Lorenz Johannes Heilmair abre o Estúdio Vitralis em Curitiba-PR, dando continuidade à tradição familiar, produzindo até hoje vitrais e mosaicos artísticos para o Brasil e para o exterior.

As dificuldades sempre foram um incentivo que tornaram a Arte Sul uma das mais importantes empresas de produção de vitrais, mosaicos e vidros planos artesanais do Brasil, com diversos trabalhos realizados no Rio de Janeiro. Lorenz Heilmair reuniu uma rara condição em que o artista que concebe a arte, produz seus próprios vitrais e fabrica seus próprios vidros. Artista, vitralista e vidreiro, como outrora trabalhavam as corporações medievais, sendo um profissional completo, capaz materializar sua arte tal qual imaginada.

REFERÊNCIAS:

BARRADAS, Noêmia. Projeto Básico dos serviços emergenciais de restauração dos vitrais da Catedral Metropolitana de São Sebastião do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Vinteum Arquitetura, 2020. 39 p.

BRANDÃO, Ignácio de Loyola. Luz no êxtase: vitrais e vitralistas no Brasil. São Paulo: DBA Artes Gráficas, 1994. 95 p.

CALLIERI, Ivo. Construção da Catedral do Rio de Janeiro: fatos e memórias. Rio de Janeiro: Nossa Senhora da Paz Ed., 2006. 200p.

CONSTRUÇÃO e Reforma da Catedral: forma arquitetônica da catedral e sua simbologia. Catedral de São Sebastião RJ. Disponível em: <http://www.catedral.com.br/construção.php>. Acesso em: 6 mar. 2015.

GONÇALVES, Luiza. Restauro dos vitrais da Catedral do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Luidi e Gonçalves Vitrais, 2023. 10 p.

HEILMAIR, Lorenz Johannes. Vitralis: estúdio de vitrais e mosaicos ltda. 2007. Disponível em: <http://www.vitralis.com.br>. Acesso em: 19 jun. 2024.

SEGRE, Roberto; SANTOS, João Henrique dos; SOUZA, Estela Maris de. Um paradoxo patrimonial: a Catedral Metropolitana do Rio de Janeiro. Risco, São Paulo: IAU-USP, v.14, n. 2, p.67-81, dez. 2016. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/risco/article/view/127427/124590>. Acesso em: 19 jun. 2024.

C A L M A R I O

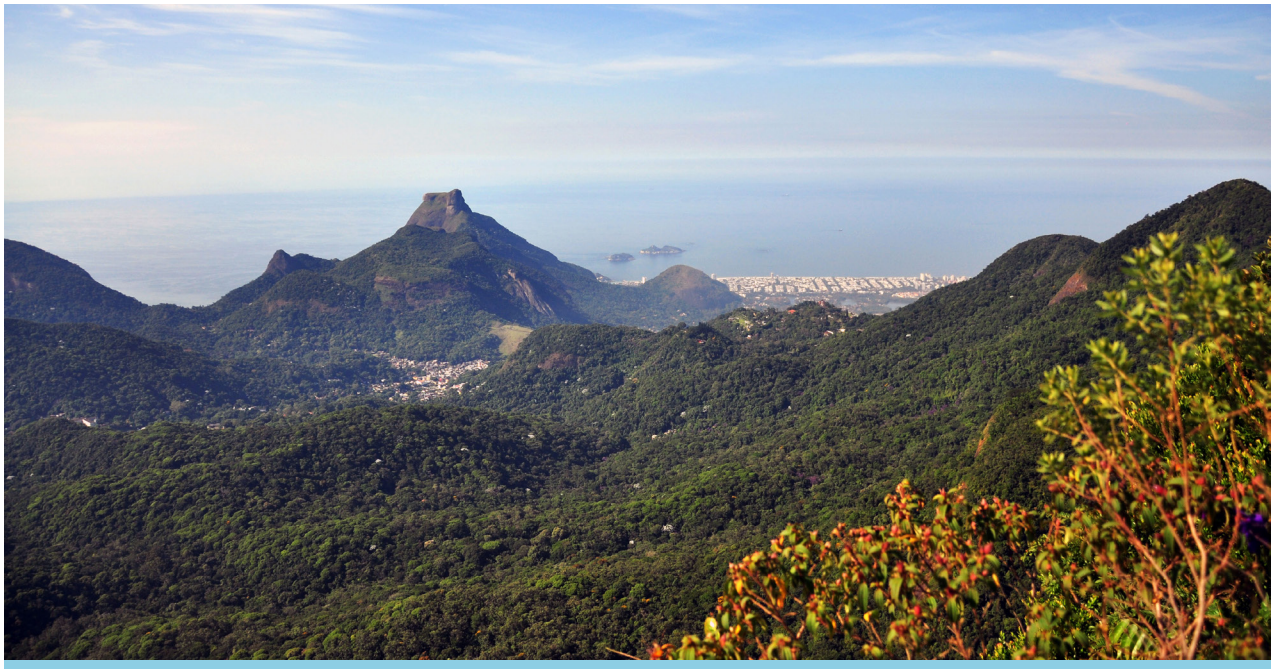
PAULA CAMARGO

Arquiteta, urbanista, escritora, corredora, servidora pública, mãe e Líder Carioca. Gosta de ter seus cantinhos especiais espalhados pela cidade, encontrar refúgios, sejam calmos ou não.

Se você busca um lugar para escapar do agito da cidade, respirar ar puro e se conectar com a natureza, a Floresta da Tijuca é a escolha perfeita. Localizada no coração do Rio de Janeiro, essa imensa área verde oferece um ambiente calmo, ideal para momentos de descanso, reflexão e contemplação. Os mais aventureiros podem se dedicar à exploração das muitas trilhas que compõem a floresta, além de ser um local muito rico para a observação de espécies vegetais, animais e fungos.

Um pouco de história

Em 1861, as florestas da Tijuca e das Paineiras foram declaradas por D. Pedro II como Florestas Protetoras. Teve início, então, um processo de desapropriação de chácaras e fazendas, com o objetivo de promover o reflorestamento e permitir a regeneração natural da vegetação. Ainda hoje é possível identificar pés de café, construções e ruínas das antigas fazendas, como a Solidão, Mocke e Midosi, entre outras. Pode-se dizer que a Tijuca está entre as áreas protegidas pioneiras no mundo, já que é mais antiga até do que Yellowstone, o primeiro Parque Nacional, criado em 1872, nos Estados Unidos. O Parque Nacional da Tijuca é reconhecido por abrigar a maior floresta urbana replantada pela espécie humana no mundo, protegendo uma biodiversidade única e oferecendo um santuário de tranquilidade em meio à cidade.



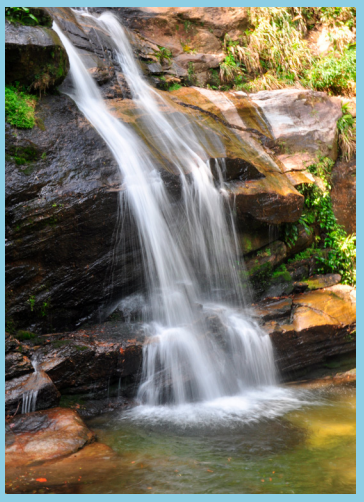
FLORESTA DA TIJUCA

UM REFÚGIO DE PAZ E CONTEMPLAÇÃO NO CORAÇÃO DO RIO DE JANEIRO[1]

POR QUE VISITAR A FLORESTA DA TIJUCA

Mais do que uma simples área verde, a Floresta da Tijuca é um verdadeiro refúgio de calma e contemplação. Suas diversas trilhas levam a cachoeiras, mirantes com vistas deslumbrantes do Rio de Janeiro e áreas de descanso onde você pode simplesmente sentar, ouvir o canto dos pássaros e apreciar a beleza ao seu redor. Conta também com espaços para piquenique, onde é possível reunir a família e amigos. É um espaço que convida à reflexão e ao relaxamento, ou à atividade física, dependendo do seu humor e disposição.

A Floresta da Tijuca oferece um ambiente acolhedor e sereno, perfeito para quem busca descanso e paz no meio da cidade.



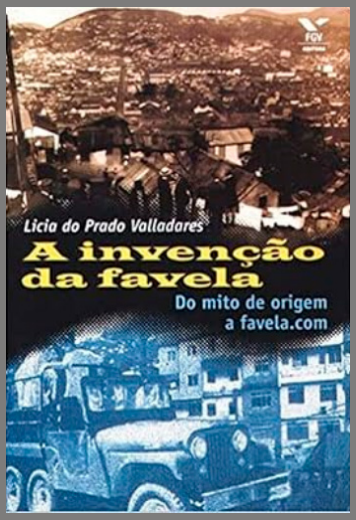
Fotos: Alexandre Macieira

HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO
Diariamente, das 8h às 17h.
Dependendo da época do ano e das condições climáticas, recomenda-se verificar o horário de funcionamento atualizado.
A entrada é gratuita.

[1] A coluna contém dados coletados no site do Parque Nacional da Tijuca: https://parquenacionaldatijuca.rio/historia-do-parque-nacional-da-tijuca/

#FICAADICA

André Appariz



A INVENÇÃO DA FAVELA - DO MITO DE ORIGEM A FAVELA.COM, LICIA DO PRADO VALLADARES

Este livro explora as complexas relações sociais e históricas envolvendo as favelas brasileiras, especialmente as do Rio de Janeiro. Nele, a autora nos conduz por uma análise crítica, desconstruindo mitos e oferecendo um panorama detalhado sobre como a ideia de favela foi construída ao longo do tempo.

Valladares apresenta o processo histórico pelo qual as favelas passaram de "problema social" a áreas de intervenção pública, e, finalmente, a espaços de interesse econômico e cultural, com destaque para um fenômeno mais recente denominado "Favela.com". A autora evidencia como o descrédito e representações negativas foram construídos e disseminados através da mídia, das políticas públicas e do discurso acadêmico, contribuindo para a marginalização dessas comunidades.

A obra também trata de questões atuais sobre urbanização, desigualdade e integração social, destacando iniciativas inovadoras e empreendedoras que surgiram dentro das próprias favelas, mostrando que essas comunidades são centros de cultura e economia.

O livro se destaca pela clareza e acessibilidade com que a autora aborda conceitos complexos, tornando a leitura fluida e envolvente mesmo para quem não está familiarizado com estudos acadêmicos.

"A Invenção da Favela" é leitura essencial não apenas para acadêmicos e gestores públicos, mas também para todos interessados em compreender a realidade social brasileira de forma profunda e livre de preconceitos. Trata-se de uma contribuição valiosa que convida à reflexão e à reavaliação das percepções comuns sobre um dos temas mais importantes quando se trata de relações sociais no espaço urbano brasileiro.

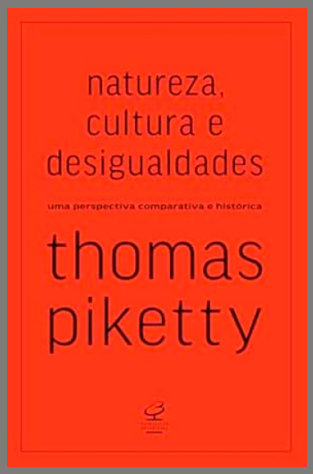
PREVISIVELMENTE IRRACIONAL: AS FORÇAS INVISÍVEIS QUE NOS LEVAM A TOMAR DECISÕES ERRADAS,
DAN ARIELY

"Previsivelmente irracional", do economista comportamental Dan Ariely, aborda como nossas escolhas são frequentemente moldadas por fatores inconscientes, que desafiam a lógica econômica tradicional. Ariely combina experimentos, exemplos cotidianos e uma narrativa fluida para ilustrar como o comportamento humano, embora pareça aleatório, é consistentemente irracional em contextos previsíveis.

Dividido em capítulos que exploram diferentes aspectos da tomada de decisões, a obra desvenda como fatores como expectativas, emoções, comparações sociais e a forma como opções são apresentadas (*framing*) influenciam nossas escolhas muito mais profundamente do que imaginamos.

O livro se destaca pela forma como o autor relaciona teoria e prática, oferecendo *insights* que vão desde decisões financeiras até comportamentos éticos. O autor não apresenta conceitos abstratos isoladamente; em vez disso, utiliza experimentos e situações cotidianas para exemplificar como suas teorias operam na vida real.

Boa leitura para entender melhor as complexidades do comportamento humano, especialmente em áreas como economia, marketing, psicologia e políticas públicas.



NATUREZA, CULTURA E DESIGUALDADES: UMA PERSPECTIVA COMPARATIVA E HISTÓRICA,
THOMAS PIKETTY

Uma análise lúcida e abrangente sobre as raízes das desigualdades econômicas e sociais. Neste livro, Thomas Piketty, conhecido por suas contribuições ao debate econômico contemporâneo, especialmente com a obra "O Capital no Século XXI", apresenta um breve panorama sobre as origens e consequências das disparidades globais.

O autor destaca como fatores naturais e culturais interagem para moldar diferentes trajetórias de desenvolvimento, sempre reforçando que a desigualdade não é uma fatalidade histórica, mas um fenômeno sujeito à intervenção social e política.

Piketty emprega um estilo claro e didático, utilizando gráficos e tabelas de forma inteligente, tornando os dados acessíveis e visualmente esclarecedores. A narrativa fluente faz com que temas complexos se tornem compreensíveis e envolventes.

Além disso, esta obra funciona como uma excelente porta de entrada para o pensamento do autor. Aqueles que ainda não conhecem suas teorias e análises encontrarão neste livro uma introdução clara aos seus conceitos centrais, tais como a importância dos sistemas tributários progressivos, a necessidade de transparência financeira e o papel crucial das políticas públicas na redução das disparidades socioeconômicas.

Esta obra não só fortalece o entendimento sobre a dinâmica das desigualdades como também estimula o leitor a buscar soluções políticas e sociais mais justas e equitativas.

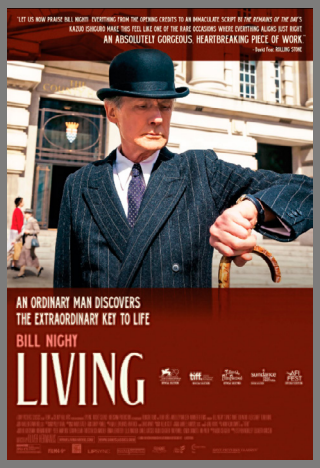
#FICAADICA

Angela Meurer

FILME

VIVER (LIVING)

Em *Viver*, Williams (Bill Nighy), um servidor público veterano na Londres do pós-guerra, vê sua rotina burocrática ser abalada ao descobrir que tem uma doença terminal. Viúvo e emocionalmente distante, ele esconde a notícia da família e busca sentido em encontros inesperados, como uma noite com um escritor boêmio e a amizade com uma ex-colega otimista. Inspirado por ela, Williams decide lutar para realizar um pequeno projeto comunitário. Releitura sensível de *Ikiru*, de Akira Kurosawa, o filme é uma reflexão sobre propósito e o que significa, de fato, viver.



SÉRIE

UTOPIA

Comédia satírica australiana que acompanha funcionários do governo responsáveis por coordedar grandes projetos de infraestrutura, navegando na burocracia, na política e em seus próprios egos.

EVENTO

XX RIO HARPFESTIVAL → 2JUL - 31 JUL
RIOHARPFESTIVAL.COM.BR

Em julho, o Rio de Janeiro se torna a Capital Mundial da Harpa!

O *XX RioHarpFestival 2025* reúne 150 músicos de vários continentes, celebrando 20 anos com repertórios que vão do barroco ao contemporâneo. Descubra sons únicos de diferentes harpas — clássica, celta, japonesa, africana, árabe, indiana e sul-americana — em apresentações que unem artistas consagrados e jovens talentos cariocas.

PRÓXIMOS CURSOS DO FJG

→ CONTRATAÇÕES PÚBLICAS NO ÂMBITO MUNICIPAL

→ INTRODUÇÃO À GESTÃO DE RISCOS

→ LIDERANÇA SISTÊMICA

→ PRÁTICAS DE ORATÓRIA E APRESENTAÇÃO DE PROJETOS

Mais informações em breve!
Fique de olho no site.

RIO DE SEMPRE

Angela Meurer

"Vivemos exclusivamente
no presente, pois sempre e
eternamente é o dia de hoje, e o
dia de amanhã será um hoje, a
eternidade é o estado das coisas
nesse momento.".

Clarice Lispector

Foto página anterior: A. Ribeiro.
Coleção Gilberto Ferrez. Acervo Instituto
Moreira Salles. 1920 circa.

Foto acima:
Rafael Catarcione.
2021.

Fotografia de capa:
Elizeu Dias

Aqui você encontra o arquivo pdf do número 24 da Revista Carioca de Gestão Pública, Cidade iNova. Aproveite!

TEM ALGUMA EXPERIÊNCIA PARA COMPARTILHAR?

Já estamos trabalhando para a próxima edição e queremos a sua ajuda para que ela fique ainda melhor.

Submeta um artigo, mande sua dica ou simplesmente dê a sua opinião!

...

Para ter acesso aos critérios de submissão e regras de formatação, acesse o site https://fjg.prefeitura.rio/revista-cidade-inova

Outras dúvidas, envie um e-mail para: contato@fundacaojoaogoulart.com

PREFEITURA RIO | Fundação João Goulart