

# RELATÓRIO DE PEOPLE ANALYTICS

da Política Carioca de  
Desenvolvimento de Gestores

---

Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento  
Coordenadoria de Dados e Comportamento

# SUMÁRIO

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| INTRODUÇÃO                                                                 | 04 |
| AS CAPACITAÇÕES DE GESTORES NO CONTEXTO DO INSTITUTO FUNDAÇÃO JOÃO GOULART |    |
| 1. O INSTITUTO FUNDAÇÃO JOÃO GOULART - FJG                                 | 07 |
| 1.1. CAPACITAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO                                 | 08 |
| 1.2. AS COORDENADORIAS DO INSTITUTO FUNDAÇÃO JOÃO GOULART                  | 09 |
| 1.2.1. COORDENADORIA DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO                      | 09 |
| 1.2.2. COORDENADORIA DE DADOS E COMPORTAMENTO                              | 09 |
| 1.2.3. COORDENADORIA DE GESTÃO DE LIDERANÇAS                               | 10 |
| 1.2.4. COORDENADORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS E TRANSVERSALIDADE     | 11 |
| 1.3. A POLÍTICA CARIOCA DE DESENVOLVIMENTO DE GESTORES                     | 11 |
| 1.3.1. MATRIZ DE COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DO GESTOR CARIOCA                 | 12 |
| 1.3.2. PORTFÓLIO DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DOS GESTORES CARIOCAS    | 14 |
| 1.3.3. COMUNICAÇÃO E DIVULGAÇÃO SOBRE AS CAPACITAÇÕES                      | 17 |
| 1.3.4. CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DE PARTICIPANTES                               | 17 |

## PEOPLE ANALYTICS

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| 2. OS DADOS E A PERSPECTIVA ESCOLHIDA                         | 21 |
| 3. METODOLOGIA E DICIONÁRIO DE DADOS                          | 24 |
| 4. ANÁLISES E RESULTADOS                                      | 28 |
| 4.1. CAPACITAÇÕES E PARTICIPAÇÕES                             | 28 |
| 4.2. CALENDÁRIO DAS CAPACITAÇÕES                              | 31 |
| 4.3. MÉTRICAS E INDICADORES DE MONITORAMENTO DAS CAPACITAÇÕES | 33 |
| 4.3.1. PRINCIPAIS ANÁLISES OBSERVADAS QUANTO AO ICD           | 41 |
| 4.4. MODALIDADES DAS CAPACITAÇÕES                             | 42 |
| 4.5. PORTFÓLIO DE CAPACITAÇÕES                                | 43 |
| 4.6. ANÁLISE POR CATEGORIAS DE PORTFÓLIO E SUAS COMPETÊNCIAS  | 44 |
| 4.7. PERFIL DEMOGRÁFICO DAS PARTICIPAÇÕES                     | 47 |
| 5. CONCLUSÃO                                                  | 70 |
| 6. REFERÊNCIAS                                                | 72 |
| INSTITUCIONAL                                                 | 73 |

# INTRODUÇÃO

---



A Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro conta com mais de cem mil vínculos ativos de servidores e servidoras públicas, com uma grande diversidade de perfis. Uma parte destes servidores terão, ao longo de suas trajetórias, a oportunidade de ocuparem cargos de gestão, sejam de assessoramento, sejam de liderança. Atualmente, são mais de 16 mil cargos, desde os operacionais até os estratégicos.

Assumir um cargo significa um aumento de responsabilidade por parte do servidor. Para que as políticas públicas sejam efetivas é essencial que estas pessoas tenham oportunidades de capacitação e desenvolvimento, sobretudo em uma era em que os conhecimentos se tornam obsoletos muito rapidamente e que apenas a formação técnica não é garantia de sucesso enquanto ocupante de um cargo.

Neste contexto, nos últimos anos cresceu a aplicação de People Analytics, como uma das formas mais recentes de aprimorar a gestão de recursos humanos. Trata-se de um campo interdisciplinar que une métodos de ciência de dados, estatística e comportamento organizacional.

Este relatório oferece análises dos dados das iniciativas que compõem a Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores da Prefeitura, com recorte temporal de janeiro de 2021 até 20 de

setembro de 2024. Por meio da análise de variáveis e indicadores buscou-se monitorar as capacitações, gerar insights e aplicar ajustes de forma a estar em processo de melhoria no desenvolvimento dos gestores e gestoras do município. A construção deste projeto de People Analytics foi realizado conjuntamente pela Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento (CCD) e pela Coordenadoria de Dados e Comportamento (CDC) do Instituto Fundação João Goulart (FJG).

Isso inclui a identificação dos cursos mais eficazes, a análise das taxas de conclusão e de certificação, bem como os impactos das capacitações no desempenho dos servidores em suas funções diárias. Ao conectar esses dados, é possível ajustar programas e garantir que as formações oferecidas estejam alinhadas com as necessidades reais dos setores e áreas de atuação. Além disso, o uso de dados provenientes das capacitações permite abordagens mais estratégicas, alocando os recursos de forma eficiente, priorizando áreas críticas que demandam maior desenvolvimento. Essa abordagem orientada por dados melhora potencialmente o retorno sobre o investimento em capacitações e passa a mensurar o impacto dessas formações no nível dos indivíduos, dos órgãos e da Prefeitura. Pessoas mais capacitadas tomam melhores decisões e estas impactam positivamente a vida dos cariocas.

Para situar a aplicação de um People Analytics no contexto de formação de gestores públicos, é necessária uma apresentação do Instituto Fundação João Goulart (FJG), das suas quatro coordenadorias e da Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores (PCDG). Neste sentido, o presente relatório se divide em duas etapas. A primeira se dedica à descrição do contexto institucional de capacitações promovidas pela FJG e a segunda versa efetivamente sobre as análises de People Analytics neste contexto da gestão 2021-2024.

# AS CAPACITAÇÕES DE GESTORES NO CONTEXTO DO INSTITUTO FUNDAÇÃO JOÃO GOULART

---

# 1. O INSTITUTO FUNDAÇÃO JOÃO GOULART - FJG

---

O Instituto Fundação João Goulart (FJG) é um hub de desenvolvimento da Prefeitura do Rio. Desenvolvemos pessoas, projetos e métodos para tornar mais eficiente e eficaz a gestão pública carioca e melhorar a qualidade das políticas públicas para o cidadão.

A FJG foi criada em 2012 e tem como uma de suas competências institucionais o desenvolvimento e capacitação de servidores, por meio da Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores. O órgão oferece soluções integradas, orientadas pela efetividade da gestão pública municipal, por meio de colaboração, parcerias, transversalidade, programas de desenvolvimento, gestão de lideranças, dados e evidências.

O Instituto é composto pela Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento (CCD); Coordenadoria de Dados e Comportamento (CDC); Coordenadoria de Desenvolvimento de Projetos e Transversalidade (CDPT) e Coordenadoria de Gestão de Liderança (CGL).

Além disso, atua com duas iniciativas: a NudgeRio, primeira unidade de Ciências Comportamentais aplicadas em governos do Brasil e o LAB.FAZ, núcleo de inteligência fazendária da Secretaria Municipal de Fazenda e Planejamento, também pioneiro em governos municipais.

## 1.1. CAPACITAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO

Ser gestor público é um desafio que pressupõe disposição para trazer soluções a questões complexas. Isso exige uma responsabilidade de se qualificar constantemente. Em se tratando daqueles que efetivamente ao longo de suas carreiras assumem cargos de gestão e liderança, essa responsabilidade é ampliada, pois tornam-se tomadores de decisão e irão conduzir equipes para o desenvolvimento, execução e monitoramento das políticas públicas.

Dada a relevância das capacitações, o Planejamento Estratégico de 2021-2024 incluiu em sua “Iniciativa Estratégica de Gente”, a meta de “realizar 5000 capacitações de servidoras e servidores públicos nos Programas de Desenvolvimento da Prefeitura e formar 200 novos Líderes Cariocas até 2024”.

Considera-se capacitação, conforme descrição da Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores, como um processo sistematizado com a finalidade de promover a aquisição de competências para melhorar a performance dos servidores no trabalho e contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos. Isso ocorre por meio de possíveis ações de capacitação como: cursos, palestras, formações, workshops, seminários, congressos, monitorias, grupos formais de estudo, intercâmbios, e outros eventos de educação corporativa.

Dessa forma, a Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento visa o desenvolvimento de Competências Essenciais de Gestão nos gestores municipais e nos integrantes do Programa Líderes Cariocas, pautado na Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores e no atendimento e monitoramento desta meta estratégica.

## 1.2. AS COORDENADORIAS DO INSTITUTO FUNDAÇÃO JOÃO GOULART

### 1.2.1. COORDENADORIA DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

A Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento (CCD) tem como principal missão desenvolver e formar gestores públicos municipais, qualificando servidores que ocupam cargos de assessoramento, coordenação e direção, bem como integrantes do Programa Líderes Cariocas. Seu principal instrumento é a Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores, um marco orientador que direciona o aprimoramento da gestão pública municipal.

Através dessa política, a CCD busca não apenas elevar a qualidade da gestão pública, como também promover uma integração mais profunda entre os gestores das diversas unidades administrativas. O objetivo é torná-los agentes de transformação, capazes de gerar resultados mais significativos para a população carioca. Com isso, os gestores se tornam peças-chave na execução de políticas públicas eficazes, colaborando diretamente para o desenvolvimento e a melhoria contínua dos serviços prestados à cidade.

### 1.2.2. COORDENADORIA DE DADOS E COMPORTAMENTO

A Coordenadoria de Dados e Comportamento (CDC) foi criada em 2021 para orientar a tomada de decisões na gestão pública do Rio de Janeiro por meio de dados e evidências em uma abordagem atenta às dinâmicas urbanas. Unindo métodos das Ciências de Dados e Comportamentais, a CDC colabora para o desenvolvimento e monitoramento de políticas e projetos públicos tanto em dinâmicas institucionais, como nas dinâmicas da Cidade do Rio de Janeiro.

A CDC abarca iniciativas inovadoras como a NudgeRio, primeira unidade Nudge em governos no Brasil, e o Lab.Faz, Laboratório de Inteligência Fazendária, que atua junto à Secretaria Municipal de Fazenda e Planejamento (SMFP) em suas atividades. A Coordenadoria também tem como objetivo produzir e disponibilizar relatórios que democratizam o acesso à informação qualificada, como os relatórios NudgeRio, o Índice Frangão Carioca, o Carnaval de Dados e o Réveillon em Dados, disponíveis no [repertorio.rio](http://repertorio.rio).

### 1.2.3. COORDENADORIA DE GESTÃO DE LIDERANÇAS

A Coordenadoria de Gestão de Lideranças (CGL) é responsável pela elaboração, atualização, implementação e condução da Gestão de Lideranças da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, contribuindo para a excelência da gestão municipal, através da formação de novas lideranças e da gestão de talentos que sejam capazes de enfrentar os principais desafios da cidade.

A CGL tem como missão principal selecionar, desenvolver, reconhecer e promover a articulação de servidores com potencial e competências de liderança, fomentando uma atuação mais inovadora, efetiva, equânime e sustentável na prestação de serviços à municipalidade e ao cidadão carioca, seja ocupando posições estratégicas na Prefeitura e/ou contribuindo com soluções e projetos para a cidade.

É uma coordenadoria que atua para consolidar a cultura de liderança institucionalizando a Gestão por Alto Desempenho, intermediando o alinhamento de visões e valores institucionais. Também investe na cooperação para uma gestão municipal mais igualitária e equânime com ações de formação, reconhecimento e campanhas de engajamento em agendas públicas pautadas pela sociedade civil.

Esta Coordenadoria é juntamente com a CCD a responsável pelo Programa Líderes Cariocas e pelo Programa Rio Liderança Feminina

## 1.2.4. COORDENADORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS E TRANSVERSALIDADE

A Coordenadoria de Desenvolvimento de Projetos e Transversalidade (CDPT) tem como missão ampliar o ecossistema de geração de valor público da Prefeitura do Rio através de inovação, intraempreendedorismo e transversalidade na gestão pública. Atua através do desenvolvimento de projetos, métodos e pessoas fomentando e coordenando ações de cooperação entre líderes cariocas, gestores e atores externos da academia e terceiro setor na implementação de soluções junto aos órgãos municipais.

A CDPT coordena ações de cooperação entre Líderes Cariocas, Gestores Públicos e tomadores de decisão e implementa soluções junto aos órgãos municipais. Une gestão de projetos, gestão da inovação, gestão do conhecimento, criatividade aplicada e construção de parcerias estratégicas para impactar positivamente a cidade e a Prefeitura do Rio.

## 1.3. A POLÍTICA CARIOCA DE DESENVOLVIMENTO DE GESTORES

Em janeiro de 2022, o Instituto Fundação João Goulart lançou a Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores (PCDG), um marco essencial para normatizar e estruturar o desenvolvimento e a capacitação dos gestores públicos municipais. Com foco na qualificação contínua e estratégica dos gestores e líderes cariocas, essa política visa aprimorar a gestão pública do Rio de Janeiro, promovendo uma administração mais eficiente, inovadora e focada em resultados.

Define-se como gestor os ocupantes de cargos comissionados dentro da estrutura organizacional da Prefeitura e Líderes Cariocas os servidores com cargo comissionado ou não, que fizeram parte e concluíram este programa de desenvolvimento de liderança específico oferecido pela Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, através do Instituto Fundação João Goulart.

A Política foi elaborada com o objetivo de assegurar que os gestores municipais e Líderes Cariocas estejam preparados para enfrentar os desafios contemporâneos da gestão pública, adotando uma abordagem baseada no desenvolvimento de competências essenciais e no alinhamento dos servidores às metas estratégicas da Prefeitura. A Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores busca fortalecer gestores e líderes cariocas como líderes engajados e capacitados para promover transformações que impactem positivamente a vida do cidadão carioca.

### 1.3.1. MATRIZ DE COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DO GESTOR CARIOCA

Um dos principais pilares da Política é a Matriz de Competências Essenciais do Gestor Carioca, que define as competências que os gestores devem desenvolver para atuar de maneira eficaz e inovadora. Essas competências são a base para o processo de capacitação e desenvolvimento dos servidores. As cinco principais competências são:



#### Visão Estratégica

A capacidade de planejar a longo prazo e alinhar os objetivos estratégicos da Prefeitura às necessidades da população. Inclui o desenvolvimento de habilidades em planejamento estratégico, gestão de riscos, e identificação de oportunidades que promovam a inovação e a eficiência.



#### Compromisso Público

Focada na responsabilidade, transparência e ética na gestão pública, essa competência é essencial para garantir que os gestores ajam com integridade, responsabilidade fiscal, e sempre em prol do interesse público. O compromisso público também envolve accountability e a busca por soluções que aproximem a administração da população.

## Inovação



Refere-se à habilidade de propor e implementar soluções criativas e tecnológicas para os problemas da gestão pública. Gestores inovadores promovem mudanças significativas, utilizando ferramentas como Design Thinking e metodologias ágeis, e estimulam a adoção de novas tecnologias para modernizar a administração pública.

## Resiliência



Capacidade de lidar com situações adversas e complexas, mantendo a estabilidade emocional, o autocontrole e a capacidade de adaptação. Essa competência é crucial para gestores que atuam em ambientes de alta pressão, garantindo que possam tomar decisões ponderadas mesmo em cenários de crise.

## Liderança Colaborativa:



Focada na gestão de pessoas, essa competência envolve a capacidade de liderar equipes de forma colaborativa, promovendo a integração entre diferentes áreas da Prefeitura e incentivando o desenvolvimento de talentos. Gestores com liderança colaborativa constroem equipes engajadas e orientadas para resultados, além de contribuir para uma cultura organizacional inclusiva e inovadora.

**Figura 1: Competências Essenciais do Gestor Público Carioca**



Fonte: Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores, 2022

Essas competências são essenciais para garantir que os gestores municipais estejam preparados para tomar decisões estratégicas e liderar com eficiência, sempre em alinhamento com os objetivos da administração pública.

### 1.3.2. PORTFÓLIO DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DOS GESTORES CARIOCAS

Para operacionalizar a Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores, o Portfólio de Capacitação e Desenvolvimento foi desenvolvido com uma série de programas que oferecem capacitações específicas para diferentes níveis de gestores. O portfólio é dividido em categorias, garantindo que gestores possam aprimorar suas competências e assumir novas responsabilidades com confiança e habilidade.

#### Estrutura do Portfólio:



**Gestão Básica:** Capacitações voltadas para gestores recém-nomeados e servidores em preparação para funções gerenciais. O foco é o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais fundamentais para a ação gerencial pública.



**Aprimoramento em Gestão:** Capacitações que promovem o aprimoramento das competências essenciais de gestão, com ênfase em autoconhecimento e na influência de pessoas. Essas formações são direcionadas a gestores experientes e com maior foco em competências comportamentais.

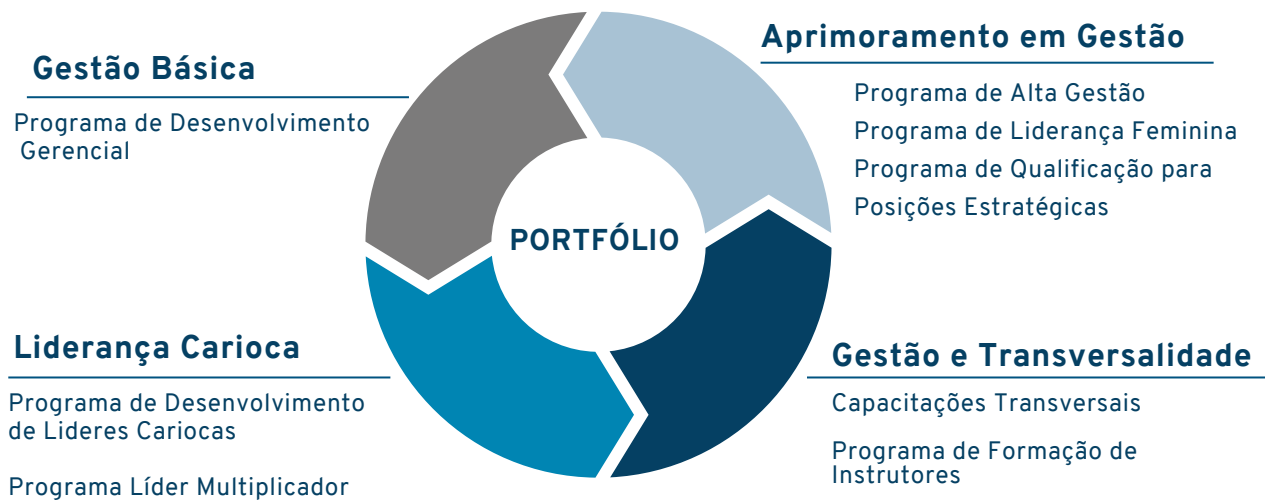


**Gestão e Transversalidade:** Programas que incentivam o desenvolvimento de competências transversais, permitindo que gestores atuem de maneira integrada em diferentes setores, promovendo uma visão sistêmica da gestão pública.



**Liderança Carioca:** Capacitações voltadas para o desenvolvimento dos integrantes do Programa Líderes Cariocas, promovendo líderes de alto desempenho, preparados para enfrentar desafios complexos e liderar equipes de forma colaborativa e eficaz. O foco é a formação de líderes capazes de melhorar implementação de políticas públicas de relevância para o município.

**Figura 2: Política Carioca de Desenvolvimento dos Gestores**



Fonte: Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores, 2022

Para mais informações e para acessar a política na íntegra, visite o site do Instituto Fundação João Goulart: <https://fjg.prefeitura.rio/>.

### 1.3.3. COMUNICAÇÃO E DIVULGAÇÃO SOBRE AS CAPACITAÇÕES

A divulgação das capacitações oferecidas pelo Instituto Fundação João Goulart é feita de maneira estratégica. O principal canal de comunicação é o envio de e-mails direcionados para os gestores e integrantes do Programa Líderes Cariocas, que estão cadastrados em uma lista de contatos exclusiva. Essa lista permite que os participantes recebam todas as informações necessárias sobre os cursos e programas de desenvolvimento oferecidos.

Além disso, o conteúdo também é compartilhado com os setores e gerências de Recursos Humanos dos diversos órgãos da Administração Municipal, para que essas áreas possam disseminar as informações dentro das suas respectivas unidades administrativas, garantindo uma ampla divulgação das capacitações entre os servidores.

Para aumentar o alcance e a visibilidade das oportunidades de capacitação, a FJG também utiliza as redes sociais, como o perfil oficial no Instagram e no LinkedIn onde são publicadas atualizações regulares sobre os cursos, eventos e programas disponíveis. Essa presença nas redes sociais permite uma interação maior com o público, além de facilitar o acesso à informação de forma ágil e acessível.

### 1.3.4. CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DE PARTICIPANTES CAPACITAÇÃO EXCLUSIVA

#### CAPACITAÇÃO EXCLUSIVA

Algumas capacitações oferecidas são exclusivas para públicos específicos, como as que compõe o Programa Rio Liderança Feminina (PRLF) e o Programa de Desenvolvimento de Líderes Cariocas (PDLC). Os integrantes destes programas passam por um rigoroso processo seletivo, sendo esse o critério de elegibilidade para que possam participar das capacitações e demais ações desses programas.

## CAPACITAÇÃO POR LIVRE INICIATIVA

A maior parte das capacitações oferecidas pela FJG são dessa natureza, respeitando sua competência de capacitar Gestores e integrantes do Programa Líderes Cariocas. No entanto, algumas capacitações oferecidas possuem limite de vagas e geralmente a procura é de duas a quatro vezes maior do que é comportado. Para isso, a CCD realiza uma seleção utilizando método multicritério de apoio à tomada de decisão (AMD).

O método trouxe transparência ao processo de seleção dos candidatos às vagas das capacitações, além de ter documentado os critérios que foram avaliados e as alternativas que foram analisadas de acordo com cada objetivo da ação de capacitação. Um dos critérios que possui relevância na análise é se o interessado é integrante do Programa Líderes Cariocas. Além desse, busca-se a proporcionalidade de participantes por sexo, cor, raça, cargos, órgãos e outros critérios que visam equidade na seleção dos participantes e variam de acordo com o objetivo estratégico da capacitação oferecida. Ranqueado e pontuado todos os critérios, colocam-se os melhores colocados em ordem crescente para sinalizar para os candidatos todas as próximas etapas, sendo de selecionados ou não.

Após essa descrição da dinâmica de capacitações do Instituto Fundação João Goulart, fica mais fácil a compreensão dos elementos que serão abordados no People Analytics, bem como as análises buscadas em todo esse processo, as quais serão apresentadas na segunda parte do presente relatório.

# PEOPLE ANALYTICS

---

# PEOPLE ANALYTICS

## EM UMA PÁGINA

**249**

**CAPACITAÇÕES**



**72,53%**

TAXA DE  
CONCLUSÃO



**12871**

SELECIONADOS



**8866**

CERTIFICAÇÕES

**23,4%**



**76,6%**



MÊS COM MAIS  
CAPACITAÇÕES:  
JUNHO



**60,1%**

DAS CAPACITAÇÕES  
FORAM ONLINE



**77,2%**

TEM AO MENOS  
PÓS-GRADUAÇÃO



**48%**

NEGROS(AS)

Por nível do cargo das certificações:



**20,7%**

ESTRATÉGICO



**24,7%**

TÁTICO



**54,4%**

OPERACIONAL

## 2. OS DADOS E A PERSPECTIVA ESCOLHIDA

---

People Analytics ou análise de pessoal, é uma abordagem interdisciplinar que une métodos das ciências de dados, da estatística e do comportamento organizacional.

O objetivo desta iniciativa é compreender como variáveis específicas - como perfil demográfico, nível hierárquico, modalidade de capacitação e categoria de portfólio - influenciam a participação, o desempenho e o desenvolvimento das competências estratégicas definidas pela Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores. Assim, é possível, por exemplo, avaliar a eficácia das capacitações oferecidas pelo Instituto Fundação João Goulart.

As análises também buscam identificar como diferentes fatores contribuem para o fortalecimento das competências essenciais: Visão Estratégica, Inovação, Compromisso Público, Liderança Colaborativa e Resiliência.

Naturalmente, a coleta de dados teve sua evolução desde a criação da Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores, em 2022, até o momento de corte para fins deste relatório, em 20 de setembro de 2024. Isso se deu na medida em que os dados coletados para fins de seleção das turmas e de contabilização da meta do Plano Estratégico passaram a se tornar informações valiosas para o

planejamento e tomadas de decisão do Instituto Fundação João Goulart sobre suas estratégias de capacitação.

É natural que apareçam lacunas - registros incompletos ou sem informação - em meio a esse processo. Isso ocorre principalmente nos registros de 2021, onde o volume de dados ainda era pequeno, feito em papel e sem a visão clara da necessidade para os fins dos dados.

A partir de 2022, foi implementado um esforço sistemático para melhorar a qualidade e abrangência da coleta de informações, garantindo um banco de dados mais robusto e preciso. Esse aprimoramento permite uma análise mais assertiva do perfil dos participantes, contribuindo para decisões estratégicas mais direcionadas às necessidades reais dos gestores e líderes.

O monitoramento das categorias de portfólio permite observar a distribuição das capacitações oferecidas, possibilitando o acompanhamento do alinhamento entre os cursos e as demandas estratégicas da administração pública. Essa abordagem conduz o tomador de decisão a uma compreensão sobre o foco de cada capacitação e sobre as áreas de desenvolvimento priorizadas. Além disso, a modalidade de ensino (presencial, online ou híbrida) também é monitorada, fornecendo um entendimento detalhado sobre o formato das capacitações e sua relação com a participação. Cada modalidade traz suas particularidades em termos de adesão, envolvimento e taxa de certificação.

Outro aspecto importante é o acompanhamento da carga horária das capacitações, relacionando o tempo de dedicação com a taxa de conclusão e certificação. Isso permite análises sobre a adequação da carga horária aos perfis dos participantes e às suas rotinas de trabalho.

Este People Analytics também se debruçou sobre dados demográficos (faixa etária, sexo, gênero, raça/cor, escolaridade) e institucionais (nível hierárquico, símbolo do cargo, nível do cargo e órgão da prefeitura). Esses dados permitem uma abordagem capaz de identificar perfis sobre o público

de servidores - situado tanto institucionalmente, quanto em categorias pessoais - impactado pelas capacitações fornecidas pelo Instituto Fundação João Goulart.

Por fim, a perspectiva inclui o monitoramento da avaliação de reação dos participantes, que fornece insights sobre a percepção de qualidade e aplicabilidade dos cursos. Esses dados ajudam a guiar ajustes nas capacitações, assegurando que elas atendam às expectativas e necessidades dos gestores.

### 3. METODOLOGIA E DICIONÁRIO DE DADOS



Entre os anos de 2021 e 2024, a Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento coletou, gerou e monitorou dados sobre as participações e as capacitações ofertadas pelo Instituto Fundação João Goulart.

Aqui cabe uma definição importante de termos. Cada participação representa o registro de um servidor que se inscreveu, foi selecionado, iniciou e concluiu uma capacitação, recebendo a sua devida certificação. Ou seja, um mesmo servidor pode ter feito diversas participações e assim será contabilizado e analisado, enquanto participação, não enquanto indivíduo. Já a capacitação refere-se ao curso, treinamento, workshop ou outra ação de desenvolvimento oferecida, com o objetivo de aprimorar competências e conhecimentos dos servidores públicos.

Os dados sobre as participações foram coletados sistematicamente por meio de formulários no Google Forms a cada capacitação oferecida pelo Instituto Fundação João Goulart. Esse método permite registrar, desde o início, informações detalhadas sobre o perfil dos participantes. Ao final de cada ação de capacitação eram registrados, também por formulário, os servidores que estavam presentes e com essa informação, aferiram se o participante deve

receber a certificação da capacitação (critério de 60% a 70% de presença, dependendo da capacitação), quanto aqueles que, por motivos diversos, não completaram a formação. Essa distinção é fundamental para calcular as taxas de conclusão, adesão e evasão, as quais auxiliam na avaliação da eficiência das capacitações e na identificação de áreas de melhoria no processo de engajamento e retenção do público-alvo.

Esses dados foram organizados inicialmente para fins de controle operacional e tomadas de decisão em nível estratégico. Por meio de tabelas, painéis e gráficos no Excel, sua dinâmica de preenchimento inicialmente era cadastral e, embora eficiente, exigia um esforço considerável dos operadores. Seu manejo não era simples, o que acabava restringindo o acesso e uso dos dados a poucas pessoas.

Nesse contexto, o exercício que inaugura o People Analytics é o de transformar uma metodologia de informações com objetivos cadastrais em um sistema mais propício para análises, acessível aos gestores de nível estratégico. Ou seja, uma ferramenta mais visual, analítica e intuitiva, capaz de inspirar perguntas e novas abordagens sobre os dados, propiciando aprimorar ainda mais as tomadas de decisão.

Tal transformação exigiu uma nova modelagem dos dados já existentes, de modo que os mesmos coubessem em um modelo adequado ao Microsoft Power BI, ferramenta escolhida para o desenvolvimento da ferramenta de análises e visualização de dados.

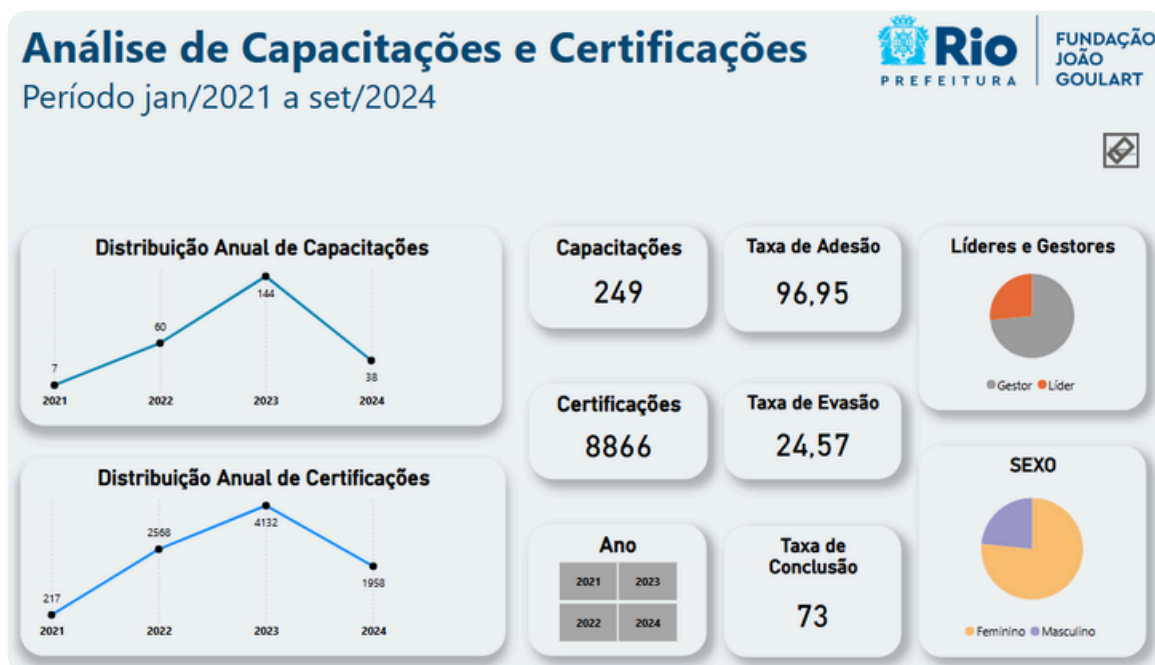
Para isso, foi necessário agregar todos os dados relevantes em uma única tabela do Google Planilhas. Nesta tabela, cada linha representava uma participação em uma ação de capacitação. Com isso, percebeu-se que os dados apresentavam inconsistências como valores fora de suas devidas colunas, e formatação inadequada. Assim, procedeu-se à limpeza dessas inconsistências, através de um programa desenvolvido em Python.

Então, também utilizando Python, a tabela foi dividida em duas, de forma a se aproximar de uma modelagem tradicional de Banco de Dados, não sendo necessário repetir dados da mesma capacitação em todas as linhas de participações referentes a ela. As duas tabelas idealizadas foram a de Capacitações e a de Participações.

Na tabela Capacitações, cada linha representa uma Capacitação, e as colunas contêm os dados referentes a ela.

Já na tabela Participações, cada linha representa uma participação, e em suas colunas constam os dados referentes a cada participação. Além disso, há uma referência para a capacitação a qual essa participação pertence na forma de um código de capacitação.

Dessa forma, foi possível levar esses dados para o Power BI para a criação de um painel de dados.



Fonte: Painel de Dados Criado pela CDC a partir de dados cedidos pela CCD

Como parte da metodologia adotada, optou-se por não realizar análises detalhadas dos participantes de forma individual e sim por sua participação. Essa escolha se deve à estrutura atual dos dados, que não permite um acompanhamento longitudinal dos indivíduos em diferentes capacitações. O foco das análises está nas capacitações como um todo e nas participações agregadas, o que proporciona uma visão estratégica e coletiva das ações de desenvolvimento. À medida que o sistema de coleta de dados evoluir, será possível considerar análises mais individualizadas, contabilizando o indivíduo e ampliando a compreensão sobre o impacto das capacitações na trajetória de cada servidor.

Como parte da metodologia deste projeto, foi elaborado um dicionário de dados para organizar e detalhar as informações presentes na base do People Analytics. Esse dicionário contém definições básicas e descritivas para cada campo de dados, incluindo a identificação de variáveis, seus significados e suas categorias de classificação. Ele pode ser acessado clicando ou escaneando o QR Code abaixo.

O objetivo dessa estrutura é garantir uma compreensão clara e unificada dos dados utilizados nas análises, facilitando tanto a interpretação dos resultados quanto o acesso às informações para futuras consultas. A construção deste dicionário foi essencial para padronizar a terminologia e garantir a consistência na utilização dos dados ao longo de todo o relatório.



[QR Code para acessar o Dicionário de Dados. Acesse aqui.](#)

## 4. ANÁLISES E RESULTADOS

Destacam-se a seguir as principais análises sobre as capacitações e as participações, sobre as modalidades e o portfólio oferecidos e sobre o perfil demográfico dos participantes.

### 4.1. CAPACITAÇÕES E PARTICIPAÇÕES

**249 ações** realizadas

entre 2021 e 20 de setembro  
de 2024.

**12.871**

selecionados

**8.866**

certificações  
registradas



**Tabela 1: Total de capacitações e participações  
entre 2021 a 09/2024**

| Ano    | Capacitações | Selecionados | Certificações |
|--------|--------------|--------------|---------------|
| 2021   | 7            | 275          | 217           |
| 2022   | 60           | 3826         | 2568          |
| 2023   | 144          | 6087         | 4124          |
| 2024*  | 38           | 2683         | 1957          |
| Total* | 249          | 12871        | 8866          |

\*Até 20 de Setembro de 2024 - data de corte das informações deste documento

Fonte dos dados: Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento

Estrategicamente, já no primeiro ano do quadriênio analisado, para iniciar a execução da Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores, ainda sem a realização de uma licitação para a contratação dos serviços, foram ofertadas ações de capacitação utilizando-se de servidores municipais experientes e qualificados e de alguns profissionais externos contratados ou em regime de parceria para ministrar 7 cursos/oficinas, com 217 certificações.

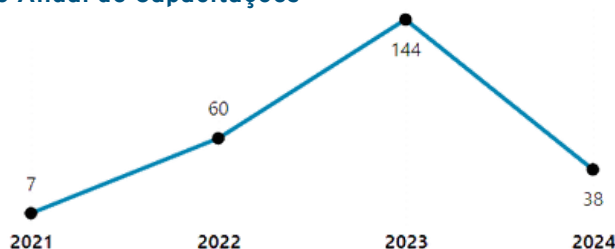
Já no segundo ano, em atendimento à meta do Acordo de Resultados 2021-2024 e com orçamento específico para as capacitações passou a ser possível contratar empresas especializadas em treinamento e desenvolvimento

profissional, de forma a ampliar o atendimento das demandas por capacitação, em consonância com a Matriz de Competências Essenciais do Gestor Carioca e o Portfólio de Capacitação e Desenvolvimento dos Gestores Cariocas. Assim, em 2022, foram executadas 60 ações de capacitação, adicionando mais 2.568 certificações. Também foi celebrado o lançamento da primeira turma do Programa Rio Liderança Feminina.

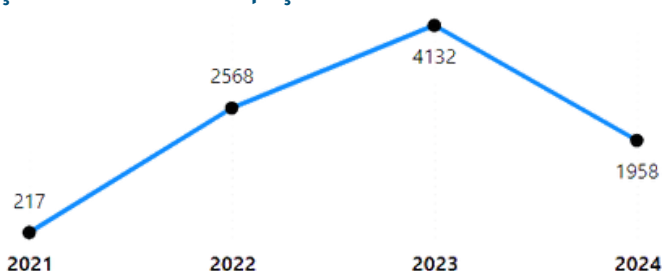
Em 2023, foi iniciado o novo ciclo de capacitações transversais, uma nova turma do Programa de Desenvolvimento de Líderes Cariocas, o evento Líderes Cariocas Summit, o Festival do Servidor, o I Congresso Carioca de Gestão Pública e a segunda edição do Programa Rio Liderança Feminina. Com isso, as certificações alcançaram o número de 144 e atingindo a marca de 4.124 certificações.

**Gráfico 1: Distribuição Mensal das Capacitações 2021 a 09/2024**

**Distribuição Anual de Capacitações**



**Distribuição Anual de Participações**



Fonte: Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento

A projeção para o ano de 2024 é de superar a quantidade média de capacitações oferecidas e participações dos anos anteriores, visto que parte das ações de capacitação planejadas para o ano vigente serão concluídas após a data de corte do presente relatório (20 de setembro de 2024), com a conclusão dos Programas Líderes Cariocas, Rio Liderança Feminina e o Festival do Servidor 2024.

Esse volume de participações é um dos indicativos positivos da aderência e da relevância das ações de capacitação em relação às necessidades de desenvolvimento dos servidores de diversos órgãos. Fato que contribui para o fortalecimento da gestão pública.

## 4.2. CALENDÁRIO DAS CAPACITAÇÕES

Uma das decisões estratégicas tomadas para favorecer a participação dos gestores e assegurar a implantação da Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores foi a escolha das datas das realizações das capacitações.

Ao analisar a distribuição mensal das capacitações realizadas entre 2021 e 2024, é possível observar um total de 249 ações de capacitações ao longo dos anos. A oferta de ações de capacitações varia significativamente entre os meses, refletindo um planejamento alinhado com o calendário administrativo e as demandas de formação dos gestores públicos.

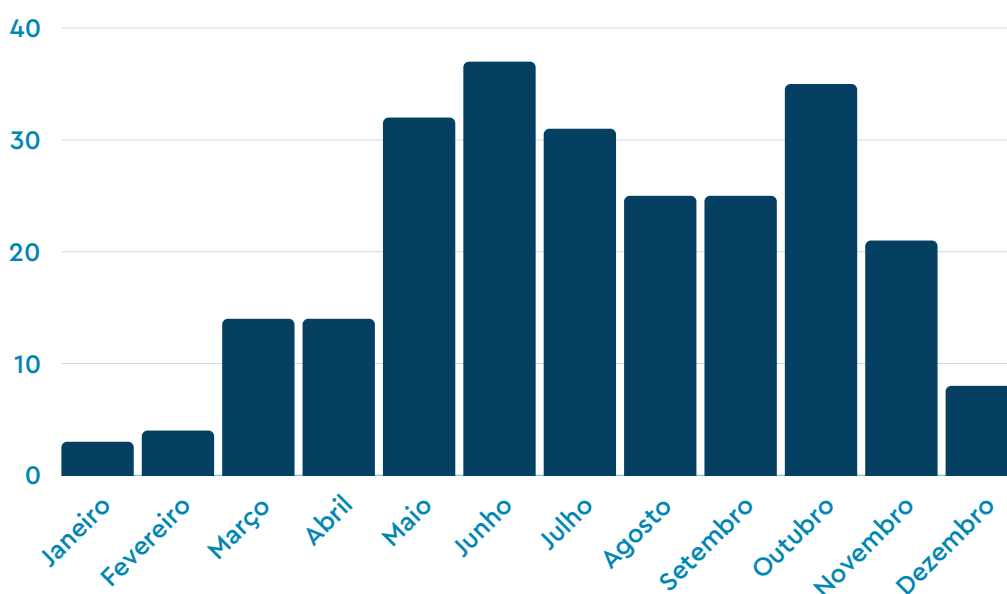
Os meses de maior concentração foram junho, com 37 capacitações, seguido por outubro (35) e julho (31). Esse resultado indica que o meio do ano e o final do segundo semestre foram os períodos de maior oferta por estarem mais afastados de períodos críticos como início de ano, férias e fechamento de semestre, permitindo maior disponibilidade dos gestores para participarem das ações formativas.

Por outro lado, os meses de janeiro (3 capacitações), fevereiro (4) e dezembro (8) apresentaram os menores números de oferta, o que se justifica pelo período de férias, início de planejamento do ano e o encerramento das atividades anuais. Esses meses tendem a ter uma demanda reduzida e menor adesão, pois muitos servidores estão em períodos de férias ou concluindo suas atividades para o fechamento do ciclo anual.

Essa distribuição ao longo dos meses demonstra um planejamento estratégico das capacitações, visando otimizar a participação dos gestores e alinhar a oferta com momentos mais propícios para formação, garantindo um equilíbrio entre períodos de alta e baixa oferta.

Por outro lado, a concentração da oferta em alguns meses pode fazer com que as capacitações concorram entre si. Ou seja, que os servidores tenham que escolher algumas em detrimento de outras, seja pela coincidência de datas, seja pela própria disponibilidade de tempo para fazer diversas capacitações concomitantemente às atividades profissionais.

**Gráfico 2: Distribuição Mensal das Capacitações 2021 a 09/2024**



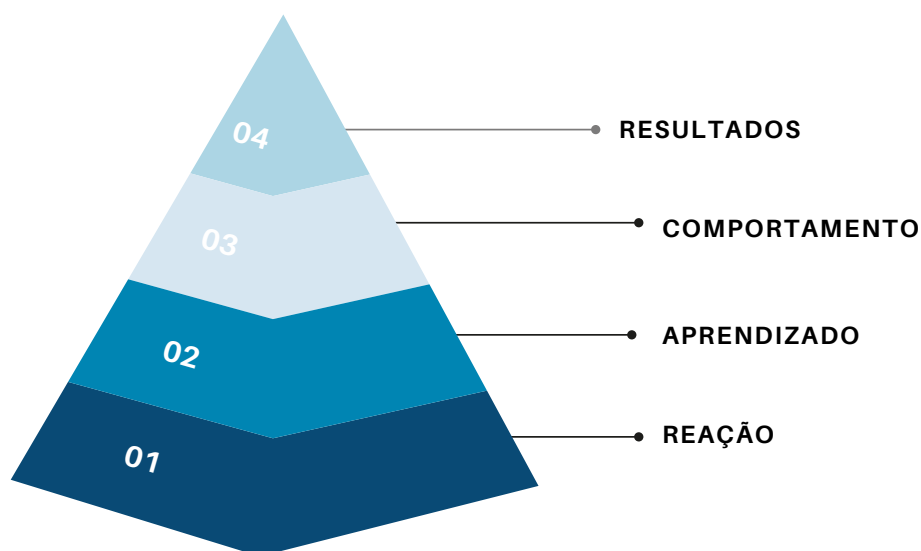
Fonte dos dados e elaboração: Coordenadoria de capacitação e Desenvolvimento

## 4.3. MÉTRICAS E INDICADORES DE MONITORAMENTO DAS CAPACITAÇÕES

Nesta seção serão explicados os indicadores que são utilizados pela Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento para seu monitoramento da Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores. Também serão apresentados os valores desses indicadores para o período de análise deste relatório.

O modelo de Kirkpatrick (2010), serviu de referência de medição de diferentes aspectos do impacto de uma capacitação, pois é estruturado em quatro níveis: Reação, Aprendizagem, Comportamento e Resultados. Isso está em consonância com a necessidade do Instituto Fundação João Goulart de saber se as capacitações foram bem recebidas pelo público-alvo (reação), se os participantes realmente aprenderam algo novo (aprendizagem), se o aprendizado está sendo aplicado no trabalho (comportamento) e, principalmente, se as capacitações trouxeram benefícios à Prefeitura e aos seus cidadãos (resultados).

**Figura 4: Visão do modelo de avaliação de treinamento em quatro níveis de Kirkpatrick**



Fonte: Danaki kirkpatrick

Contudo, em que pese a importância de todos os quatro níveis, não foram coletados dados objetivos para avaliar o nível Aprendizado e o nível Resultados. No caso do nível Aprendizado, as capacitações não tiveram avaliações de proficiência ou testes para medir o ganho de conhecimento. O resultado da pesquisa de reação pode ser considerado um indicador do nível Aprendizado, mas não seria uma evidência robusta.

Da mesma forma, por exemplo, a superação da meta do Planejamento Estratégico de 2021-2024 que incluiu em sua “Iniciativa Estratégica de Gente”, de “realizar 5000 capacitações de servidoras e servidores públicos nos Programas de Desenvolvimento da Prefeitura e formar 200 novos Líderes Cariocas até 2024” pode ser um indicador do nível Resultados, mas seriam necessários outros indicadores sobre resultados estratégicos, como aumento da produtividade, redução de custos ou melhoria na qualidade dos serviços prestados pelos participantes.

Para o nível Reação, que mede a percepção e a satisfação dos participantes sobre a capacitação, a quantidade total de selecionados (QT), a quantidade de certificados (QC), a taxa de conclusão (TC), a taxa de evasão (TE), a avaliação dos participantes (AVA) e a avaliação dos instrutores (AVI) são adequados para medir se as capacitações foram bem recebidas e qualificadas pelos participantes.

Por fim, há o nível Comportamento, que mede o potencial de aplicação prática do aprendizado no ambiente de trabalho ou na vida real, verificando se os participantes melhoraram suas práticas e ou adotaram os comportamentos desejados. Essas respostas estão sendo tocadas pela avaliação de implementação (IP) e o Índice de Capacitação e Desenvolvimento (ICD) que está em processo de validação.

**Quantidade Total de Selecionados (QT):** O número total de servidores selecionados para participar das capacitações foi de 12.849. Ressalta-se que o mesmo servidor pode ter participado de várias capacitações.

**Quantidade de Certificados (QC):** Representa as participações, ou seja, o número de participantes que concluíram as ações de capacitação com sucesso e receberam o certificado. Foram certificadas 8.866 participações.

**Taxa de Conclusão:** A Taxa de Conclusão é um dos indicadores-chave utilizados para avaliar as capacitações oferecidas pelo Instituto Fundação João Goulart. Representa a relação entre a quantidade de selecionados e a quantidade concluintes da capacitação:

$$Tx \text{ de conclusão } (QC/QT) = [n^{\circ} \text{ de certificados } (QC) / \text{quantidade total } (QT)] \times 100$$

A taxa geral de conclusão é de 72,53% entre os servidores que participam das ações de capacitações. Esse valor indica que a maioria dos selecionados consegue finalizar o curso, o que representa um nível significativo de engajamento e comprometimento com as formações oferecidas. Embora a conclusão não permita, por si só, afirmar a aquisição integral do conhecimento, esse índice reflete uma adesão satisfatória ao conteúdo, contribuindo para o desenvolvimento das competências almejadas em cada capacitação.

O acompanhamento contínuo dessas taxas permite identificar possíveis pontos de melhoria nas capacitações, ajustando a metodologia, a modalidade, a carga horária ou o conteúdo, aumentando ainda mais a conclusão com sucesso e garantindo o pleno desenvolvimento dos gestores e servidores públicos.

**Taxa de Evasão (TE):** A taxa de evasão reflete o percentual de participantes selecionados para a capacitação, mas não a concluíram com sucesso.

$$\{[n^{\circ} \text{ de selecionados (QT)} - n^{\circ} \text{ de certificados (QC)}] / n^{\circ} \text{ de selecionados (QT)}\} \times 100$$

Essa métrica é importante para entender os desafios enfrentados ao longo do processo formativo. A taxa de evasão média registrada foi de 24,57%, indicando que quase um quarto dos selecionados não concluíram as formações para as quais se inscreveram.

Pelo relato de diversos participantes, a principal hipótese é que isso se deve à sobrecarga de compromissos e agendas de trabalho dos gestores/líderes, o que dificulta sua disponibilidade integral para participar das capacitações. Muitos selecionados, embora interessados, acabam por abandonar ou adiar sua participação devido à incompatibilidade entre o tempo exigido para o curso e as demandas diárias não regulares de suas funções.

A Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento desenvolve estratégias para lidar com estas questões, como iniciativas voltadas à flexibilização das agendas e à adaptação dos cursos ao perfil dos servidores, buscando mitigar o impacto dos fatores que prejudicam as participações.

Outras medidas incluem o reforço na comunicação por e-mail, listas de transmissão, Instagram e LinkedIn, mantendo os servidores informados sobre o andamento das capacitações e incentivando sua participação, além da criação de mecanismos de feedback para ajustar as formações conforme as necessidades dos participantes.

Esses esforços refletem o compromisso da equipe em oferecer um processo formativo mais acessível e adaptado às realidades dos servidores, com o objetivo de reduzir essa taxa de evasão e garantir que o máximo de selecionados conclua suas capacitações.

**Avaliação dos Participantes (AVA):** Avaliação feita pelos participantes ao final do curso, refletindo a percepção do selecionado sobre a qualidade da capacitação, incluindo o conteúdo, a metodologia e a aplicabilidade dos conhecimentos. A média das avaliações dos participantes até o momento foi de 9,6/10,0.

**Avaliação dos Instrutores (AVI):** Avaliação feita pelos instrutores sobre o desempenho geral do curso, incluindo a interação com os participantes e a adaptação do conteúdo ao contexto prático. A média das notas coletadas em 2024, primeiro ano de coleta desta informação, performou uma nota média de 9,9/10.

**Avaliação de Implementação (IP):** Avaliação feita pelos participantes de 2 a 3 meses após o término do curso para medir a aplicação prática dos conteúdos aprendidos no ambiente de trabalho. Esta avaliação também iniciou-se em 2024. O valor médio de nota foi de 7,39/10,0.

**Índice de Capacitação e Desenvolvimento (ICD):** O Índice de Capacitação e Desenvolvimento (ICD) , criado em maio de 2024, é uma métrica experimental objetiva que busca avaliar a qualidade e o impacto das capacitações oferecidas pelo Instituto Fundação João Goulart. Diante da diversidade de programas, modalidades e perfis de participantes, o ICD se estabelece como uma ferramenta equilibrada, mensurando tanto o desempenho dos cursistas quanto a efetividade dos conteúdos e a atuação dos instrutores.

A fórmula do ICD considera cinco fatores principais:

- **Quantidade de Certificados Emitidos (QC);**
- **Quantidade Total de Selecionados (QT);**
- **Avaliação dos Participantes (AVA);**
- **Avaliação dos Instrutores (AVI);**
- **Avaliação de Implementação (IP).**

Ao combinar esses fatores, o ICD possibilita uma avaliação aprofundada das capacitações, abrangendo desde a experiência imediata do curso até o impacto no desempenho profissional.

Ainda em fase experimental, o ICD já foi aplicado para mensurar a qualidade de algumas novas capacitações entre maio e setembro de 2024. Como a avaliação de implementação requer um intervalo de tempo para aferir o impacto prático das capacitações, os resultados estão sendo gradualmente consolidados. Para capacitações inseridas no programa Rio Liderança Feminina, a *Avaliação de Implementação* será realizada de forma conjunta para o programa como um todo e distribuída igualmente entre as ações de capacitações que o compõem.

A fórmula de cálculo do Índice de Capacitação e Desenvolvimento é a seguinte:

$$ICD = \frac{(0,5 + 0,5 * (QC / QT)) * (0,7 * AVA + 0,3 * AVI) * IP}{100}$$

Onde:

**QC = Quantidade de Certificados;**

**QT = Quantidade Total de Cursistas inscritos;**

**AVA = Avaliação dos Participantes, com peso de 70%;**

**AVI = Avaliação dos Instrutores, com peso de 30%;**

**IP = Avaliação de implementação;**

Com base no valor calculado do ICD, as capacitações são classificadas em quatro categorias:

**Tabela 2: Classificações das participações**

| <b>CLASSIFICAÇÃO</b>                   | <b>DESCRIÇÃO</b>                                                                                                                                 |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ICD &lt; 40:<br/>insatisfatório</b> | A capacitação não atendeu às expectativas, teve avaliações insatisfatórias e/ou baixa aplicação prática dos conteúdos no trabalho.               |
| <b>40 ≤ ICD ≤ 60: Regular</b>          | Resultados médios, com avaliações insatisfatórias e implementação prática limitada, com oportunidades de melhoria.                               |
| <b>60 &lt; ICD ≤ 75: Bom</b>           | Capacitações bem-sucedidas, com avaliações positivas, aplicação prática moderada dos conhecimentos e boa proporção de conclusões                 |
| <b>ICD &gt; 75: Excelente</b>          | Capacitações de alto impacto, com excelentes avaliações e alta aplicação prática no trabalho dos gestores, além de uma boa taxa de certificação. |

Fonte: Coordenadoria de capacitação e Desenvolvimento

**Tabela 3: Componente e Resultados do Índice de Capacitação e Desenvolvimento**

| Capacitação                                                          | QC  | QT  | AVA | AV   | IP | ICD  | Classificação |
|----------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|------|----|------|---------------|
| MiniCurso DataViz - turma 1                                          | 34  | 34  | 100 | 100  | 54 | 54.0 | Regular       |
| MiniCurso DataViz - turma 2                                          | 27  | 27  | 100 | 100  | 54 | 54.0 | Regular       |
| Palestra em DataViz                                                  | 152 | 152 | 96  | 90   | 68 | 64.3 | Bom           |
| SETEC - Apresentações de Impacto em Excel - T1                       | 41  | 60  | 93  | 100  | 71 | 56.8 | Regular       |
| SETEC - Apresentações de Impacto em Excel - T2                       | 29  | 50  | 95  | 100  | 83 | 63.3 | Bom           |
| SETEC - Palestra sobre Ferramentas de Gestão                         | 126 | 126 | 98  | 100  | 84 | 82.8 | Excelente     |
| SETEC - Palestra sobre Inovação e Tecnologias para Gestores Públicos | 124 | 124 | 99  | 100  |    | 78.4 | Excelente     |
| SETEC - T1 - Análise de Dados para Tomada de Decisão                 | 28  | 40  | 100 | 69.7 | 82 | 69.7 | Bom           |
| SETEC - T1 - Curso de Práticas para a gestão de conflitos            | 17  | 17  | 100 | 90.0 | 90 | 90.0 | Excelente     |

**Fonte dos dados:** Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento.

**Elaborado por:** Coordenadoria de Dados e Comportamento e Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento.

#### 4.3.1. PRINCIPAIS ANÁLISES OBSERVADAS QUANTO AO ICD

O valor médio final do ICD entre todas as capacitações foi de 68,15. Isso indica que, de maneira geral, as capacitações têm um nível bom, com algumas oportunidades de melhoria, especialmente no quesito de implementação prática dos conhecimentos adquiridos.

O curso "SETEC - T1 - Curso de Práticas para a gestão de conflitos" se destaca com um ICD de 90, o mais alto entre as capacitações analisadas. Isso reflete um excelente desempenho, com 100% de taxa de conclusão, ótimas avaliações dos participantes e instrutores, além de um alto índice de implementação no ambiente de trabalho.

A Palestra em DataViz apresentou um ICD de 64,3, refletindo boas avaliações, mas com uma implementação prática ligeiramente inferior em comparação com outros cursos.

As capacitações do MiniCurso Dataviz (turma 1 e turma 2), apesar de terem 100% de avaliação positivas tanto dos participantes quanto dos instrutores, obtiveram um ICD de 54 devido à avaliação de implementação mais baixa (54%).

Algumas capacitações apresentam espaço para melhorar a avaliação de implementação (IP), que mede a aplicação dos conhecimentos no ambiente de trabalho. As altas taxas de conclusão e as avaliações positivas reforçam a qualidade dos conteúdos, mas o impacto prático pode ser um ponto de foco para melhorias futuras.

Essa análise serve como um indicativo para ajustar futuras capacitações e focar em aumentar a aplicação prática, garantindo que os conhecimentos adquiridos sejam implementados de forma eficaz no cotidiano dos servidores.

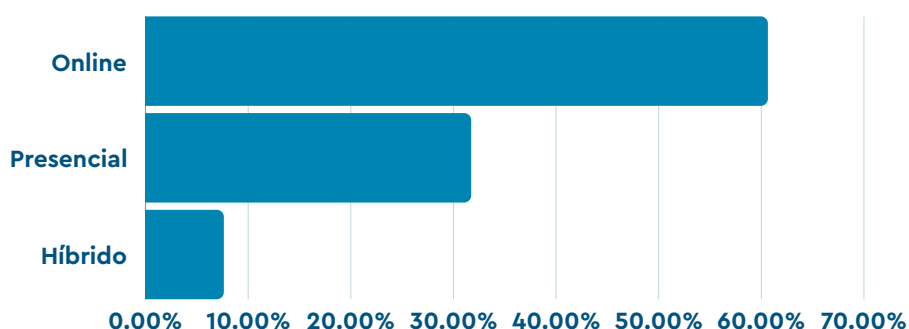
## 4.4. MODALIDADES DAS CAPACITAÇÕES

Entre 2021 e 09/2024, foram ofertadas 151 capacitações online, o que representa 60,64% do total, como pode ser observado na imagem 1. O formato presencial ocupa o segundo lugar, com 79 capacitações (31,73% do total). Embora seja menor do que o online, a modalidade presencial mantém uma importância significativa e é utilizada para capacitações que requerem interação direta ou atividades práticas. Já as capacitações online têm sido mais ofertadas pelo Instituto Fundação João Goulart para refletir a demanda dos participantes, buscando maior adesão, disponibilidade e facilidade de acesso. Como muitos servidores trabalham em diferentes bairros da cidade, o deslocamento para um local de curso poderia ser uma barreira, que é superada pelo online.

O formato híbrido apresenta o menor número de capacitações, com 19 capacitações, correspondendo a 7,63% do total. Isso indica que, embora o formato híbrido tenha vantagens, ele vem sendo adotado de forma limitada em comparação aos outros dois formatos, por precisar recorrer a logísticas diferenciadas que atendam a ambos os formatos, o que muitas vezes dificulta as operações da Coordenadoria.

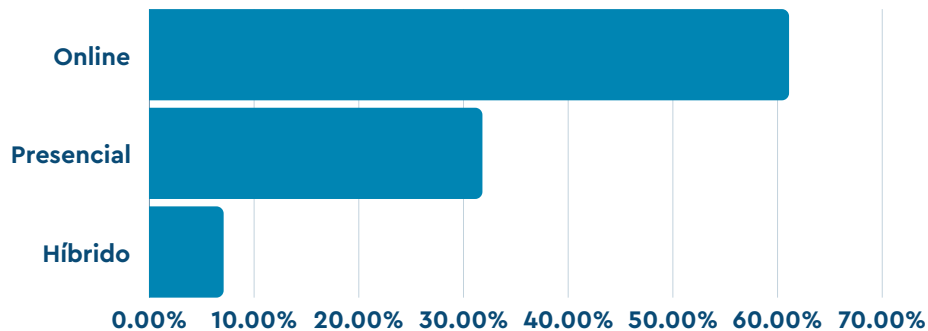
**Gráfico 3: Distribuição de ações de capacitações e participações, por modalidade entre 2021 e 09/2024**

### CAPACITAÇÕES



Fonte: Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento  
Elaborado por: Coordenadoria de Dados e Comportamento

## PARTICIPAÇÕES



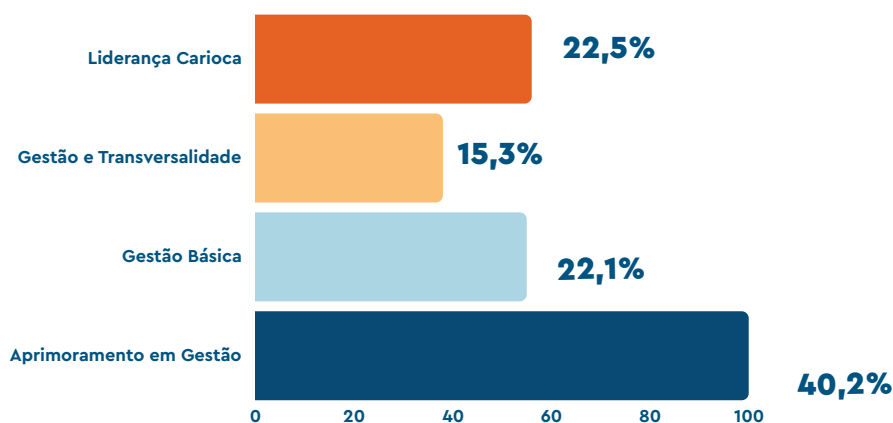
Fonte: Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento  
Elaborado por: Coordenadoria de Dados e Comportamento

## 4.5. PORTFÓLIO DE CAPACITAÇÕES

O portfólio de capacitações do Instituto Fundação João Goulart é organizado em quatro categorias principais: Aprimoramento em Gestão; Gestão e Transversalidade; Gestão Básica; e Liderança Carioca. Cada uma dessas categorias desempenha um papel no desenvolvimento das competências necessárias para a administração pública municipal. A análise das participações por portfólio permite identificar quais categorias tiveram mais oferta e quais foram os focos prioritários de desenvolvimento entre os gestores.

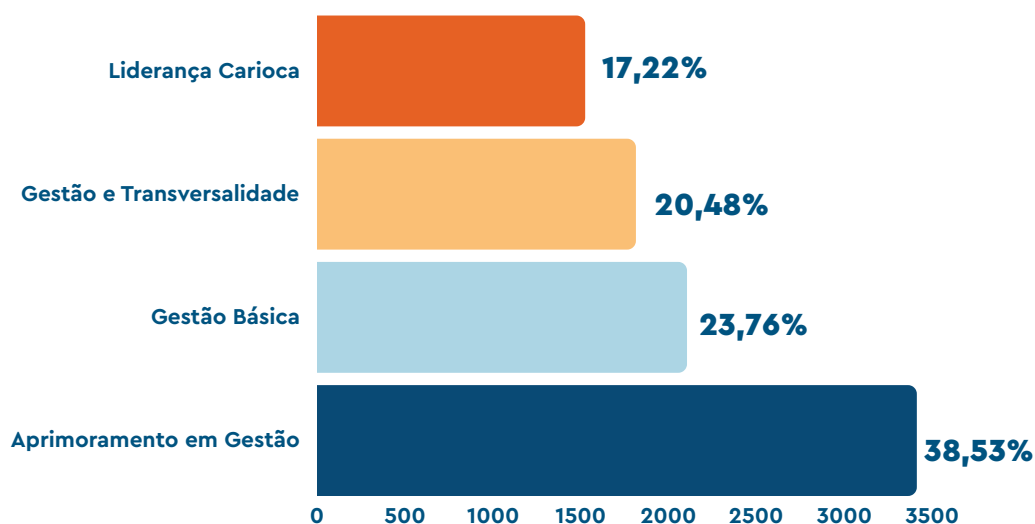
## 4.6. ANÁLISE POR CATEGORIAS DE PORTFÓLIO E SUAS COMPETÊNCIAS

**Gráfico 4: Ações de Capacitação por Categoria do Portfólio (2021 - 09/2024)**



Fonte dos dados e elaboração: Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento

**Gráfico 5: Participações por Categoria do Portfólio (2021 - 09/2024)**



Fonte dos dados e elaboração: Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento

**Aprimoramento em Gestão:** Refere-se às capacitações que aprimoram habilidades gerenciais e técnicas de servidores já experientes. Foi a categoria com o maior número de ações de capacitação (100) e de participações (3.416), representando 40,2 % da oferta por categoria do Portfólio, com 38,53% das participações.

Grande parte devido ao Programa Rio Liderança Feminina que teve 77 ações de capacitação. Ele conta com duas turmas concluídas e a terceira em curso.

**Gestão Básica:** O foco está em capacitações que oferecem uma base sólida em gestão, essenciais para servidores que estão em fase inicial de carreira ou que precisam fortalecer seus conhecimentos básicos sobre gestão pública. Com 55 ações de capacitação e 2107 participações, essa categoria representou 22% da oferta e teve 23,76% do total de participações. A demanda por esse portfólio é indicativa da importância de garantir que os gestores tenham fundamentos bem estabelecidos para a execução de suas atividades.

**Gestão e Transversalidade:** Aborda conteúdos que promovem uma visão integrada e colaborativa das políticas públicas. Foram ofertadas 38 ações de capacitação dessa categoria, contabilizando 1.816 participações, correspondendo a 15,3% da oferta e 20,5% do total de participações.

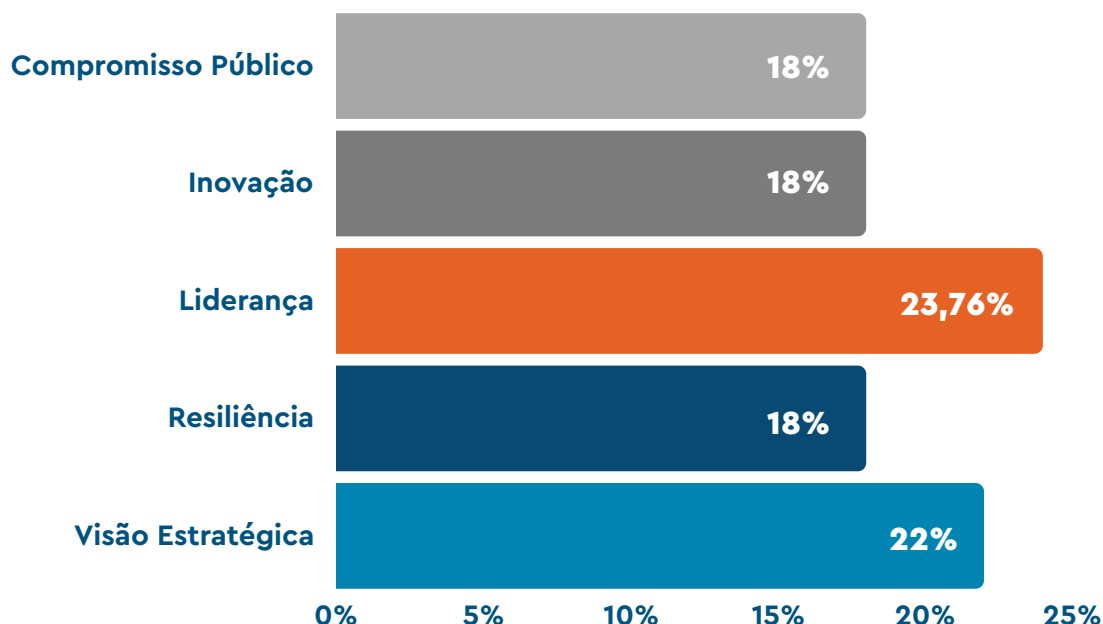
Observa-se a uma maior busca por capacitações que facilitem a comunicação entre áreas distintas e que contribuam para o desenvolvimento de uma abordagem mais sistêmica e intersetorial na administração pública.

**Liderança Carioca:** Voltada para o desenvolvimento de competências de liderança, gestão de pessoas e promoção de uma cultura colaborativa. São capacitações destinadas a integrantes do Programa Líderes Cariocas. Quando estes não completam o total das vagas, elas são abertas a outros gestores. Esta categoria foi disponibilizada em 56 ações de capacitação e apresentou 1.527 participações, correspondendo a 22,5% da oferta e 17,2% do total de participações

Além de serem direcionadas prioritariamente para um público-alvo específico e menor do que as demais categorias, as ações de capacitação da categoria Liderança Carioca não possuem o tipo Palestra e apenas uma foi do tipo Seminário, ou seja, essa categoria tem capacitações com carga horária maior, o que exige mais disponibilidade de horário e dedicação dos participantes e, provavelmente, mais dificuldade de agenda para se dedicar à ações com mais duração de tempo.

No momento da redação deste relatório está em curso a segunda turma dos Líderes Cariocas com término previsto para dezembro de 2024, o que vai fazer com que essa distribuição percentual no final do ano seja modificada consideravelmente, pois o recorte temporal dos dados aqui apresentados foram até 20 de setembro de 2024.

**Gráfico 6: Percentual de distribuição de Competências  
(2021 - 09/2024)**



Fonte dos dados e elaboração: Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento

A análise das competências desenvolvidas de 2021 a 09/2024 revela um direcionamento estratégico equilibrado nas capacitações oferecidas pelo Instituto Fundação João Goulart.

Os resultados evidenciam que o planejamento e a execução da oferta de capacitações tem buscado contemplar todas as competências essenciais do gestor público, conforme definido pela Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores. O alinhamento dessas competências com as necessidades da administração pública é um indicativo da relevância e da eficácia das ações de capacitação. Esse portfólio variado e bem distribuído reflete um esforço para construir um corpo de gestores multifacetado e preparado para atuar em diferentes níveis de complexidade, promovendo uma administração pública cada vez mais qualificada, estratégica e comprometida com a excelência no atendimento ao cidadão.

## 4.7. PERFIL DEMOGRÁFICO DAS PARTICIPAÇÕES

Esta análise tem como objetivo identificar e compreender as características dos participantes, considerando aspectos como gênero, liderança, faixa etária, raça/cor, escolaridade, cargos e Unidades Administrativas/Órgãos.

É importante reforçar novamente que os dados analisados são referentes às participações. Ou seja, um mesmo indivíduo pode ter realizado diversas capacitações, sendo contabilizado todas as vezes em que se inscreveu e/ou se certificou, a depender da análise.

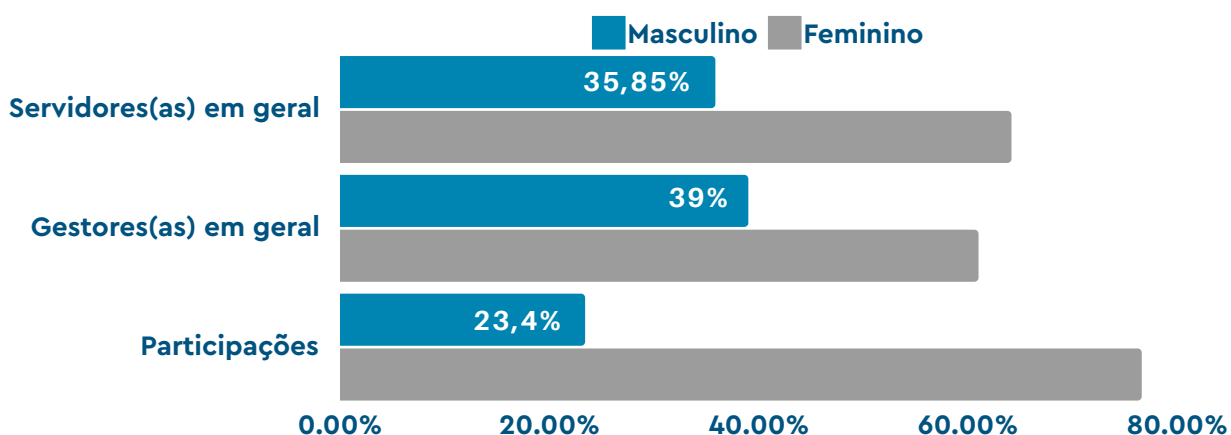
São informações essenciais para avaliar a diversidade, a representatividade e o perfil de quem tem buscado as ações de capacitação.

- **Gênero**

A participação por gênero nas capacitações oferecidas pelo Instituto Fundação João Goulart possui predominância feminina, que corresponde a 76,6% das participações, em contraste com 23,4% de homens. Esse dado é consistente com a distribuição de gênero na Prefeitura como um todo, onde 64,15% dos servidores são mulheres e 35,85% são homens e a distribuição com relação aos ocupantes de cargos de gestão é de 61% para mulheres e 39% para homens, conforme identificado no Mapeamento da Burocracia Representativa da Prefeitura do Rio de Janeiro (INSTITUTO FUNDAÇÃO JOÃO GOULART, 2024).

Os dados sugerem que mulheres estão engajadas de forma expressiva nos processos de formação e desenvolvimento oferecidos, refletindo uma atuação significativa na busca por qualificação e aprimoramento dentro da administração pública municipal.

**Gráfico 6: Comparativo por gênero das Participações nas Capacitações e do Total de Servidores (as) da Prefeitura**



Fonte dos dados:

Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento

Servidores e gestores: Mapeamento da Burocracia Representativa da Prefeitura da cidade do Rio de Janeiro

Elaborado por: Coordenadoria de Dados e Comportamento

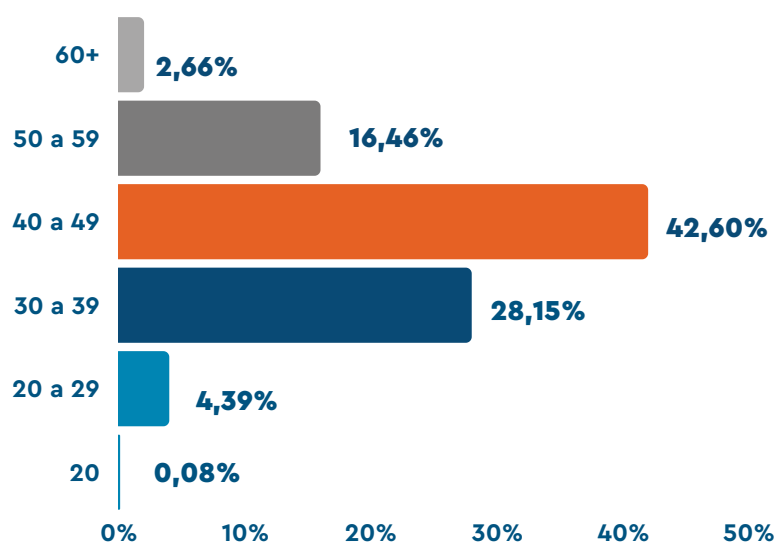
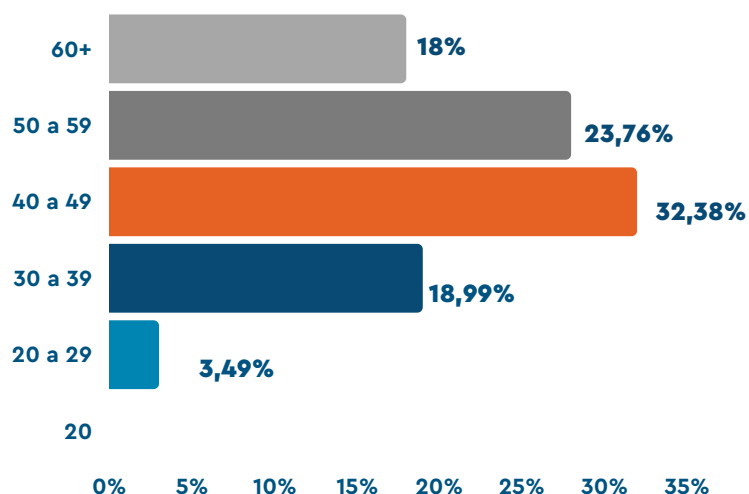
A Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento adota um apoio multicritério à decisão (AMD) para a seleção de participantes nas capacitações, visando ampliar a equidade e representatividade nos processos seletivos, equilibrando a distribuição de gênero entre os capacitados. Apesar desse esforço, a existência de programas exclusivos para mulheres, como o Programa Rio Liderança Feminina, com duas turmas já concluídas e uma terceira em andamento, influencia significativamente o aumento da participação feminina nas capacitações, ampliando a diferença em relação aos homens, que ficam sub-representados em relação à proporção de homens encontrados tanto no total de servidores quanto no total de gestores na Prefeitura.

- **Faixa Etária**

A análise por faixa etária dos participantes das capacitações revela que a maior representatividade está entre gestores(as) de 41 a 50 anos, que compõem 35,57% do total de participantes, seguidos pela faixa de 31 a 40 anos, que representa 22,39%. Esses dois grupos somam mais da metade dos participantes, indicando que gestores(as) em estágios intermediários de carreira são os que mais buscam capacitação.

Em contrapartida, a participação de servidores mais jovens, entre 21 e 30 anos, representa apenas 4,07%, sugerindo uma menor adesão desse grupo às capacitações ou uma menor quantidade de servidores que conseguiram cargos de gestão que tenham essa faixa etária. A faixa etária de 51 a 60 anos responde por 14,59% dos participantes, enquanto os servidores acima de 60 anos compõem apenas 2,53%.

**Gráfico 7: Comparação de distribuição de servidores (as) nas faixas etárias e das participações por faixa etária**



Fonte dos dados:

Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento

Servidores e gestores: Mapeamento da Burocracia Representativa da Prefeitura da cidade do Rio de Janeiro

Elaborado por: Coordenadoria de Dados e Comportamento

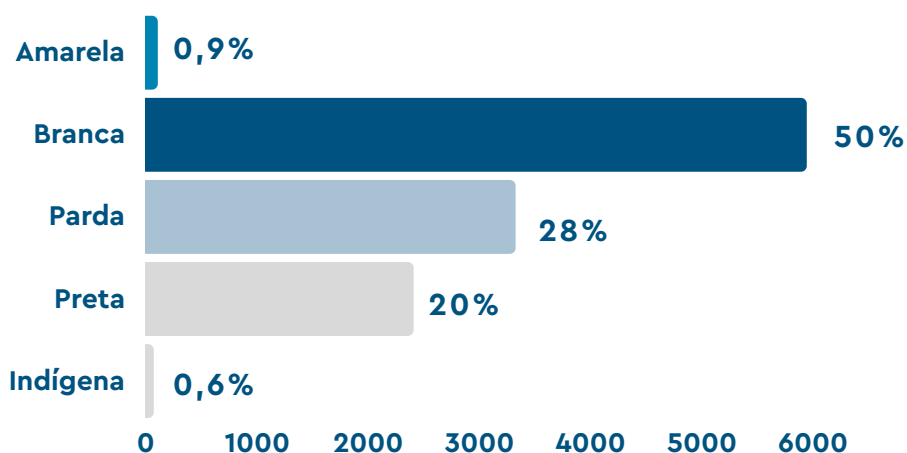
Ao comparar a distribuição por faixa etária entre os servidores da Prefeitura e os participantes das capacitações oferecidas pelo Instituto Fundação João Goulart, notam-se algumas discrepâncias relevantes. No quadro geral da Prefeitura, a faixa etária com maior concentração de servidores é entre 40 e 49 anos (18,99%), seguida de 50 a 59 anos (16,68%), e 30 a 39 anos (13,49%). Já nas capacitações, o maior grupo de participantes está concentrado na faixa de 41 a 50 anos (27,50%), seguido por 51 a 60 anos (16,46%), refletindo uma leve correlação com a idade predominante entre os servidores da Prefeitura.

Entretanto, um ponto que merece destaque é a baixa participação de servidores na faixa etária de mais de 60 anos nas capacitações, que corresponde a apenas 2,60%, enquanto no quadro geral da Prefeitura esse grupo representa 16,68%. Isso pode sugerir uma menor adesão ou interesse por parte dos servidores mais experientes em participar de formações, ou possivelmente a necessidade de adaptar as capacitações para atender melhor esse público.

- **Raça/cor**

O quadro da distribuição das participações dentre as raças autodeclaradas pelos participantes pode ser observado no gráfico 8.

**Gráfico 8: Distribuições das participações por raça/ cor**



Fonte dos dados:  
Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento  
Elaborado por: Coordenadoria de Dados e Comportamento

A dinâmica das participações por raça/cor ao longo dos últimos anos revela um cenário de transformação impulsionado pela Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores. De 2021 a 2024, observa-se uma mudança significativa na diversidade racial das capacitações, especialmente no aumento da representatividade de grupos historicamente sub-representados na sociedade.

Em 2021, 78% dos participantes se declararam brancos, enquanto 17%, 3% e 1% se declararam pardos, pretos e amarelos. Não houve registro de participantes indígenas. Mas essa discrepância foi reduzida com estratégias de inclusão implementadas pelo Instituto Fundação João Goulart.

Com a implementação do método multicritério de apoio à decisão (AMD), a política de capacitação tem demonstrado um impacto duradouro e positivo na promoção da diversidade dentro da gestão pública municipal.

Conforme observado no gráfico 8, ao longo do quadriênio 2021-2024, a diferença diminuiu abruptamente. Por exemplo, se em 2021 a diferença entre a participação de brancos e pretos era de 74 pontos percentuais, em 2024 foi de 26 pontos percentuais. Por mais que essa diferença ainda seja considerável, os dados apontam uma tendência de ampliação da representatividade de pretos e pardos nas capacitações.

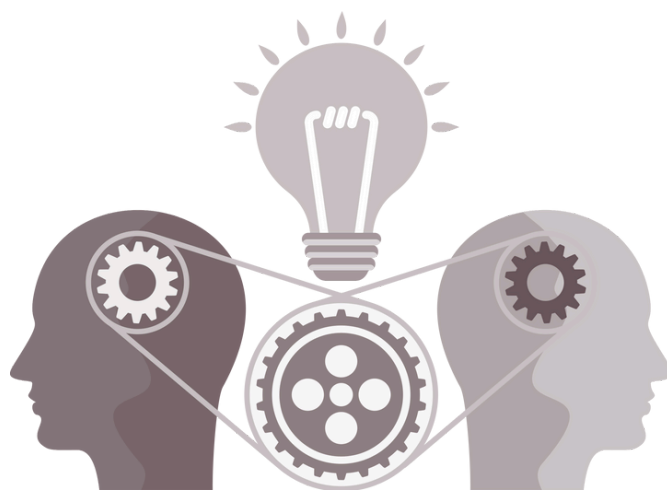
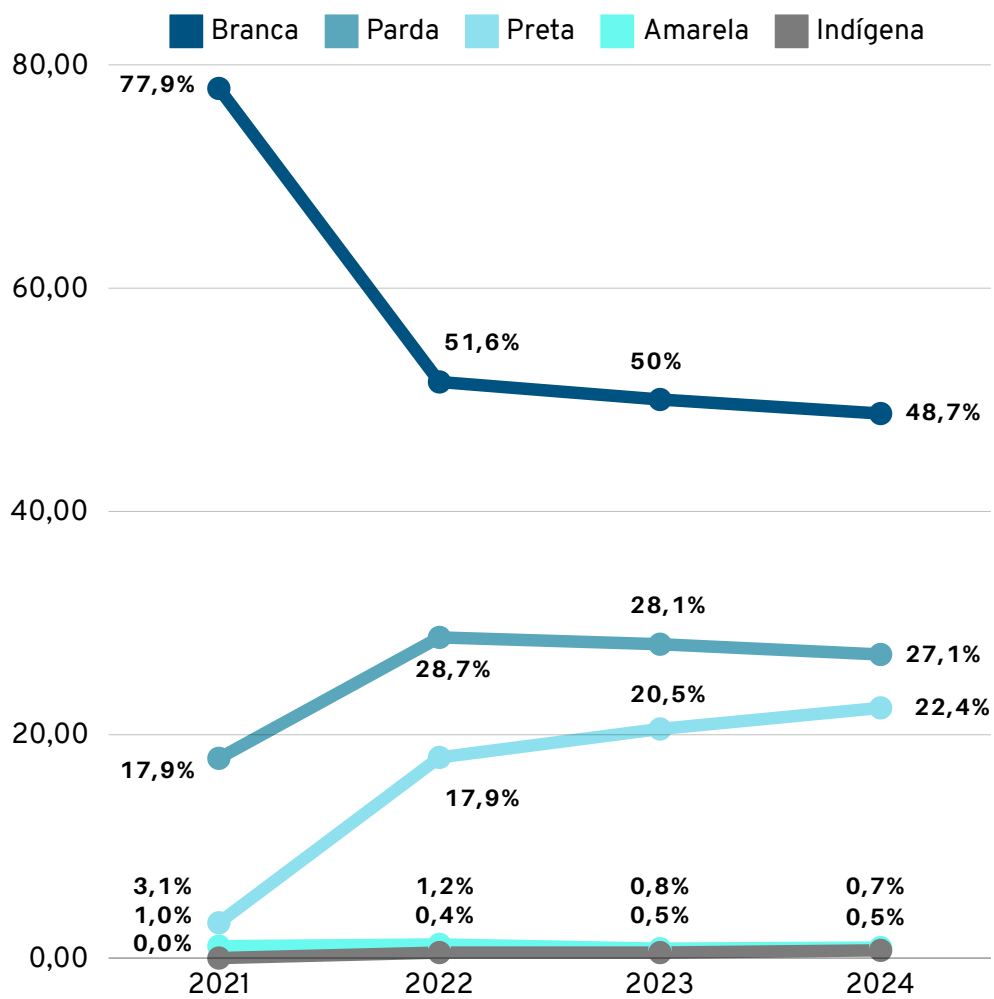


**Gráfico 9: Distribuições das participações por raça/ cor de 2021 a 09/2024**



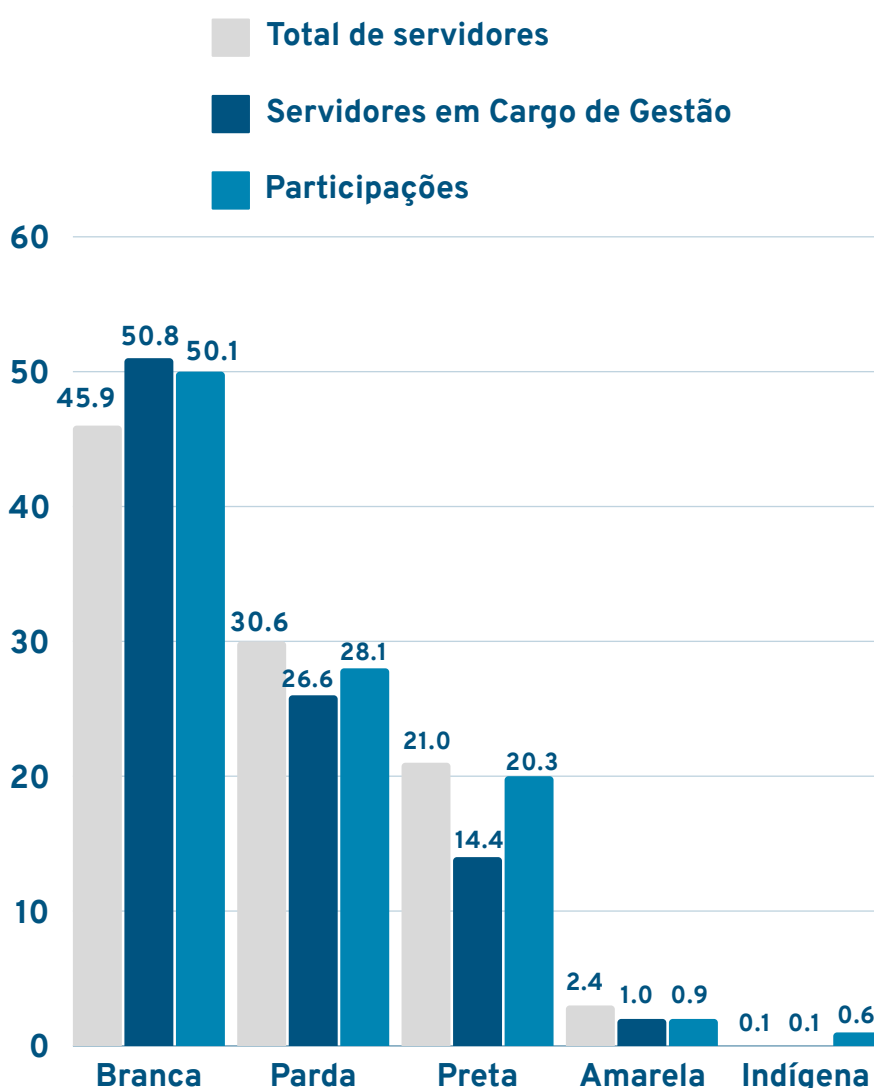
**Fonte dos dados:**

Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento

Elaborado por: Coordenadoria de Dados e Comportamento

Conforme o gráfico 10, observa-se que 58% dos gestores da Prefeitura são brancos, mas a participação dessa raça/cor nas capacitações foi 50,1%. Além disso, 14,4% dos gestores são pretos e ocuparam 20,3% das vagas das ações de capacitação.

**Gráfico 10: Comparativo por cor/raça das Participações nas Capacitações e do Total de Servidores (as) e Gestores (as) da Prefeitura**



Fonte dos dados:

Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento

Servidores e gestores: Mapeamento da Burocracia Representativa da Prefeitura da cidade do Rio de Janeiro

Elaborado por: Coordenadoria de Dados e Comportamento

Ainda que em menor proporção, pardos e indígenas aumentaram sua participação. Foram registradas 3.327 participações autodeclaradas como pardos, correspondendo a 28,1% do total de participantes. Proporcionalmente, 2 pontos percentuais superior ao percentual de gestores pardos da Prefeitura e 71 participações foram registradas como de indígenas, correspondendo a 0,6% do total. Esse percentual é superior aos dados do Mapeamento de Burocracia Representativa, onde os servidores indígenas representam 0,1% do quadro geral da prefeitura e 0,1% dos gestores, configurando-se como a menor categoria racial entre os servidores municipais.

Apenas a classificação amarela está proporcionalmente menor, pois entre os participantes das capacitações, 107 servidores se identificaram como amarelos, representando 0,9% do total, sendo que o levantamento do Mapeamento de Burocracia Representativa aponta que 2,4% dos servidores e 1% dos gestores se autodeclaram amarelos, posicionando-os como a quarta maior categoria racial entre os servidores municipais.

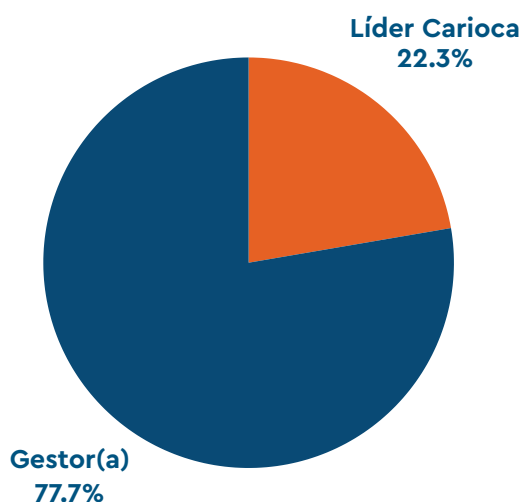
A participação de servidores pretos e pardos nas capacitações reflete um esforço em manter representatividade racial e garantir que as formações alcancem diferentes segmentos da força de trabalho da Prefeitura. Entretanto, o alto percentual de servidores brancos sugere a necessidade de continuar promovendo ações que incentivem maior inclusão e engajamento de outros grupos raciais.

#### • LIDERANÇA

A análise da distribuição da participação entre Líderes Cariocas e gestores mostra a predominância de participações de gestores, com 77,7%, enquanto a de Líderes Cariocas corresponde a 22,3%. Essa diferença se deve à própria estrutura organizacional, onde há um número significativamente maior de gestores (cerca de 14000 cargos de gestão) em comparação aos Líderes Cariocas (318 Líderes Cariocas Ativos ou Alumni com vínculo em 09/2024).

Vale ressaltar que, nas capacitações, um gestor participante do Programa Líderes Cariocas é enquadrado como Líder, e não como gestor, o que reforça essa categorização e a representatividade dos Líderes Cariocas nos eventos formativos. Isso demonstra a importância de diferenciar os públicos conforme sua função estratégica dentro dos programas desenvolvidos pelo Instituto.

**Gráfico 11: Proporção de Participações de Líderes Cariocas e Gestores**



Fonte dos Dados e elaboração: Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento

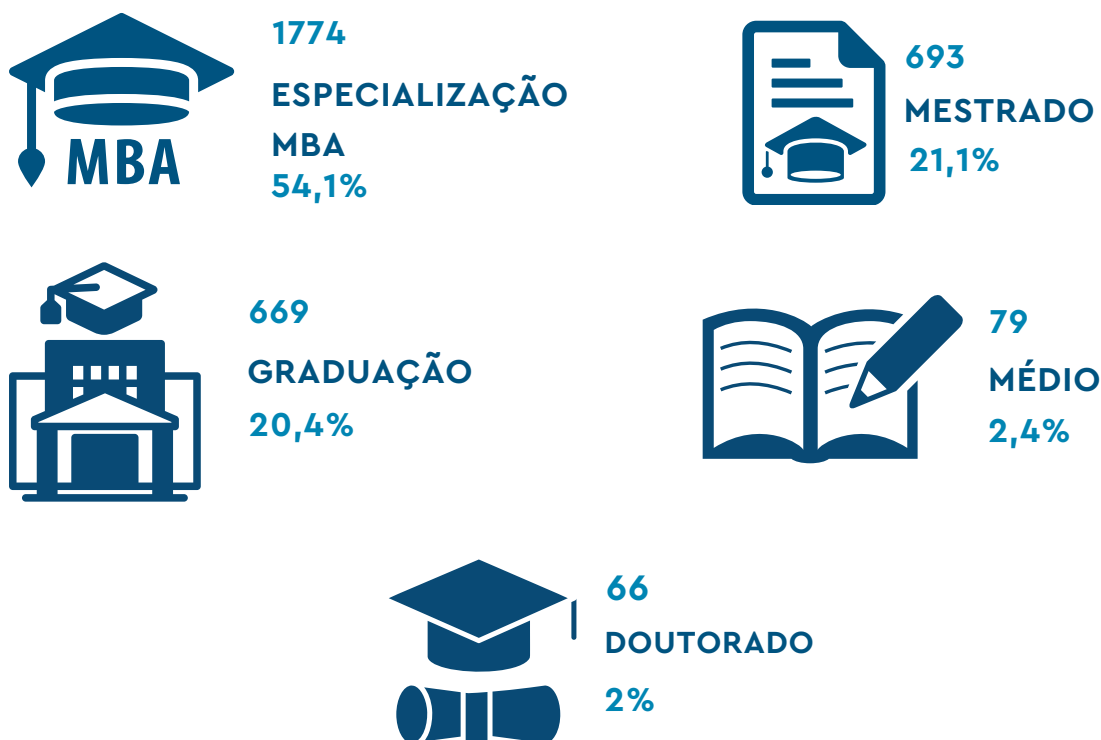
#### • ESCOLARIDADE

A coleta detalhada de dados de escolaridade foi implementada a partir de 2024, portanto, considerando o quadriênio sob análise, a maior parte dos registros não contém informações sobre o status do currículo dos participantes. Nesse sentido, apesar das ações de capacitação desde 2021 serem orientadas a estimular os participantes a buscarem mais conhecimentos e formações, não será possível analisar o nível de escolaridade dos participantes ao longo do período.

Contudo, sabe-se que as formações tradicionais levam um tempo considerável para serem concluídas. Um exemplo hipotético: um servidor que participou de uma ação de capacitação do Instituto Fundação João Goulart ocorrida em 2021, e que fez concurso para um curso de mestrado em 2022, começou o curso em 2023 e, até o presente momento de 2024, não teria concluído o curso que tem a duração de dois anos ou mais. Portanto, o seu nível de escolaridade manteria-se inalterado durante todo o quadriênio.

Nesse sentido, a análise dos dados sobre a escolaridade captados só no último ano do quadriênio é muito relevante para o conhecimento sobre o público-alvo e para servir como um marco referencial para orientar estratégias de desenvolvimento e adequação de conteúdos formativos do próximo quadriênio.

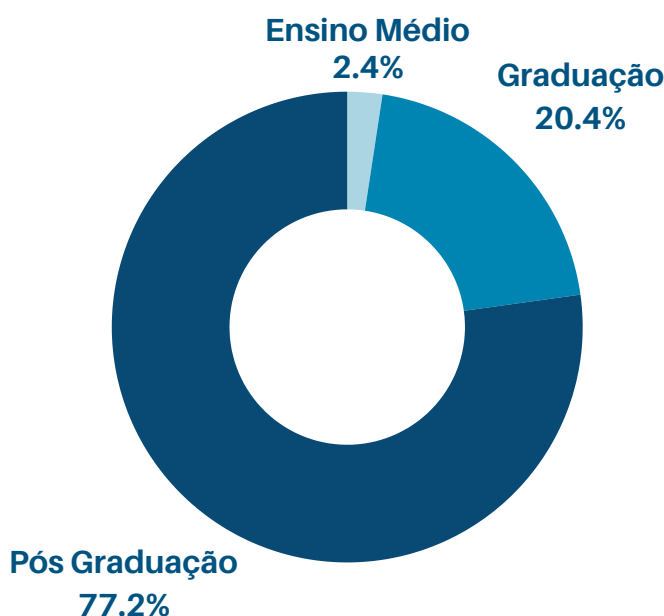
**Gráfico 12: Participantes por Nível de Escolaridade**



No gráfico dos participantes das ações de capacitações e seus diferentes níveis de escolaridade é possível observar a predominância do nível Especialização/MBA sobre todas as outras. Esse dado mostra que a maioria dos participantes buscou formações mais rápidas e específicas além das suas graduações. Provavelmente para atender às exigências de suas funções no menor prazo possível.

Considerando que Especializações/MBA, Mestrados e Doutorados são Pós-Graduações, pode-se afirmar que 77,2% dos participantes possui nível de qualificação formal além da Graduação, 20,4% atingiram o nível Graduação e apenas 2,4% não alcançaram ou não concluíram o nível superior de ensino.

**Gráfico 13: Distribuição Percentual de Participantes por Nível de Escolaridade**

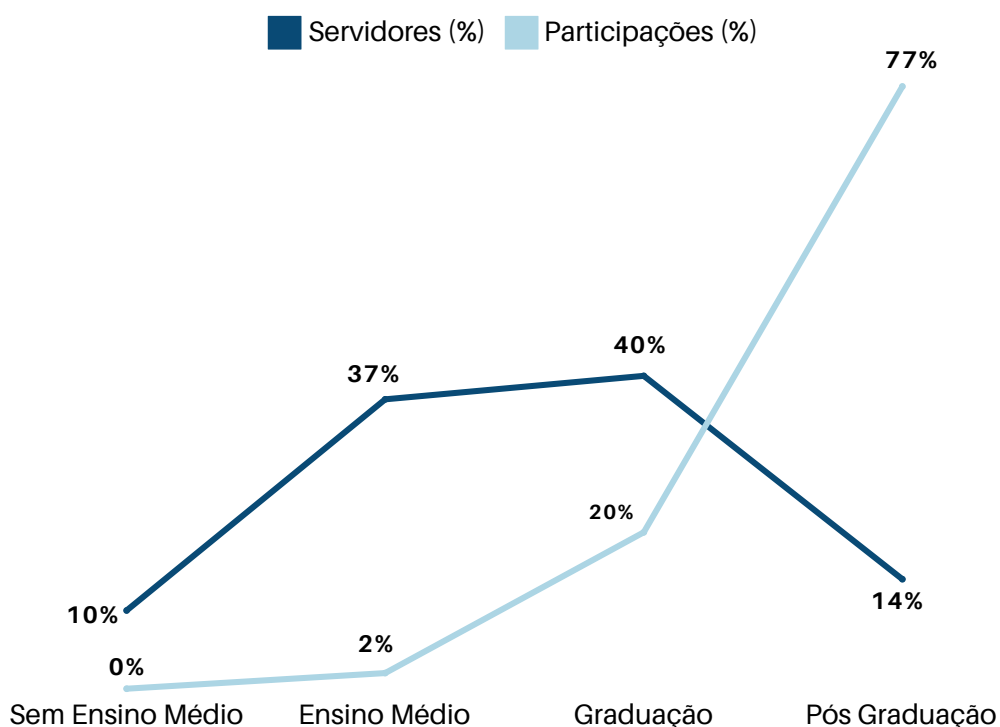


Fonte dos Dados e elaboração: Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento

Dos participantes registrados com informações completas de escolaridade, a Pós-Graduação aparece como a categoria mais frequente, com 2.372 participantes, seguida por Mestrado, com 935 registros, e Graduação, com 939 participantes. Os servidores com Doutorado são os menos frequentes, totalizando apenas 70 participações, enquanto os com Ensino Médio registraram 97 participações.

A comparação do nível de escolaridade dos participantes das capacitações com os dados de escolaridade de todos os servidores apresenta diferenças. Um dos motivos para isso é que os números de participações não são medidos por indivíduos, portanto, por exemplo, um servidor com doutorado que tenha participado de dez capacitações diferentes, efetua o registro de dez participações com o nível de doutorado. Outro motivo é que, por sua vez, os números de servidores é medido por matrícula, ou seja, cada indivíduo com duas matrículas é contabilizado como dois servidores.

**Gráfico 14: Comparação entre os percentuais de níveis de escolaridade dos servidores municipais e das participações**



Fonte dos Dados e elaboração: Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento

Um terceiro motivo é devido ao público-alvo das capacitações, em geral, serem servidores com cargo comissionado e/ou Líderes Cariocas, não sendo acessível para, aproximadamente, 88% do total de servidores sem cargo comissionado na Prefeitura durante o período analisado. Portanto, a cada capacitação que é aberta e oferecida, o público-alvo que preenche os requisitos são os 12% de servidores que estejam ocupando cargos comissionados e/ou sejam Líderes Cariocas.

**Gráfico 15: Percentual do total de servidores(as) que ocupam cargo comissionado na Prefeitura do Rio de Janeiro**



Fonte dos dados:

Mapeamento da Burocracia Representativa da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro

Considerando as diferenças de perfil supracitadas, comparar os dados sobre os participantes nas capacitações com os dados gerais dos servidores municipais e dos gestores é importante como referência. Percebe-se, por exemplo, que é significativa a diferença entre a proporção do percentual de servidores e do percentual de participações nas ações de capacitação que fizeram pós-graduação. Enquanto 77% das participações são de servidores com algum tipo de Pós-Graduação, apenas 14% do total de servidores chegou a este nível de escolaridade.

A análise dos dados confirma que os participantes das capacitações tendem a possuir um nível de qualificação mais avançado. Isso é natural, pois há uma maior possibilidade da ocupação dos cargos de gestão por pessoas com mais altos níveis de qualificação e que realizaram concursos com nível de exigência maior.

Essa disparidade reflete a ênfase em capacitar gestores e Líderes Cariocas que são servidores com maior escolaridade, o que é coerente com o foco da política de desenvolvimento de lideranças e gestores públicos.

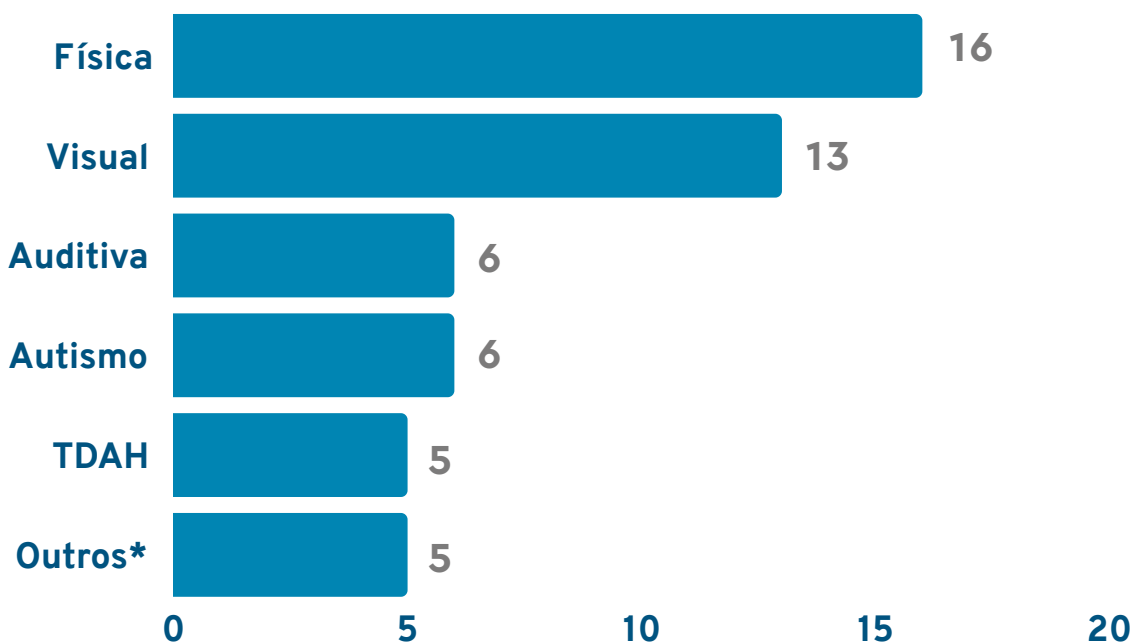
## • INCLUSÃO

Assim como a escolaridade, a coleta detalhada de dados sobre pessoas com deficiência foi implementada a partir de 2024, portanto, apesar das ações de capacitação desde 2021 serem orientadas a viabilizar a participação de qualquer servidor dentro do público-alvo gestores e Líderes Cariocas, não será possível fazer a análise dos tipos de deficiência presentes nas ações de capacitação ao longo do período.

Portanto, das 1.957 participações ocorridas de janeiro a 20 de setembro de 2024, 51 registraram ter algum tipo de deficiência. Isso representa 2,6 % do total e não houve sinalização de impedimento de participação das ações de capacitação por conta da deficiência ou solicitação de apoio especial para participar, mesmo após o contato direto com os selecionados para verificar necessidades específicas e oferecer suporte suplementar. Isso sugere que, embora os selecionados se identifiquem como pessoas com deficiência, estão conseguindo participar das capacitações sem necessidade de adaptações adicionais. A coleta contínua desses dados é fundamental para entender melhor o público atendido e garantir um ambiente inclusivo e acessível em todas as ações formativas.

Entre os tipos de deficiência que foram mais sinalizados nas inscrições das participações, estão a física e a visual, somando 29% dos casos. Seguidos da auditiva, autismo e TDAH, que juntas somaram 17%.

**Gráfico 16: Total de participações por Tipo de Deficiência**



**\*Outros:**

- Cardiopatia Grave
- Gagueira
- PCD sem necessidades de recursos específicos
- Sim, deficiência física, mas, não necessita de recurso especial
- Tenho deficiência visual, baixa visão porém não necessito de recursos especiais

Fonte dos dados e elaborado por:  
Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento

**• CARGOS**

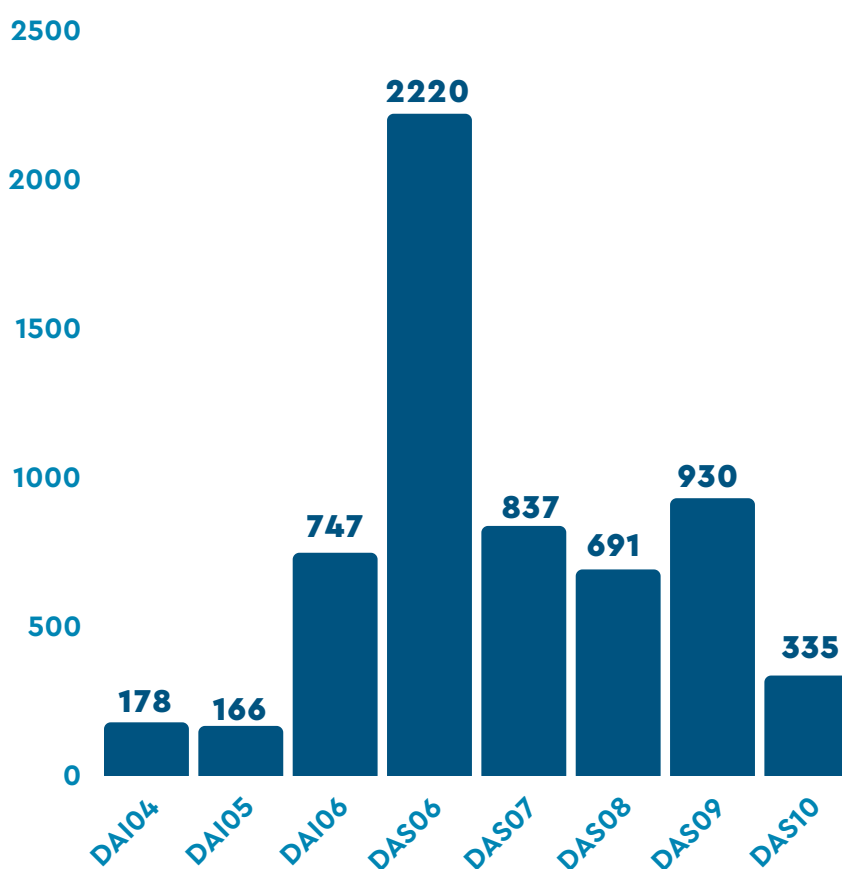
A participação de servidores atuantes nos níveis de gestão estratégico, tático e operacional nas ações de capacitação é um dos pilares da Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores. Portanto, a análise do perfil das participações ao longo do quadriênio é fundamental para medir e redirecionar esforços para atingir o sucesso esperado da referida política pública.

Das 12.871 participações registradas, 8.938 correspondem aos cargos categorizados, enquanto as 3.933 restantes se enquadram na categoria de “Outras Siglas”, abrangendo funções administrativas e operacionais que não se encaixam nos padrões usuais de DAI e DAS.

A análise das participações por cargo revela uma concentração de participações no cargo DAS 06, 36%, com 2.220 participações. A representatividade das participações dos demais cargos apresenta-se mais equilibrada, com diferenças menores que 4 pontos percentuais entre elas, exceto os cargos das extremidades: o maior DAS 10 e os dois menores DAI 04 e DAI 05.

**Gráfico 17: Total de participações (2021 a 09/2024) por  
Símbolo de Cargo**

**DISTRIBUIÇÃO DAS PARTICIPAÇÕES POR CARGO**

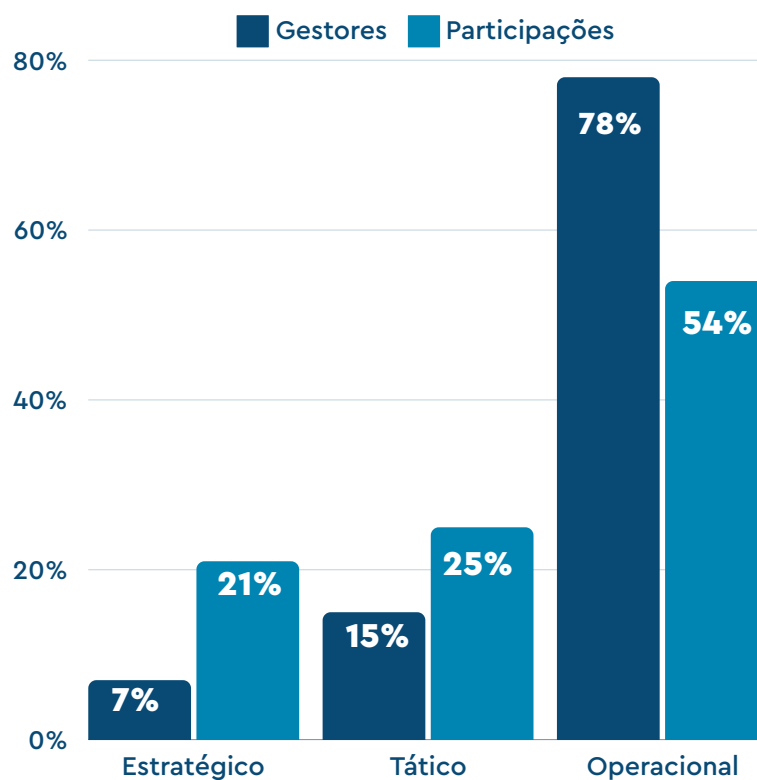


\*Os dados referentes aos cargos específicos com outras denominações ou não coletados foram ocultados deste gráfico

Fonte dos dados e elaboração: Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento

Do ponto de vista dos diferentes níveis hierárquicos dentro da administração pública municipal: Estratégico, Tático e Operacional, observa-se 54,2% das participações foram de servidores que estavam no nível operacional, coerente com o fato de ser o nível hierárquico com o maior quantitativo de servidores em cargo de gestão.

**Gráfico 18: Percentual de Gestores e das Participações por Nível Hierárquico**



Fonte dos dados:

Dados das participações: Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento

Gestores: Mapeamento da Burocracia Representativa da Prefeitura da cidade do Rio de Janeiro

Elaboração: Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento

Os cargos DAI 4, DAI 5, DAI 6 e DAS 6 compõem o nível operacional, responsável por ações importantes no dia a dia da administração. As 3.311 participações deste nível hierárquico não deixam dúvidas quanto ao grande interesse dos gestores operacionais em desenvolver suas habilidades gerenciais, fortalecendo a base da gestão pública e preparando-os ainda para suas funções.

**TABELA 4: DISTRIBUIÇÃO DAS PARTICIPAÇÕES POR CARGO E NÍVEL HIRÁRQUICO**

| NÍVEL       | CARGO | PARTICIPAÇÕES | % DO TOTAL DE PARTICIPAÇÕES |
|-------------|-------|---------------|-----------------------------|
| Estratégico | DAS10 | 335           | 5,5%                        |
|             | DAS09 | 930           | 15,2%                       |
| Tático      | DAS08 | 691           | 11,3%                       |
|             | DAS07 | 837           | 13,7%                       |
| Operacional | DAS06 | 2220          | 36,4%                       |
|             | DAI06 | 747           | 12,2%                       |
|             | DAI05 | 166           | 2,7%                        |
|             | DAI04 | 178           | 2,9%                        |

Fonte de Dados: Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento  
Elaborado por: Coordenadoria de Dados e Comportamento

O nível Tático representa 24,7% das participações, com 1.528 registros dos cargos DAS 7 e DAS 8, refletindo a busca dos gestores táticos por capacitações que os preparem para coordenar e orientar equipes e implementarem estratégias definidas pelos níveis superiores.

Já os cargos de nível Estratégico - DAS 9 e DAS 10 - representaram 20,7%, com um total de 1.265 participações, demonstrando que há um foco direcionado para garantir que gestores em posições de maior influência estejam preparados para tomar decisões que impactem a estrutura organizacional como um todo.

A categorização por níveis hierárquicos permite uma visão mais nítida das necessidades e do foco das capacitações. Embora o nível Operacional tenha a maior participação, os investimentos em níveis Tático e Estratégico são essenciais para garantir a continuidade e efetividade das políticas públicas implementadas.

Essa distribuição de participações entre os níveis hierárquicos também reflete a estrutura da burocracia dentro da administração pública. A concentração de participações nos cargos operacionais e táticos demonstra como a burocracia de médio e baixo escalão é responsável por grande parte da execução das políticas públicas, enquanto os cargos estratégicos, embora menos numerosos, exercem um papel fundamental na definição de diretrizes e na implementação de decisões de alto impacto.

**104.392 ou 88%**

SEM CARGO  
COMISSIONADO

**10.974 ou 9%**

OPERACIONAL

**2.086 ou 2%**

TÁTICO

**1.005 ou 1%**

ESTRATÉGICO

Essa composição reforça a importância de capacitar todos os níveis para garantir uma administração pública eficiente e inclusiva, onde tanto a execução quanto a estratégia estão alinhadas às necessidades da sociedade carioca.

#### • UNIDADES ADMINISTRATIVAS

A participação nas capacitações oferecidas pelo Instituto Fundação João Goulart varia consideravelmente entre as diferentes unidades administrativas da Prefeitura do Rio de Janeiro. Ao se analisar os principais participantes, é possível identificar um padrão de engajamento mais elevado nas secretarias e órgãos que possuem um grande número de servidores, o que estatisticamente já é esperado. Observa-se que 10 órgãos são responsáveis por 63,72% das participações.

**TABELA 5: DISTRIBUIÇÃO DAS PARTICIPAÇÕES POR UNIDADE ADMINISTRATIVA**

| UNIDADE ADMINISTRATIVA          | PARTICIPAÇÕES | % DO TOTAL DE PARTICIPAÇÕES |
|---------------------------------|---------------|-----------------------------|
| SME                             | 1768          | 14,4%                       |
| SMS                             | 1598          | 13,0%                       |
| SMFP                            | 1132          | 9,2%                        |
| SMDUE                           | 710           | 5,8%                        |
| COMLURB                         | 663           | 5,4%                        |
| SMAS                            | 442           | 3,6%                        |
| RIOSAUDE                        | 408           | 3,3%                        |
| SMTR                            | 403           | 3,3%                        |
| SMI                             | 351           | 2,9%                        |
| GBP                             | 331           | 2,7%                        |
| Outras Unidades Administrativas | 4445          | 36,28%                      |

Fonte de Dados: Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento  
Elaborado por: Coordenadoria de Dados e Comportamento

Secretaria Municipal de Educação (SME): A SME lidera com 1.768 participações. Isso é esperado, dado o tamanho da secretaria e o foco contínuo na formação de seus gestores para lidar com a complexidade da gestão educacional no município. A SME representa um exemplo claro do impacto que as capacitações podem ter em grandes secretarias, ajudando a aprimorar a qualidade da gestão educacional.

Secretaria Municipal de Saúde (SMS): A SMS ocupa o segundo lugar, com 1.598 participações. O alto nível de adesão reflete a importância do desenvolvimento contínuo de competências para os gestores da área da saúde, especialmente em um contexto onde a gestão eficiente de recursos e pessoas é essencial para a prestação de serviços públicos de qualidade.

Secretaria Municipal de Fazenda e Planejamento (SMFP): Com 1.132 participações, a SMFP mostra um engajamento significativo, possivelmente em razão de seu papel estratégico na alocação de recursos e na coordenação das políticas financeiras e orçamentárias do município.

Secretaria Municipal de Desenvolvimento Urbano e Econômico (SMDUE) e Companhia Municipal de Limpeza Urbana (COMLURB): Ambas as unidades têm níveis consideráveis de participação, com 710 e 663 participações, respectivamente. Isso indica que há um esforço contínuo para capacitar os gestores responsáveis pelas áreas operacionais e de infraestrutura, que desempenham um papel fundamental na manutenção e desenvolvimento urbano.

Embora outras unidades administrativas, como a Secretaria Municipal de Ordem Pública (SEOP), a Casa Civil, e a Secretaria Municipal de Assistência Social (SMAS), também apresentem participação significativa, o percentual de participação é menor em comparação às secretarias líderes. Isso sugere que há oportunidades para ampliar o alcance das capacitações e envolver de forma mais ativa gestores de outras áreas, especialmente aquelas com menor número de servidores. A análise da participação nas capacitações em relação aos órgãos municipais reforça a importância dos setores-chave na administração pública do Rio de Janeiro, como Educação, Saúde, Limpeza Urbana e Ordem Pública. Olhando para os dados apresentados, notamos que a Secretaria Municipal de Educação (SME), que representa 43,66% do total

de servidores, também mantém uma participação significativa nas ações de capacitação, reafirmando seu papel central no desenvolvimento de gestores e servidores.

Além disso, órgãos como a COMLURB (16,34% do total de servidores) e a Secretaria Municipal de Saúde (SMS) (14,73%) destacam-se tanto no total de servidores quanto no envolvimento em capacitações, o que reflete uma estratégia de desenvolvimento contínuo nessas áreas. Esses três órgãos juntos compreendem 75% do total de servidores da prefeitura, o que se reflete diretamente no volume de participações em capacitações. Por sua vez, estes três órgãos correspondem a 32,89% das participações. Esta diferença também se explica por serem órgãos com muitos servidores da ponta, ocupando posições como professores, médicos, enfermeiros, garis e não posições de gestão.

Essa concentração de servidores em áreas críticas da administração municipal também demonstra o foco da política de capacitação do Instituto Fundação João Goulart em desenvolver as competências necessárias para manter e melhorar os serviços públicos essenciais. Ao garantir que um número substancial de servidores desses setores participe das capacitações, a política contribui para o aprimoramento da qualidade dos serviços prestados à população carioca.

Além das análises realizadas sobre as capacitações e perfis dos servidores, é fundamental considerar a burocracia representativa dentro da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, que foi abordada recorrentemente em algumas análises. Este conceito traz uma perspectiva mais abrangente sobre a composição do funcionalismo público municipal e suas implicações para a gestão e a formulação de políticas públicas. Para quem desejar explorar mais a fundo essa temática e entender as dinâmicas que moldam o perfil da força de trabalho, um estudo completo foi conduzido e está disponível para consulta.

Fonte: QR code do Mapeamento de Burocracia  
Representativa da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro



## 5. CONCLUSÃO

---



Entre 2021 e 2024, o Instituto Fundação João Goulart avançou significativamente na sua missão de capacitar gestores e servidores públicos municipais, alavancando o uso de ferramentas de People Analytics para transformar dados operacionais em insights estratégicos. Durante esse período, a Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento, junto à Coordenadoria de Dados e Comportamento, consolidou a coleta e análise de dados como instrumentos fundamentais para entender as dinâmicas de seleção, evasão e conclusão das capacitações.

A implementação da Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores foi central para direcionar as ações formativas e garantir que as capacitações estivessem alinhadas às necessidades estratégicas da administração pública municipal. Essa política estabeleceu bases sólidas para o aprimoramento contínuo de competências essenciais como visão estratégica, compromisso público, inovação, resiliência e liderança colaborativa, fortalecendo os gestores em todos os níveis hierárquicos.

Com uma taxa de conclusão de 72,53%, os dados refletem um elevado nível de engajamento dos selecionados, apesar dos desafios relacionados à disponibilidade de tempo e às exigências das agendas de trabalho. Por outro lado, a taxa de evasão reforça a importância de ajustes contínuos quanto às modalidades e formatos das capacitações.

Além de promover a qualificação, as capacitações têm se mostrado instrumentos de inclusão e equidade. Os números apresentados demonstram avanços na representatividade racial e de gênero, alinhados aos dados do Mapeamento de Burocracia Representativa. Essa convergência evidencia o impacto positivo da política de capacitação no fortalecimento da diversidade dentro da administração pública.

Finalmente, a organização e padronização das bases de centenas de capacitações, a criação de um dicionário de dados, a automação do carregamento de novos dados e o uso do Power BI, marcam uma nova etapa no gerenciamento e na visualização de informações, ampliando a acessibilidade e fomentando a tomada de decisões mais assertivas. A adoção dessas ferramentas destaca o compromisso do Instituto Fundação João Goulart em modernizar processos e alinhar a gestão de capacitações às demandas da sociedade carioca.

O caminho percorrido até aqui demonstra o potencial transformador da capacitação e do uso de dados estratégicos. Mais do que desenvolver competências, as ações formativas têm contribuído para a construção de uma administração pública mais eficiente, inclusiva e voltada para resultados que impactem positivamente a vida do cidadão carioca.

## 6. REFERÊNCIAS

---

INSTITUTO FUNDAÇÃO JOÃO GOULART. **Mapeamento de Burocracia Representativa da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro/RJ: [s. n.], 2023. Disponível em: <https://repertorio.rio/wpcontent/uploads/sites/4/2024/03/Mapeamento-de-Burocracia-Representativa-da-Prefeitura-do-Rio.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2024.

INSTITUTO FUNDAÇÃO JOÃO GOULART. **Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores**. Rio de Janeiro/RJ: [s. n.], 2022. Disponível em: <https://fjg.prefeitura.rio/wp-content/uploads/sites/37/2022/02/Politica-Desenvolvimento-Servidores-FJG-V05.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2023.

KIRKPATRICK, D. L.; KIRKPATRICK, J. D. **Como avaliar programas de treinamento de equipes**. Rio de Janeiro: Senac, 2010.



## **INSTITUCIONAL**

### **PREFEITO**

Eduardo Paes

### **PRESIDENTE DO INSTITUTO FUNDAÇÃO JOÃO GOULART**

Rafaela Bastos

### **EQUIPE DO PROJETO PEOPLE ANALYTICS**

Bruno Rossato

Daniel Levacov

Jorge Marcelino

Marcela Lima

Maria Clara Muniz

Pedro Arias Martins

Pedro Zaidan

Rafael Costa

Rafaela Bastos

Stephany La Torre

### **COMUNICAÇÃO E DESIGN DO PROJETO PEOPLE ANALYTICS**

Flávia Santos

Raquel Gomes

João Vitor Caldeira

**INSTITUTO FUNDAÇÃO JOÃO GOULART****PRESIDENTE DO INSTITUTO FUNDAÇÃO JOÃO GOULART**

Rafaela Bastos

**COORDENADOR DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO**

Rafael Costa

**ASSESSOR**

Bruno Rossato

**ESTAGIÁRIA**

Stephany La Torre

**COORDENADOR DE DADOS E COMPORTAMENTO | NUDGERIO |  
LAB.FAZ**

Pedro Arias Martins

**ASSESSORES**

Marcela Lima

Jorge Marcelino

Pedro Zaidan

**ESTAGIÁRIOS**

Daniel Levacov

Maria Clara Muniz

**COORDENADORA DE GESTÃO DE LIDERANÇAS**

Bárbara do Nascimento

**COORDENADOR DE DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS E  
TRANSVERSALIDADE**

André Appariz

**COMUNICAÇÃO E BRANDING**

Flávia Santos