

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

Dezembro de 2023



Sumário

1. Introdução.....	2
2. O percurso do estudo	8
2.1 Responsáveis pelo estudo.....	8
2.2 As fontes.....	8
2.3 Definição de termos.....	9
2.4 O trajeto.....	10
3. A base geral de servidores da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro – Qual o perfil de quem serve à cidade.....	14
4. A base do Censo dos Gestores – Mais dados sobre ocupantes de cargos na Prefeitura	32
5. Os Programas de Desenvolvimento – Como está a distribuição nas capacitações de gestores e aspirantes	33
5.1 A Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores	33
5.2 O Programa Líderes Cariocas	35
5.3 O Programa Rio Liderança Feminina	36
5.4 Analisando os dados das capacitações.....	36
5.5 Analisando o perfil dos integrantes do Programa Líderes Cariocas.....	41
5.6 Analisando o perfil das integrantes do Programa Rio Liderança Feminina.....	46
6. Não uma conclusão, mas ainda um início	48
7. Referências bibliográficas.....	49
8. Institucional.....	51
Anexos.....	52
Anexo I.....	52
Anexo II.....	52

1. Introdução

O serviço público é um assunto de interesse de todos, seja consciente ou inconscientemente, ativa ou passivamente. O debate sobre os serviços públicos e as pessoas que os prestam é inerente à democracia e deve ser tratado sempre com muito cuidado, respeito e atenção. Entretanto, por muitos anos, a produção, análise e divulgação de dados sobre o perfil dos servidores públicos das diversas esferas e níveis de governo foram escassos. Isso cooperou e ainda contribui para um debate pouco embasado em dados e evidências e muito baseado em narrativas, achismos e percepções, prejudicando parte das análises contextuais relevantes sobre a sociedade. Como consequência disso, o Estado e a sociedade civil enfrentam um grande problema para entender, discutir e realizar soluções assertivas para a gestão das pessoas que planejam e realizam os serviços públicos.

Entender quem são as pessoas que fazem o serviço público no Brasil e nas cidades, como, neste caso, a do Rio de Janeiro, é importante para que a própria administração pública se veja no espelho e possa enxergar as dimensões e aspectos que podem impactar até que ponto está apta e preparada para levar à frente as transformações que a sociedade contemporânea tanto demanda. Mais do que isso, é também uma oportunidade de mostrar à população que o serviço público é feito e sustentado por pessoas que passam anos de suas vidas dedicados a servir à sociedade.

Pela ausência de publicações com análises de dados e de um debate fundamentado em evidências nesta pauta, é natural que a população veja o “serviço público” como uma só entidade e de forma abstrata, o que não ajuda a dimensionar como é possível lidar com os problemas complexos que afligem tanto a sociedade quanto os gestores públicos. Entretanto, existem vários serviços públicos, de várias naturezas, responsabilidades, atribuições e limites. A divisão federativa, a divisão entre os poderes e, dentro de ambos, as diferentes áreas de especialidades e prestação de serviços, demandam diferentes perfis de profissionais.

Em geral, as narrativas populares sobre o serviço público e as pessoas que compõem o serviço público é construída sob uma miríade de vieses, disputas políticas, partidárias, imediatismo do noticiário e, sobretudo, repetições de estereótipos há muito arraigados na mentalidade coletiva, culminando, por vezes, em uma falta de racionalidade pública. É necessário um diálogo mais aprofundado na sociedade sobre o serviço público e, para isso, são necessários mais dados, análises e publicações que colaborem, com racionalidade, neste debate.

Esta publicação vem para contribuir com mais algumas peças deste quebra-cabeças que forma o serviço público no Brasil. É nas cidades que a vida acontece, na prática, para a maioria dos cidadãos e cidadãs no século XXI. Segundo o Atlas do Estado Brasileiro, do

Instituto de Política Econômica Aplicada (IPEA) ¹, no Brasil, 62% dos vínculos de servidores públicos estão no nível municipal. Assim, é essencial que mais estudos e dados sejam divulgados pelas próprias administrações públicas municipais sobre quem são as pessoas que as fazem. **O foco desta publicação é, sobretudo, consolidar, analisar, diagnosticar e divulgar dados qualificados sobre quem são os gestores públicos que tocam o Poder Executivo Municipal, ou seja, a Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro (PCRJ).**

Neste contexto de lacuna de dados e análises publicadas oficialmente e entendendo que é muito valioso olhar para dentro e dar transparência externa, este estudo vem para, de maneira geral, buscar trazer mais apontamentos do que respostas para as reflexões sobre algumas perguntas amplas, como as seguintes:

- Quais os perfis sociodemográficos das pessoas que lideram o serviço público na cidade do Rio, do nível operacional ao estratégico?
- A burocracia da Prefeitura do Rio é representativa em relação à distribuição populacional da cidade?
- Como estão sendo ofertadas capacitações em gestão e liderança e quais os perfis dos integrantes destas oportunidades para que consigam tomar melhores decisões?

Em linhas gerais, a teoria da burocracia representativa argumenta que as pessoas que servem à população devam ser representativas da população a que servem e que, assim, o serviço público será mais capaz de fazer políticas públicas mais assertivas para o todo e o particular da população. Tal teoria é dividida em burocracia representativa passiva e ativa. **A burocracia representativa passiva diz respeito aos números da demografia, ou seja, na composição do serviço público deveriam haver percentuais de pessoas de certos recortes (como sexo e raça/cor) condizentes com o percentual encontrado na população a que ela serve. Já a burocracia representativa ativa examina o quanto esta distribuição demográfica está sendo efetiva no direcionamento das políticas públicas.** Nesta publicação, será, portanto, realizada uma análise da burocracia representativa passiva.

Uma pesquisa amostral conduzida pelo DataFolha em 2023, a pedido do Movimento Pessoas À Frente, apontou que para 56% dos brasileiros os servidores públicos não são representativos da diversidade brasileira ² e 71% acreditam que “a representatividade contribuiria para aumentar a legitimidade do funcionalismo público e seu grau de confiança em relação aos mesmos” ³.

As carreiras no serviço público demandam a aprovação em concurso público, exceto por uma menor parte de cargos de livre nomeação, os cargos comissionados, que podem ser atribuídos tanto a servidores de carreira (que passaram em concurso) quanto a pessoas

¹ Fonte: <https://www.ipea.gov.br/atlasestado/>

² Fonte: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2023/10/para-56-servidor-publico-nao-representa-a-diversidade-do-brasileiro-segundo-datafolha.shtml>

³ Fonte: <https://movimentopessoasafrente.org.br/83-dos-brasileiros-acreditam-que-funcionarios-publicos-poderiam-oferecer-mais-para-a-populacao-caso-tivessem-os-meios-necessarios-para-sua-atuacao-segundo-pesquisa-datafolha/>

chamadas de “estranhos aos quadros”. Desta forma, a maior parte do universo de trabalhadores da burocracia tem que passar desta barreira do concurso. Todas, independentemente da forma de acesso, no momento da posse, são denominadas servidores públicos. Para além deste esclarecimento, é importante também lembrar que há discussões contemporâneas sobre a atração, seleção e retenção de pessoas por meio dos concursos, com diversas propostas sendo feitas pelo Governo Federal ⁴.

É relevante pontuar também a questão da escala. Diversas das publicações que têm sido feitas sobre perfis de servidores estão baseadas em dados como os da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) produzida pelo Ministério do Trabalho e Emprego, da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) feita pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e de outros dados da realidade dos servidores do governo federal. Entretanto, o Brasil é um país diverso com marcantes diferenças demográficas regionais e locais. É importante mais estudos como este, em que será analisada a representatividade da burocracia do executivo municipal exatamente na escala da população municipal a que ela serve.

Para analisar-se a representatividade da burocracia, a base de dados demográficos da cidade do Rio de Janeiro que será utilizada para as comparações é a do Censo do IBGE de 2022, com este recorte municipal.

Como descrito nos últimos parágrafos, a complexidade das análises é um fato que tem que ser observado pelos leitores desta publicação. A temporalidade, a escala, as percepções prévias das pessoas, as narrativas comuns e as formas de ingresso no serviço público são alguns dos fatores que agregam complexidade à temática deste mapeamento de burocracia representativa. Assim como Thomas Piketty, economista e autor de livros, ressalta por diversas vezes em suas publicações, aqui também ressalta-se aos leitores que evitem conclusões rápidas e precipitadas. Piketty, em capítulo sobre políticas afirmativas, no livro *Uma Breve História da Igualdade*, afirma que a “*questão é extremamente delicada e não admite apenas uma resposta: apenas um exame detalhado caso a caso pode permitir que se forme uma opinião*” (pág. 207).

Citando outro autor, mas desta vez do gênero literário, Liev Tolstói, que em seu clássico *Guerra e Paz*, escrito no século XIX, também por inúmeras vezes levanta a questão da complexidade dos acontecimentos e os vieses de quem escreve a História: “*Para a razão humana, o conjunto das causas dos fenômenos é inalcançável. Mas a exigência de encontrar as causas foi inculcada na alma do homem. E a razão humana, que não depreende a infinidade e a complexidade das condições dos fenômenos, das quais cada uma em separado pode ser apresentada como uma causa, agarra-se à primeira e mais compreensível semelhança que encontra e diz: aqui está a causa*” (pág. 1786). Portanto, leitores, evitem cair nesta tentação de encontrar a causa única ou mesmo a consequência inevitável dos dados que serão apresentados nesta publicação.

⁴ Fonte: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7735>

Aqui, portanto, serão adicionados dados e evidências que possam gerar conhecimento sobre o estado atual do perfil, na Prefeitura do Rio, de raça/cor, de sexo, de escolaridade, entre outros fatores, e como eles se comportam nos diferentes níveis de gestão e lideranças.

Entende-se que este é um importante marco na Prefeitura do Rio para trazer luz a estas questões em específico, com respostas diretas. Além disso, também objetiva-se:

- estabelecer uma base para o diálogo e para outros estudos;
- permitir que a própria Prefeitura se entenda melhor e que a sociedade também a compreenda e a questione sobre bases mais realistas;
- viabilizar que novas perguntas sejam feitas, que outras lacunas sejam identificadas, que críticas construtivas sejam feitas, que avanços sejam reconhecidos, que verdades sejam desconstruídas e reconstruídas;
- servir de exemplo para que outros municípios e entes federativos sejam impelidos a também compartilhar dados, análises e publicações como esta;
- ampliar o entendimento de que quando se fala de “serviço público”, está se falando de pessoas, mas também está se falando de uma diversidade muito grande de atribuições, dos diferentes entes e esferas e que não há como generalizar o serviço público como um todo com rótulos simplórios;
- oportunizar que as pessoas que comandam a Prefeitura do Rio a compreendam melhor e o debate interno não seja absorvido por direcionamentos de pautas externas não necessariamente aplicáveis à realidade desta organização e, assim, seja possível identificar possibilidades e propostas da sociedade aderentes ao seu contexto.

A equipe do Instituto Fundação João Goulart (FJG) vislumbrou a necessidade, a oportunidade e o valor em conduzir este estudo e publicação a partir, sobretudo, das experiências de dois Grupos Transversais de Trabalho (GTT) ⁵. O GTT Programa Rio Liderança Feminina ⁶ estabeleceu as bases para a criação de tal programa, e o GTT Mongaba ⁷ objetivou propor uma formação de letramento racial para gestores municipais.

Os GTTs não são os tradicionais Grupos de Trabalho que existem no setor público. Na verdade, trata de uma metodologia de desenvolvimento de pessoas e projetos do Instituto Fundação João Goulart, no âmbito do Programa Líderes Cariocas. São Grupos Transversais de Trabalho que se caracterizam pela transversalidade nos perfis de seus integrantes e nas temáticas dos projetos e nos seus impactos. São equipes temporárias formadas por servidores do Programa Líderes Cariocas procedentes de pelo menos três órgãos distintos, com dedicação parcial e voluntária e com um prazo de até seis meses para desenvolver um projeto para um órgão-cliente específico. Eles podem surgir tanto por demanda

⁵ Os GTTs são uma metodologia de fomento, seleção e desenvolvimento de projetos de inovação transversais no âmbito do Programa Líderes Cariocas (PLC)

⁶ Fonte: <https://repertorio.rio/projetos/gtt-programa-rio-lideranca-feminina/>

⁷ Fonte: <https://repertorio.rio/projetos/gtt-mongaba/>

destes clientes, quanto pela proposição dos Líderes, através de um canal chamado Inova Líder, e contam com o gerenciamento e mentoria da equipe do FJG.

Em ambos GTTs, as equipes dos projetos e do FJG perceberam a necessidade de se fazer um diagnóstico da situação da Prefeitura quanto a dados de gênero, no primeiro caso, e de raça/cor, no segundo.

No caso do GTT Programa Rio Liderança Feminina, realizado em 2021, a própria equipe da Coordenadoria de Desenvolvimento de Projetos e Transversalidade levantou os dados da ocupação dos cargos de nível estratégico por homens e mulheres, de forma a fornecer análises para a equipe do GTT. A metodologia empregada para coletar os dados foi a mais simples possível: quantificar homens e mulheres a partir da leitura, um a um, dos nomes de ocupantes dos cargos de Direção no nível Estratégico no Sistema Integrado de Codificação Institucional. Isso se deveu ao fato de a equipe do GTT não ter conseguido acesso à base geral dos servidores em tempo hábil para o projeto.

Já no caso do GTT Mongaba, desenvolvido em 2023, estes conseguiram obter da Subsecretaria de Gente e Gestão Compartilhada uma extração da base de dados do sistema da folha de pagamentos da Prefeitura, com os campos necessários solicitados para as análises voltadas a dados raciais.

A partir desta base e do trabalho do GTT Mongaba, o Instituto Fundação João Goulart percebeu a riqueza de analisar-se a fundo estes dados sob a lógica do perfilamento dos servidores à luz da teoria da burocracia representativa. E não só analisar, como produzir uma publicação, dando transparência deste diagnóstico para a Prefeitura e a sociedade.

Analisando-se também os estudos que têm sido publicados, percebe-se que este, com seu escopo, é inédito no Brasil em termos de administrações públicas municipais, produzindo e divulgando análises relativas ao perfil de sua burocracia.

Em 2023, um Grupo de Trabalho (GT) com representantes de diversas instituições públicas e do terceiro setor do Brasil, realizou a publicação do documento “Recomendações para a Promoção de Equidade Étnico-Racial no Serviço Público Brasileiro”⁸. Tal GT buscou “pensar caminhos para tornar a função pública mais diversa étnico-racialmente, elaborando recomendações para que governos comprometidos com as pautas públicas de equidade étnico-racial possam inserir essa importante agenda em seus instrumentos de planejamento estratégico e na implementação de políticas públicas”.

O Instituto Fundação João Goulart, ao produzir o presente estudo de burocracia representativa, entende que atende à recomendação transversal A3 do documento supracitado, quando produz um relatório analítico sobre o perfil da força de trabalho no serviço pú-

⁸ Fonte: <https://movimentopessoasafrente.org.br/materiais/recomendacoes-para-a-promocao-de-equidade-etnico-racial-no-servico-publico-brasileiro/>

blico, contemplando tanto um diagnóstico referente às questões de gênero/sexo quanto às questões relativas à raça/cor.

Para além disso, é importante observar que ainda é necessário que seja assegurada a coleta e a publicação periódica de indicadores de Equidade Étnico-Racial e de Gênero no serviço público, com dados desagregados por órgão e a criação e/ou normatização de padrões unificados de coleta para a atualização e publicação frequente destes dados, os quais sugere-se que passem a ser publicados em painel virtual interativo, com interface simples e atrativa.

Esta publicação, portanto, além do pioneirismo em governos municipais, espera fomentar para que a própria Prefeitura do Rio de Janeiro passe a realizar periodicamente a publicação de estudos e dados como os que aqui serão apresentados.

2. O percurso do estudo

2.1 RESPONSÁVEIS PELO ESTUDO

Este estudo foi conduzido pelo Instituto Fundação João Goulart, da Secretaria Municipal de Fazenda e Planejamento da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro.

O projeto é liderado pelo Coordenador de Desenvolvimento de Projetos e Transversalidade e Líder Carioca, Pedro Arias Martins, junto com sua equipe, formada por André Appariz e George Alves, sob a orientação estratégica da Presidente do FJG, Rafaela Bastos.

O levantamento de dados e análises teve como colaboradores a Coordenadora de Gestão de Liderança, Bárbara do Nascimento; a Coordenadora de Capacitação e Desenvolvimento, Noemi Baptista e seu assessor, Rafael Costa; e o Coordenador de Dados e Comportamento, Alexandre Cherman.

2.2 AS FONTES

As principais fontes de dados deste estudo são todas de dados primários, de bases da própria Prefeitura do Rio de Janeiro, que possuem objetivos e modelagens diferenciadas, mas apresentam em comum possibilidades de perfilamento dos servidores públicos:

- Base extraída do sistema ERGON (de folha de pagamentos);
- Base de funcionários da Comlurb;
- Censo dos Gestores;
- Programa Líderes Cariocas;
- Programa Rio Liderança Feminina;
- Capacitações do FJG com base na Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores.

2.3 DEFINIÇÃO DE TERMOS

Para uma correta compreensão do texto, é importante atentar para algumas definições de termos que serão usados por diversas vezes ao longo da produção.



Servidores

Profissionais com vínculo empregatício com a Prefeitura, que podem ser estatutários, celetistas ou estranhos aos quadros.



Servidores efetivos

Servidores cujo vínculo empregatício com a Prefeitura foi obtido mediante concurso público. Podem ser estatutários ou celetistas.



Estranhos aos quadros

Servidores cujo vínculo empregatício com a Prefeitura não foi obtido mediante concurso público.



Gestores

Profissionais da Prefeitura que estão ocupando um cargo comissionado.



Líder Carioca

Servidores da Prefeitura integrantes do Programa Líderes Cariocas.



Cargo, cargo comissionado, cargo de gestão

Utilizados como sinônimos nesta publicação e referem-se às funções gratificadas que servidores possam estar ocupando. Dividem-se em cargos de nível operacional, tático e estratégico.



Cargo de assessoramento

Referente aos cargos de Assistentes, Assessores, Secretários (exceto os Secretários chefes de órgãos) e semelhantes, que não tem equipe sob sua liderança e de qualquer um dos três níveis da estrutura organizacional.



Cargos de direção

Referente aos cargos em que o profissional tem equipe ou área organizacional sob sua responsabilidade, seja do nível operacional, tático ou estratégico.

Nas análises que levam em consideração os níveis dos cargos de gestão, foram utilizadas as definições conforme a figura 1, de um estudo realizado pela Coordenadoria Geral de Gestão Institucional, órgão vinculado ao Gabinete do Prefeito e que tem estabelecida como uma de suas competências principais a função de coordenar a análise, a modelagem, a implementação e o controle das estruturas organizacionais e de seus respectivos cargos e empregos fiduciários no âmbito do Poder Executivo Municipal.

	Servidores	Denominação dos Cargos	Símbolos
Nível Estratégico	1005	Secretário Municipal; Subsecretário; Coord. Especial; Coord. Geral/Técnico; Superintendente; Assessoramento Superior; Presidente; Vice-Presidente/ Chefe de Gabinete; Diretor	S/E, DAS-10A, DAS-10B, DAS-10 e DAS-9
Nível Tático	2086	Dirigente (Coordenador II, Gerente I e II, Subgerente I); Assessor	DAS-8 e DAS-7
Nível Operacional	10974	Dirigente (Diretor, Gerente III e IV, Subgerente II, III e IV); Assistência	DAS-6, DAI-6 DAI-5 e DAI-4
	104392	Sem Cargo	-

Figura 1 ► Os três níveis hierárquicos dos cargos comissionados na Prefeitura do Rio de Janeiro

2.4 O TRAJETO

A metodologia, ou, de forma mais lúdica, o trajeto desta publicação pode ser dividido em quatro etapas, as quais serão descritas de forma a contribuir para que outras instituições possam replicá-la. É importante salientar que a organização da metodologia nestas etapas é para fins didáticos. Na prática, as fases não são tão lineares até chegar-se à publicação.

O percurso simplificado da construção deste Mapeamento



Figura 2 ▶ O percurso da construção deste Mapeamento

A. Obtenção dos dados

A partir da identificação na necessidade e importância de se realizar um estudo e uma publicação sobre burocracia representativa da Prefeitura do Rio, a primeira etapa foi conseguir os dados. Para isso, ainda por necessidade do GTT Mongaba, o Instituto Fundação João Goulart enviou ofício para a Subsecretaria de Gente e Gestão Compartilhada (SUBGGC), da Secretaria Municipal de Fazenda e Planejamento (SMFP), solicitando acesso à base de dados dos servidores, com campos como: gênero, idade, raça/cor, escolaridade, função, cargo, Secretaria/Órgão vinculado, vencimento.

Em respeito ao espírito da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), lei 13.709 de 14 de agosto de 2018, é importante ressaltar a solicitação, junto à SUBGGC, de estes dados serem entregues de forma anonimizada, de modo que o Instituto Fundação João Goulart não tivesse acesso a nem tampouco se tornasse repositório de dados sensíveis e pessoais dos servidores da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro.

A demanda foi atendida e o GTT Mongaba pôde realizar análises, ainda com enfoque nas questões étnico-raciais. Neste momento, a Coordenadoria de Desenvolvimento de Projetos e Transversalidade (CDPT), que é responsável pelo gerenciamento dos GTTs, do FJG, iniciou a análise da base e percebeu que seria riquíssimo desenvolver um estudo mais amplo, já dentro da abordagem de burocracia representativa passiva. Assim, o Coordenador

da CDPT organizou uma apresentação para a Presidente do FJG e aos demais Coordenadores no sentido de demonstrar o potencial e a oportunidade que se abria de a Prefeitura do Rio ser pioneira na produção e divulgação de um estudo de burocracia representativa em nível municipal. A Presidente aprovou e, inclusive, colocou esta publicação como uma das metas setoriais da CDPT dentro do Acordo de Resultados de 2023 do Instituto Fundação João Goulart - SMFP. É importante destacar isso, pois evidencia um compromisso de gestão, torna relevante e prioritário dentre as diversas atividades da Coordenadoria, dá aval para abrir portas nos órgãos detentores dos dados e aumenta as possibilidades de se obter orçamentos para a disseminação desta publicação.

As primeiras análises revelaram possíveis inconsistências na base e ausência de dados de um número relevante de órgãos. Assim, foi realizada uma nova solicitação por ofício à SUBGGC, que retornou com uma nova base que ainda apresentava, mesmo que de forma reduzida, um padrão de inconsistências. Isso fez entender que era necessário além de solicitar os dados, explicar os objetivos do projeto para a correta extração. Então, foi realizada reunião com o responsável gestor desta base de dados, na qual esclareceu-se os objetivos da extração solicitada, considerando inclusive esta publicação. Oportunamente também foi possível entender melhor como a base é gerada, o que significavam alguns dos dados e suas limitações. Após os alinhamentos e entendimento sobre os objetivos das análises, foi enviada uma nova base, na qual constatou-se que seria melhor, por questão de problemas de integração de sistemas e bases, considerá-la, eliminando, entretanto, os registros da COMLURB, pois notou-se que os dados deste órgão estavam inconsistentes.

Foi, então, solicitado à COMLURB, uma extração da sua base de servidores com os mesmos campos da base da SUBGGC. Esta padronização possibilitou uma base unificada e permitiu proceder à análise completa desta principal fonte da presente publicação.

No intuito de agregar valor às análises e insights, qualificando o processo analítico e reduzindo vieses, foram solicitadas outras três bases internas do FJG: dados agregados de capacitações ofertadas no Portfólio da Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores, dados do Censo dos Gestores e dados dos integrantes do Programa Líderes Cariocas e do Programa Rio Liderança Feminina. Por fim, concomitantemente às fases acima também buscou-se os dados demográficos da população da cidade do Rio de Janeiro disponíveis no portal do IBGE ⁹, tendo como fonte o Censo do IBGE 2022.

B. Análise dos dados

Em primeiro lugar, a cada vez que era recebida uma das bases de dados, procedia-se a uma limpeza dos dados e análise crítica para verificar se havia coerência, completude e atendimento às necessidades deste estudo. Quando não havia, as dúvidas eram sanadas com o gerador dos dados ou com a solicitação de uma nova base.

⁹ Fontes: <https://sidra.ibge.gov.br/tabela/9606> e <https://censo2022.ibge.gov.br/panorama/>

Esta análise prévia sempre foi importante também para entender o potencial de cada base e, a partir dele, formular as perguntas cujas respostas seriam buscadas aprofundando-se nas investigações.

Em momento posterior, já com as bases estando consideradas aptas, realizava-se as análises estatísticas descritivas, buscando gerar informações do geral para o particular, com diversos cruzamentos de campos e filtros, respondendo às perguntas anteriormente formuladas, bem como gerando novas questões. Quanto aos cruzamentos e filtros, podem-se citar, como exemplos: raça/cor vs sexo vs vencimento; raça/cor vs faixa etária vs cargo; sexo vs nível do cargo vs órgão; etc.

Este processo analítico-criativo foi evoluindo conforme mais e mais análises foram sendo feitas, bem como quando, em investigações bibliográficas, percebia-se o potencial de extrair outros tipos de informações que estudos correlatos produziram. Nesta etapa também viu-se a necessidade de se identificar e agrupar corretamente as categorias dos níveis hierárquicos dos cargos comissionados, bem como organizar as faixas etárias, os níveis de escolaridade, entre outros.

Além de gerar as análises estatísticas descritivas, buscou-se também realizar observações analíticas comparativas, tendo em vista a burocracia representativa enquanto método. Assim, foram consideradas comparações, como as seguintes:

- situação demográfica dos servidores da Prefeitura com a situação demográfica da cidade do Rio de Janeiro (via Censo do IBGE 2022);
- situação demográfica dos gestores da Prefeitura com a situação demográfica dos servidores da Prefeitura;
- diagnósticos demográficos dos profissionais da Prefeitura do Rio frente a diagnósticos da administração pública brasileira em geral, bem como em recortes do nível municipal e recortes de gestores em geral nos setores público e privado.

Após compilar estas e outras investigações e produzir visualizações gráficas, procedeu-se à etapa de apresentações internas com os gestores e equipe do próprio FJG para coletar feedbacks e insights para poder realizar novas análises, bem como para identificar eventuais falhas.

C. Redação, revisão, diagramação e publicação

Conduziu-se à redação da presente publicação, com a organização dos dados, análises, visualizações gráficas e criação de storytelling de gestão adequada a um estudo como este. O texto foi compartilhado com gestores do FJG para revisões, críticas e sugestões de forma a enriquecer a publicação. Em seguida foi realizada a diagramação e, finalmente, a divulgação.

Nesta fase da diagramação e início da divulgação, o Instituto Gesto apoiou o Instituto Fundação João Goulart.

3. A base geral de servidores da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro

QUAL O PERFIL DE QUEM SERVE À CIDADE

A principal base deste mapeamento é a Base Geral dos Servidores da Prefeitura do Rio de Janeiro, que foi obtida por meio de solicitação à Subsecretaria de Gente e Gestão Compartilhada, da Secretaria Municipal de Fazenda e Planejamento.

Esta base contemplou os vínculos de servidores estatutários, celetistas e comissionados da Administração Direta e Indireta. Foi gerada em 25/08/2023, refletindo, portanto, a situação dos servidores nesta data no que se refere a cargo, idade e salário bruto. Continha os campos: raça/cor, sexo, idade, escolaridade, função, cargo, órgão e valor bruto. Por haver uma questão de integração de sistema departamental, especificamente a COMLURB foi adicionada a esta base após uma solicitação direta a tal órgão, contendo os mesmos campos e cuja extração foi realizada em 20/09/2023.

No total, a base unificada contemplou 118.456 vínculos, de 51 órgãos. A lista dos órgãos que compõem a base encontra-se no anexo I e os que não compõem estão no anexo II.

É importante ressaltar que cada registro corresponde a um vínculo do profissional com a Prefeitura. Em algumas carreiras, como as de professores e de profissionais da saúde, os servidores podem ter mais de um vínculo com a Prefeitura, em virtude da carga horária, que pode ser menor do que 40 horas. Este é um fator que pode influenciar, por exemplo, as explorações relativas aos vencimentos, por não haver uma uniformidade das horas trabalhadas.

O valor bruto refere-se ao valor bruto do rendimento do servidor naquele mês, englobando todas as parcelas, incluindo, possivelmente, pagamento de férias de alguns servidores neste mês. Importante também salientar que existem diversas regras de incidência sobre o valor líquido que cada servidor recebe, como impostos, contribuições previdenciárias, limites de teto, férias, décimo terceiro, entre outros.

Dados como raça/cor e sexo são autodeclarados e, assim como a escolaridade, podem ter sido atualizados em diversos momentos, ao longo da trajetória profissional do servidor, porém, na busca pelo maior entendimento sobre este preenchimento, não conseguiu-se um histórico explicativo definitivo sobre como esta informação foi inserida na base ao longo do tempo.

Dentre as principais e mais relevantes observações está o fato a se destacar sobre o peso que a Secretaria de Educação tem na base e que apenas três órgãos compreendem quase 75% do total de servidores, ao passo que dez órgãos somam 96% do total (tabela 1). A partir do montante de profissionais empregados, evidencia-se também os focos basilares quando o enfoque é o funcionalismo da administração pública municipal no Rio de Janeiro: Educação, Saúde, Limpeza Urbana e Ordem Pública.

Órgão	Servidores	% do total	% acumulado
SME	51713	43,66%	43,66%
COMLURB	19356	16,34%	60,00%
SMS	17452	14,73%	74,73%
RIOSAUDE	13124	11,08%	85,81%
GM-RIO	7472	6,31%	92,12%
SMFP	1444	1,22%	93,33%
SMAS	1079	0,91%	94,25%
SECONSERVA	950	0,80%	95,05%
CASA CIVIL	694	0,59%	95,63%
IPLANRIO	505	0,43%	96,06%

Tabela 1 ► Os 10 órgãos com mais servidores na Prefeitura do Rio

Em relação à divisão administrativa e hierárquica em nível macro, tem-se que 88% do total dos servidores não são ocupantes de cargos comissionados e apenas 1% estão nos cargos do topo da hierarquia, os quais são correspondentes ao chamado nível Estratégico (Figura 3). Os cargos comissionados podem ser ocupados tanto por servidores efetivos, quanto por servidores estranhos aos quadros.



Figura 3 ► A proporção dos níveis hierárquicos na Prefeitura do Rio

Em relação à escolaridade (figura 4), mais da metade dos servidores (54%) têm ao menos o Ensino Superior Completo, seguido por 36% de servidores que têm o nível médio. A escolaridade é requisito para os tipos de carreiras que os indivíduos podem concorrer quando fazem o concurso público e influencia, por exemplo, os salários e a ocupação dos cargos de gestão. Mais adiante serão apresentados dados relativos à proporção de raça/cor em cada nível de escolaridade. É importante pontuar que servidores podem ter escolaridade maior do que o solicitado no edital para o concurso que prestaram e ainda são poucas as carreiras que pagam adicionais no salário por titulações maiores.

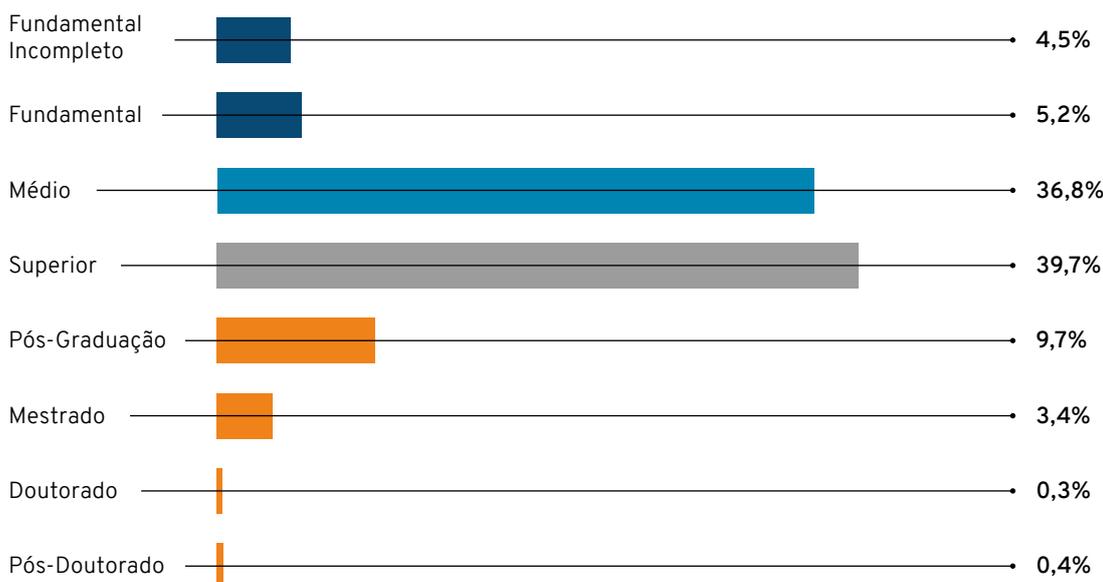


Figura 4 ► A escolaridade dos servidores

Em relação aos salários brutos, a mediana é de R\$4.900, ou seja, 50% dos vínculos dos servidores são de até tal valor, enquanto apenas 1% recebem acima de R\$27.307 (tabela 2). A média salarial é de R\$6220. É importante ressaltar que as remunerações bruta e líquida dos servidores são influenciadas por uma complexidade de fatores, como o concurso prestado, a carga horária do servidor, o tempo de carreira na Prefeitura, o eventual cargo que esteja ocupando no momento, a incorporação de cargo, os encargos, dentre outros. Existem neste levantamento, portanto, professores com vínculo de 16h, assistentes sociais com vínculos de 30 horas e arquitetos de 40 horas, por exemplo. Existem pessoas com 3 anos ou 30 anos de carreira, por exemplo. Há aqueles que estão ocupando cargos em nível estratégico com alta remuneração agregada enquanto estiverem em tal função e outros ocupam cargos e funções da base da pirâmide.

Percentil	10	20	30	40	50	60	70	80	90	96	99
R\$	2.319	2.803	3.524	4.106	4.900	5.945	7.140	8.442	10.695	13.938	27.307

Tabela 2 ► A distribuição em decis e no 95º e 99º percentis das remunerações dos servidores

O valor recebido por um servidor que esteja ocupando um cargo comissionado varia de R\$527,34 (A-DAI) até R\$21.633,56 (D-PR). No caso dos servidores efetivos, este valor é somado ao seu vencimento base enquanto estiver ocupando tal cargo e, no caso dos servidores estranhos aos quadros este pode ser o seu vencimento bruto parcial ou total. Na tabela 3 pode-se ver que a média dos vencimentos brutos varia de R\$9.223 no nível operacional a R\$22.071 no nível estratégico. Mais informações sobre os vencimentos das carreiras e dos cargos podem ser encontrados no Portal de Transparência da Prefeitura.

Nível hierárquico	Média (R\$)	Mediana (R\$)
Sem cargo comissionado	R\$ 5.614	R\$ 4.475
Cargo Operacional	R\$ 9.223	R\$ 8.193
Cargo Tático	R\$ 13.119	R\$ 10.401
Cargo Estratégico	R\$ 22.071	R\$ 19.096

Tabela 3 ► A média e a mediana dos vencimentos brutos pelos servidores nos quatro níveis hierárquicos

Observa-se um aumento dos vencimentos conforme aumenta-se o nível de escolaridade dos profissionais, embora ainda sejam poucas as carreiras que tenham adicional por títulos. O maior salto dentre as remunerações médias ocorre entre as pessoas que têm até o nível médio e as que têm nível superior, em comparação com as diferenças entre os outros níveis de escolaridade (figura 5).

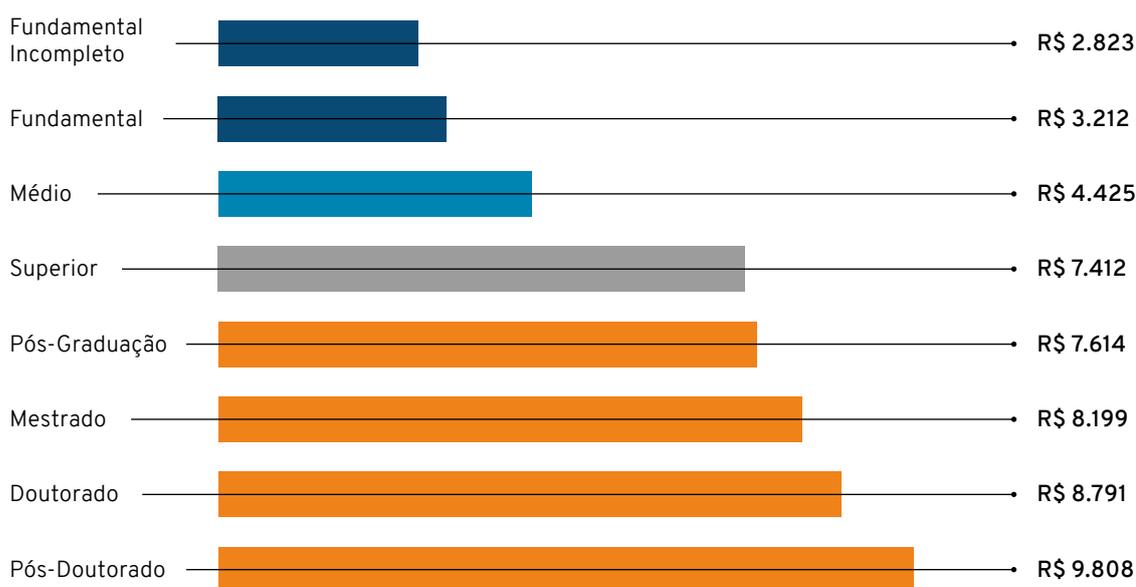


Figura 5 ► A média dos vencimentos brutos dos servidores por escolaridade máxima de cada servidor

A idade média da força de trabalho da Prefeitura é de 48,3 anos, sendo 47,5 anos para o sexo feminino e 49,7 para o sexo masculino. Chama atenção que 17% já estão acima de 60 anos, dos quais uma parte já tem idade para se aposentar ou está próximo de estar elegível. Somados aos 28% de servidores entre 50 a 59 anos, quase metade dos servidores da Prefeitura poderão se desligar dos quadros ativos nos próximos anos, o que demandará uma reposição de profissionais (figura 6).

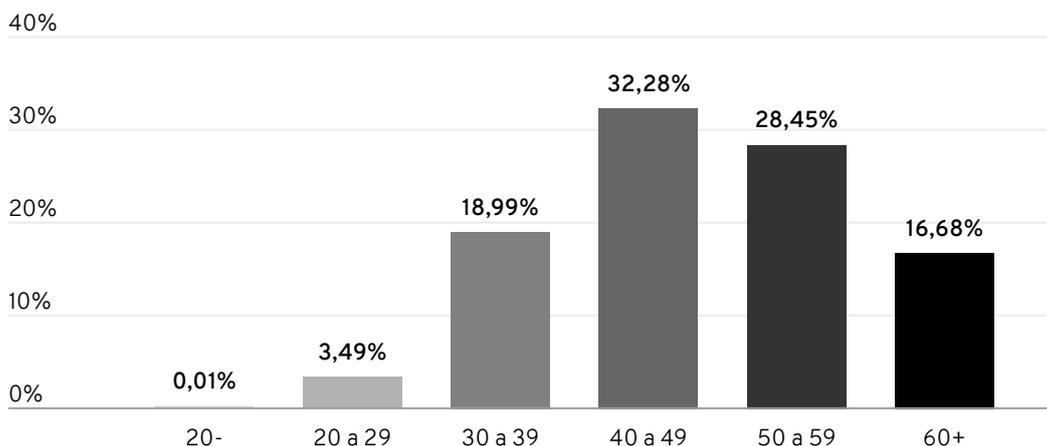


Figura 6 ► A distribuição etária geral dos servidores da Prefeitura do Rio

As mulheres são maioria no serviço público municipal na cidade do Rio de Janeiro, correspondendo a 64% do total, ou seja, sobre-representada frente a uma proporção de 54% na população geral do município. Em relação à ocupação de cargos comissionados, elas também são maioria, com 61% dos cargos (tabela 4). Em uma análise desconsiderando a SME, para tirar do total esta Secretaria que tem 43% do total dos vínculos e é majoritariamente feminina (84%), as mulheres são 49% do total de vínculos de servidores e ocupam 48% dos cargos, estando em sub-representação. Este recorte analítico sem a SME é para fins de reflexão, visto que em diversas das apresentações internas sobre este estudo, sempre havia comentários curiosos sobre como ficaria esta distribuição por sexo caso fosse desconsiderada a SME do total dos servidores.

Sexo	População Rio (IBGE 2022)	Servidores da PCRJ em geral	Servidores da PCRJ ocupantes de cargo comissionado
Feminino	54%	64%	61%
Masculino	46%	36%	39%

Tabela 4 ► Comparação entre a proporção de pessoas do sexo feminino e masculino na população do Rio frente ao total dos servidores da Prefeitura e frente aos servidores ocupantes de cargo comissionado

Os números da Prefeitura do Rio, portanto, superam, em representatividade total de servidoras gestoras, não só a proporção feminina na população carioca, como também em comparação com a média dos governos municipais no Brasil de 50% de gestoras, conforme estudo publicado pelo República.org ¹⁰, e a proporção de 37% de ocupação por mulheres de cargos gerenciais em geral no país ¹¹.



As mulheres são maioria também quando consideram-se recortes de cargos de assessoramento (61%) e de direção (63%). Por outro lado, conforme sobe-se o nível hierárquico dos cargos comissionados, aumenta-se a proporção masculina, conforme tabela 5. Consideram-se cargos de direção aqueles que não são os de assessoramento. Portanto, podem haver cargos de direção e de assessoramento nos três níveis hierárquicos (operacional, tático e estratégico).

Sexo	Sem cargo comissionado	Operacional	Tático	Estratégico
Feminino	64,5%	65,2%	50,1%	43,7%
Masculino	35,5%	34,8%	49,9%	56,3%

Tabela 5 ► A proporção, por nível hierárquico, de pessoas do sexo feminino e masculino

Em termos relativos, os órgãos que têm maior prevalência feminina são a SPM-Rio (90%), SME (84%), SMAS (83%) e SMPD (81%). Por outro lado, as mais baixas prevalências femininas estão nos órgãos SECONSERVA (10%), Rioluz (15%), FPJ (20%) e GM-RIO (22%).

¹⁰ Fonte: republica.org/emdados/conteudo/burocracia-representativa-e-as-desigualdades-salariais-de-mulheres-no-brasil-e-no-mundo-o-teto-de-vidro-no-funcionalismo-publico/

¹¹ Fonte: biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784_informativo.pdf

Observa-se que em geral (mas, claro, com exceções) há proporcionalidade da ocupação dos cargos por homens ou mulheres em relação ao total de homens e mulheres em cada órgão. Ou seja, como visto na tabela 6, os órgãos que têm maior proporção de mulheres (em laranja) tendem a ter uma maior proporção de mulheres que estão ocupando cargos comissionados, bem como, mais especificamente, cargos de direção e cargos do nível hierárquico estratégico. Daí a importância de aumentar a representatividade de mulheres ou homens, a depender do órgão, no total de servidores para que haja maior paridade nas ocupações dos cargos e aproxime-se à representatividade frente à população a que servem na cidade dentre os tomadores e tomadoras de decisão.

Profissão	Servidores	% de mulheres	% de mulheres em cargos em geral	% de mulheres em cargos de direção	% de mulheres em cargos no nível estratégico
SPM-RIO	31	90%	90%	95%	100%
SME	51713	84%	87%	87%	68%
SMAS	1079	83%	79%	82%	60%
SMPD	145	81%	73%	76%	93%
SEMESQV	53	72%	69%	59%	40%
SMTDI	74	72%	72%	72%	73%
SMCG	10	70%	67%	0%	0%
RIOSAUDE	13124	70%	54%	54%	52%
SMS	17452	70%	72%	73%	56%
RIO-ÁGUAS	23	65%	65%	100%	100%
SMPDA	13	62%	64%	60%	50%
PGM	492	60%	62%	60%	38%
CIDADE DAS ARTES	10	60%	60%	50%	50%
SMPU	122	59%	64%	65%	54%
SMC	159	56%	69%	70%	67%
SMCT	32	50%	52%	31%	29%
SEDES	14	50%	50%	33%	50%
RIO-URBE	76	49%	53%	68%	50%
SEOP	84	48%	44%	35%	47%
SMDEIS	311	47%	48%	40%	40%
CASA CIVIL	694	45%	36%	21%	35%
SEAC-RIO	36	44%	44%	55%	50%
SETUR	32	44%	42%	56%	67%
CGM-RIO	244	43%	53%	43%	27%
SMFP	1444	43%	47%	45%	48%
SECID	28	43%	43%	45%	25%
VP	14	43%	43%	33%	50%
SMTE	108	43%	39%	35%	18%
GEO-RIO	19	42%	42%	67%	0%
IPP	12	42%	44%	40%	33%
SEID	17	41%	41%	0%	0%
SMH	123	41%	44%	42%	39%
SMAC	165	41%	49%	45%	57%
PCRJ	197	40%	40%	29%	0%
JUV-RIO	36	39%	37%	31%	38%
SMEL	115	38%	34%	36%	27%
GBP	397	38%	38%	34%	25%
SEIM	56	38%	39%	46%	56%
SMI	226	37%	43%	49%	46%
SMTR	256	36%	46%	45%	43%
MULTIRIO	126	36%	37%	40%	64%
PREVI-RIO	135	35%	37%	28%	40%
COMLURB	19356	29%	25%	34%	43%
PLANETÁRIO	19	26%	31%	13%	0%
CET-RIO	228	26%	35%	19%	18%
IPLANRIO	505	24%	34%	33%	22%
RIOFILME	35	23%	23%	8%	0%
GM-RIO	7472	22%	15%	11%	4%
FPJ	110	20%	44%	42%	27%
RIOLUZ	285	15%	22%	11%	33%
SECONSERVA	950	10%	17%	16%	23%

Tabela 6 ► Ilustração, por cores, da proporção entre mulheres e homens nos diversos órgãos e tipos de cargo

Algumas profissões apresentam altas concentrações de um sexo frente ao outro, conforme as tabelas 7 e 8, em que foram filtradas apenas carreiras com mais do que 50 profissionais. Nota-se também que no caso das com maior concentração de homens, nenhuma é de Ensino Superior, ao passo que são em 8 das 10 de maior prevalência feminina.

Profissão	% de mulheres	Total Servidores	Profissão	% de homens	Total Servidores
Enfermeiro obstetra	98,77%	81	Motorista	99,75%	397
Fonoaudiólogo	97,89%	237	Gari III	99,51%	205
Professor II	97,73%	11017	Operador de equipamentos leves	99,31%	144
Professor de educação infantil	97,69%	6328	Agente de transporte	99,01%	101
Professor adjunto de educação infantil	97,07%	2422	Auxiliar de turma I	98,04%	51
Assistente social	96,88%	866	Trabalhador	97,87%	611
Nutricionista	96,10%	333	Operador de aparelhos e instrumentos	95,00%	60
Merendeira	95,62%	2674	Técnico de limpeza e serviços urbanos	94,48%	145
Terapeuta ocupacional	93,59%	78	Maqueiro	94,27%	157
			Auxiliar de serviços gerais operacionais	93,75%	80

mulheres
 homens

Tabelas 7 e 8 ► As carreiras com maior proporção de homens e de mulheres

Em relação aos salários, se comparado a outros entes federativos, a média é muito próxima entre os dois sexos. Na Prefeitura do Rio, a média dos vencimentos brutos, considerando todos os tipos de cargos, dos homens é 0,61% maior que a média das mulheres, ao passo que no serviço público civil no Brasil a média salarial masculina é 37% maior que a feminina, segundo publicação do República.org ¹².

A segmentação da análise gera alguns outros resultados quando é feito um recorte por tipos de cargos. Em cargos de assessoramento, a média feminina é 9% mais alta que a masculina, enquanto nos de direção a média dos vencimentos dos homens é 21% maior (figura 7).

¹² Fonte: <https://republica.org/emdados/conteudo/burocracia-representativa-e-as-desigualdades-salariais-de-mulheres-no-brasil-e-no-mundo-o-teto-de-vidro-no-funcionalismo-publico/>

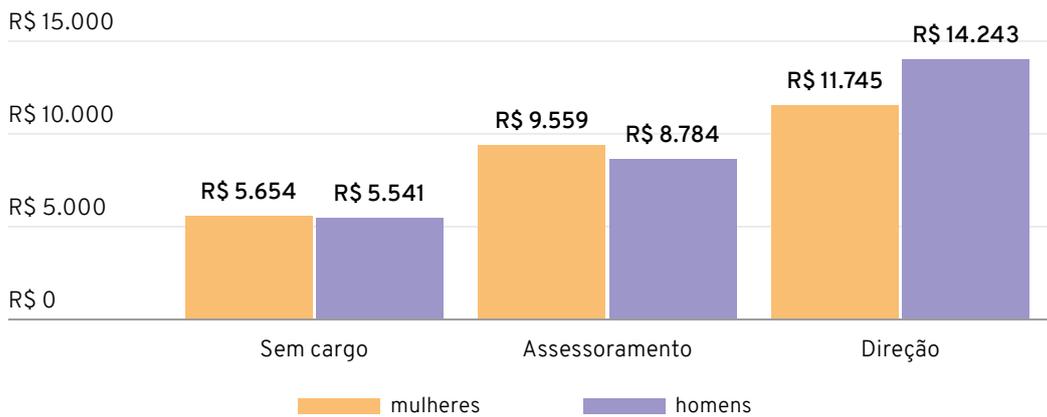


Figura 7 ► A média dos vencimentos por tipo de cargo e sexo

Em relação aos níveis hierárquicos, a maior diferença (17%) acontece da média masculina em relação à feminina no nível estratégico (figura 8).

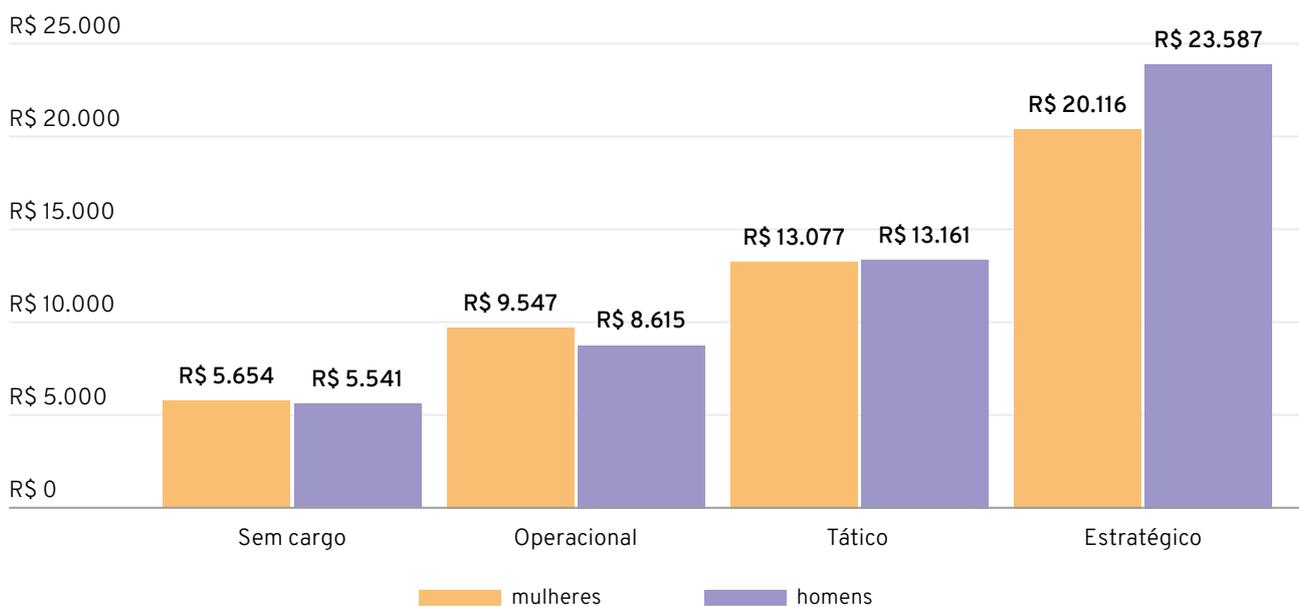


Figura 8 ► A média dos vencimentos por nível hierárquico

Antes de apresentar as análises referentes à raça/cor, é importante destacar que nas bases que foram recebidas pelo FJG para a produção desta publicação, 23% dos registros não têm esse campo preenchido. Isso pode ser tanto por uma possibilidade de atualização do preenchimento deste campo nos registros de muitos servidores, quanto por problemas de integração de sistemas, dado que alguns órgãos da Administração Indireta tem seus próprios sistemas e bases de pessoal e folha de pagamento e ainda pelo não preenchimento deste campo por parte dos servidores.

Ao longo deste documento, todos os gráficos, figuras e tabelas que trouxeram dados relativos a raça/cor da Base Geral dos Servidores irão considerar apenas os registros que tinham esse campo preenchido.

Assim, considerando apenas os preenchidos, a situação da distribuição por raça/cor encontrada no universo geral dos servidores é a da figura 9. Nota-se que existe uma sub-representatividade de pessoas pardas, frente a uma sobre-representatividade de pessoas pretas e amarelas.

Raça/Cor	População Rio (IBGE 2022)		Total Servidores	Feminino	Masculino
Amarela	0,2%	← +	2,4%	1,6%	0,8%
Branca	45,5%	← +	45,9%	31,1%	14,8%
Indígena	0,1%	← =	0,1%	0,1%	0,0%
Parda	38,7%	← -	30,6%	19,4%	11,1%
Preta	15,5%	← +	21,0%	12,8%	8,2%

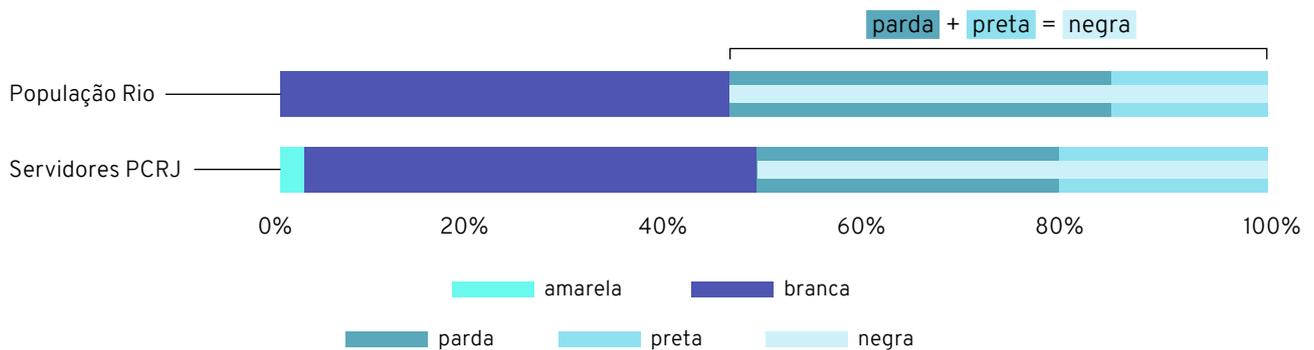


Figura 9 ► Comparação entre a proporção por raça/cor na população da cidade e o total dos servidores. Considerou apenas os registros com o dado de raça/cor preenchidos.

Embora representadas de forma proporcional no total de servidores, em relação ao total da população residente na cidade do Rio de Janeiro, as pessoas brancas são sobre-representadas entre aqueles que ocupam cargos de gestão (Tabela 9).

Raça/Cor	População Rio (IBGE 2022)	Total Servidores	Servidores com cargo de gestão
Amarela	0,2%	2,4%	1,0%
Branca	45,5%	45,9%	58,0%
Indígena	0,1%	0,1%	0,1%
Parda	38,7%	30,6%	26,6%
Preta	15,5%	21,0%	14,4%

Tabela 9 ► Comparações entre a proporção por raça/cor na população da cidade e o total dos servidores e total de servidores ocupantes de cargos de gestão

Observa-se, na figura 10, que a representatividade de pessoas pardas e pretas reduz ainda mais conforme sobe-se no nível dos cargos. É notável o crescimento da proporção de pessoas brancas ao subir-se a hierarquia de cargos.

Raça/Cor	População Rio (IBGE 2022)	Sem cargo comissionado	Cargo Operacional	Cargo Tático	Cargo Estratégico
Amarela	0,2%	2,6%	0,9%	1,4%	0,9%
Branca	45,5%	44,3%	56,4%	62,0%	66,9%
Indígena	0,1%	0,1%	0,0%	0,2%	0%
Parda	38,7%	31,1%	28,0%	22,6%	19,9%
Preta	15,5%	21,9%	14,7%	13,7%	12,3%

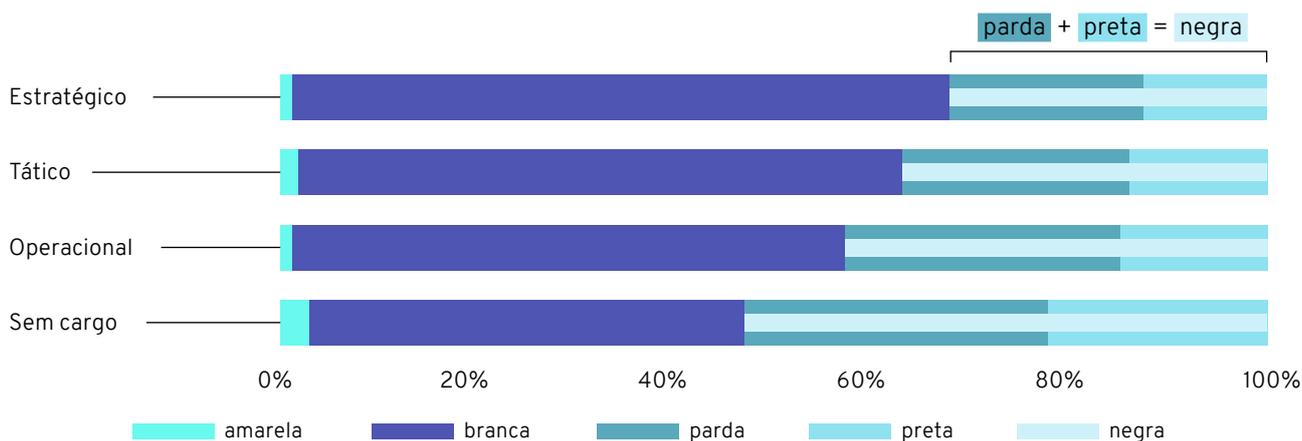


Figura 10 ► Comparações entre a proporção por raça/cor na população da cidade e nos níveis hierárquicos na Prefeitura do Rio

Fazendo uma análise quanto aos cargos de assessoramento e de gestão, também nota-se esta sub-representatividade das pessoas pardas, considerando os dados raciais para a Cidade do Rio de Janeiro divulgados pelo Censo do IBGE 2022 (figura 11).

Raça/Cor	População Rio (IBGE 2022)	Sem cargo comissionado	Cargo de Assessoramento	Cargo de Direção
Amarela	0,2%	2,6%	1,0%	1,0%
Branca	45,5%	44,3%	56,0%	60,9%
Indígena	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%
Parda	38,7%	31,1%	26,8%	26,2%
Preta	15,5%	21,9%	16,1%	11,7%

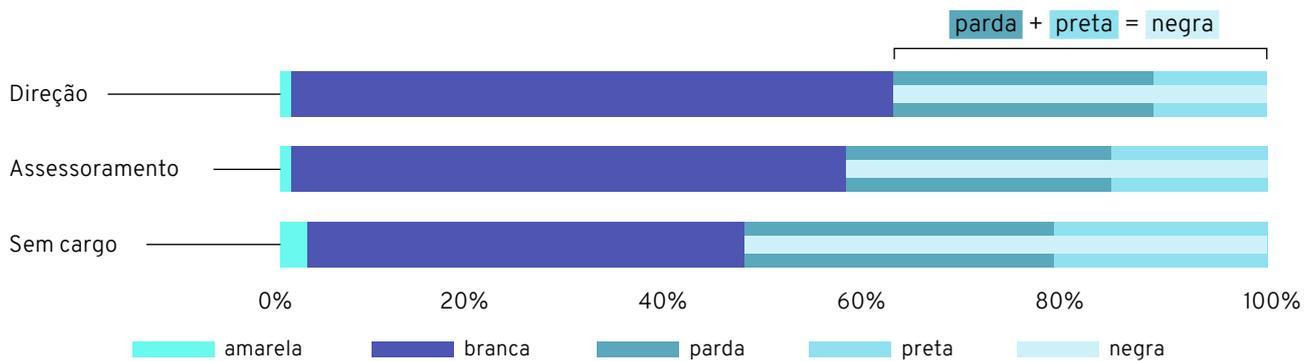


Figura 11 ► Comparações entre a proporção por raça/cor na população da cidade e o total dos servidores e total de servidores ocupantes de cargos de gestão

Uma outra forma de visualização que mostra a distribuição demográfica racial na cidade, no total de servidores e no total de gestores pode ser observada na figura 12.

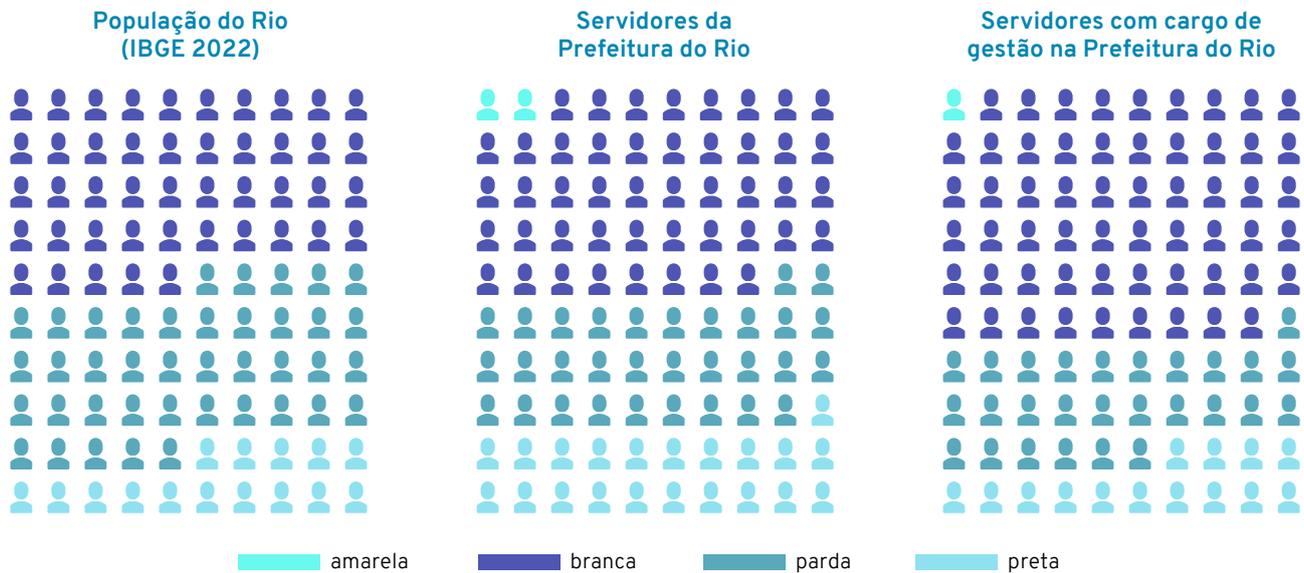


Figura 12 ► Ilustração sobre a proporção por raça/cor na cidade, total de servidores e total de ocupantes de cargos de gestão

Em uma visualização (figura 13) que leva em consideração raça/cor e sexo, a situação geral da Prefeitura é de prevalência de mulheres brancas, seguida pelas mulheres pardas, homens brancos, mulheres pretas e homens pretos.

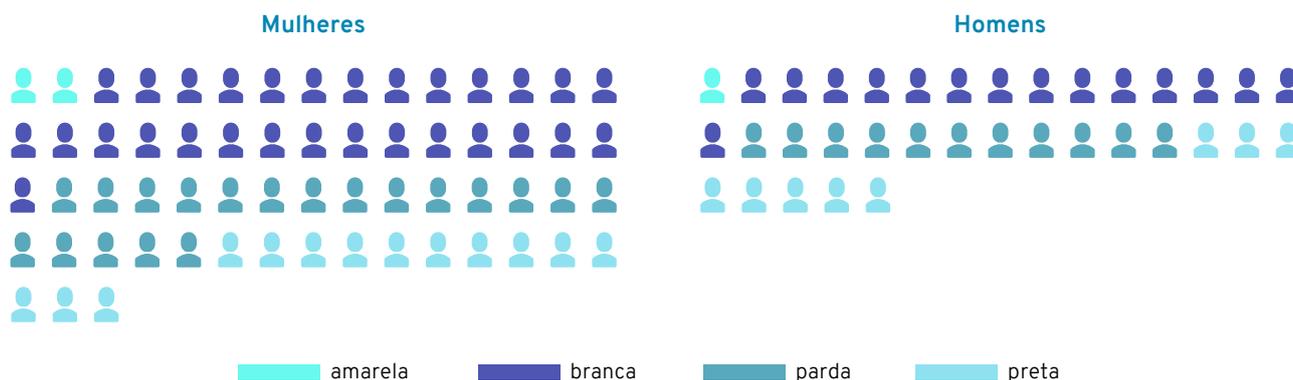


Figura 13 ► Ilustração sobre a proporção por sexo e raça/cor no total de servidores da Prefeitura do Rio

Em análise considerando raça/cor e sexo, observa-se que as gestoras brancas são as mais sobre-representadas em relação à população da cidade. As gestoras pardas são as mais sub-representadas dentre as mulheres, fato que se repete para os gestores pardos (tabela 10).

Raça/Cor	Mulheres na População Rio (IBGE 2022)	Gestoras na Prefeitura	Homens na População Rio (IBGE 2022)	Gestores na Prefeitura
Amarela	0,09%	0,47%	0,08%	0,53%
Branca	25,03%	36,64%	20,48%	21,34%
Indígena	0,06%	0,05%	0,05%	0,02%
Parda	20,24%	16,56%	18,52%	10,03%
Preta	8,25%	7,62%	7,36%	6,74%

mulheres homens

Tabela 10 ► Comparações entre a proporção por raça/cor e sexo na população da cidade e o total de gestoras e gestores

Fazendo-se um recorte apenas no nível estratégico, quem aparece mais sub-representadas são as mulheres pardas e homens pardos (tabela 11).

Raça/Cor	Mulheres na População Rio (IBGE 2022)	Gestoras na Prefeitura no nível Estratégico	Homens na População Rio (IBGE 2022)	Gestores na Prefeitura no nível Estratégico
Amarela	0,09%	0%	0,08%	0,91%
Branca	25,03%	30,14%	20,48%	36,74%
Indígena	0,06%	0%	0,05%	0%
Parda	20,24%	7,76%	18,52%	12,16%
Preta	8,25%	5,95%	7,36%	6,34%

mulheres homens

Tabela 11 ► Comparações entre a proporção por raça/cor e sexo na população da cidade e o total de gestoras e gestores ocupantes de cargo no maior nível estratégico na Prefeitura do Rio

O aumento da prevalência de pessoas brancas nos cargos mais altos e nos cargos de direção acompanha uma tendência observada também na escolaridade. A raça/cor branca é predominante proporcionalmente entre as pessoas que têm nível superior em diante, ao passo que fica abaixo de 50% nos níveis mais básicos de escolaridade, nos quais há uma predominância de pessoas pardas e pretas (figura 14). Neste ponto é importante ressaltar que a maioria dos cargos analisados são de servidores efetivos, ou seja, que prestaram concurso público a partir de uma decisão pessoal e individual que pode inferir, inclusive, o fato do servidor ser de nível ensino médio, mesmo tendo graduação, por ter escolhido uma oportunidade para nível funcional diferente da sua escolaridade. Assim como este exemplo não encerra esta reflexão e impele a pensar em políticas públicas para a mudança desta estrutura, é igualmente importante, entender que está-se diante de um problema estrutural, para o qual é necessário refletir motivações e oportunidades para que indivíduos pretos e pardos possam acessar o funcionalismo público em níveis de representação tal qual a população carioca.

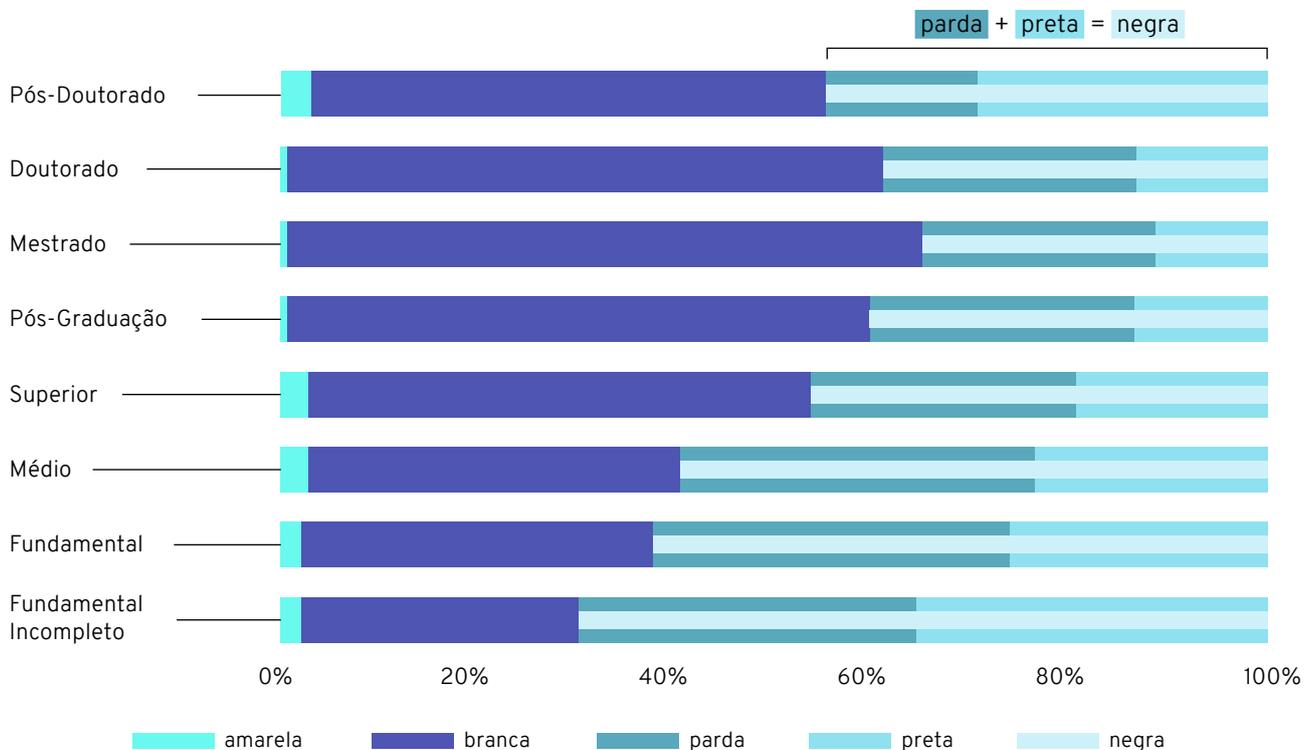


Figura 14 ► Distribuição por raça/cor em cada nível de escolaridade dos servidores da Prefeitura do Rio

As maiores proporções de pessoas pretas encontram-se nas faixas etárias mais baixas (figura 15), o que poderia ser um indicativo de reflexo das ações afirmativas realizadas na Prefeitura do Rio, tais como a Lei de Cotas.

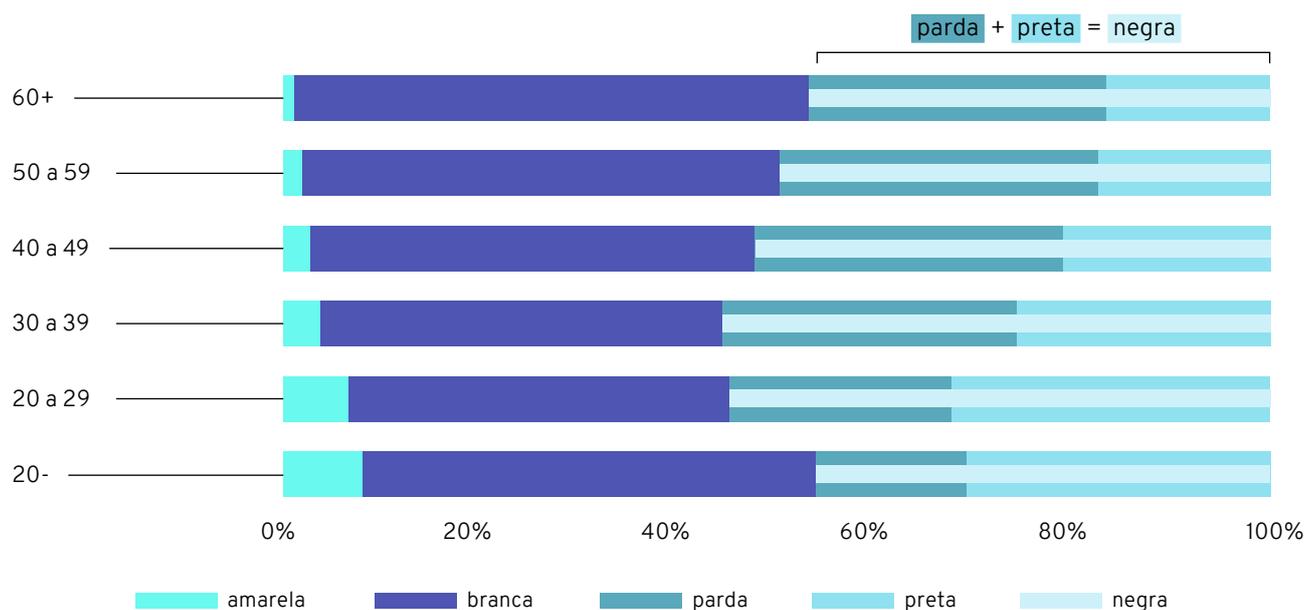


Figura 15 ► Distribuição por raça/cor em cada faixa etária do total de servidores da Prefeitura do Rio

Existem algumas profissões com maior prevalência destas três raças/cores que têm maior representação no total de servidores da Prefeitura do Rio de Janeiro. Nas tabelas 12, 13 e 14 são apresentadas as carreiras com maior proporção de brancos, pardos e pretos, respectivamente. Foram consideradas apenas carreiras com mais do que 50 servidores.

BRANCOS

Cargo	% de brancos	Total
Técnico de apoio computacional	100%	59
Técnico de processamento de dados	98,13%	107
Analista de sistemas	98,08%	208
Procurador do município	88,71%	62
Analista de planej. e orçamento	88,46%	52
Residente jurídico	87,69%	65
Médico oftalmologista	86,79%	53
Residente de enfermagem em Saúde da Família	81,67%	60
Arquiteto	77,33%	247
Prof I – Artes Cênicas	77,27%	110

Tabela 12 ► Carreiras com maior proporção de pessoas brancas

PARDOS

Cargo	% de pardos	Total
Cirurgião dentista	75,49%	408
Fiscal de atividades econômicas	54,55%	55
Agente de transporte	51,16%	86
Guarda municipal	45,74%	6799
Agente de preparo de alimentos	44,75%	1381
Operador de equipamentos leves	42,70%	89
Merendeira	40,95%	1873
Gari II	39,50%	1038
Assistente social	37,97%	640
Agente de educação infantil	37,29%	3768

Tabela 13 ► Carreiras com maior proporção de pessoas pardas

Chama atenção que todas as dez carreiras em que há maior proporção de pessoas pretas são relativas a profissionais de saúde.

PRETOS

Cargo	% de pretos	Total
Médico	77,86%	429
Enfermeiro obstetra	72,88%	59
Fisioterapeuta UTI	72,38%	105
Médico Clínico	71,25%	626
Médico intensivista	64,46%	287
Médico cirurgião geral	60,53%	76
Agente de regulação	58,89%	90
Médico pediatra	57,29%	192
Médico obstetra	54,55%	77
Técnico em farmácia	51,18%	127

Tabela 14 ► Carreiras com maior proporção de pessoas pretas

Pode-se observar que, de maneira geral, há uma tendência a que gestores de um órgão se aproximem da proporção racial encontrada no total de servidores de cada órgão (tabelas 15, 16 e 17).

Órgão	Servidores Brancos	Gestores Brancos	Órgão	Servidores Pardos	Gestores Pardos	Órgão	Servidores Pretos	Gestores Pretos
GEO-RIO	100%	100%	GM-RIO	45%	43%	CET-RIO	66%	72%
Planetário	93%	100%	SEOP	40%	49%	RIOSAUDE	46%	37%
VP	93%	93%	COMLURB	36%	29%	RIOFILME	37%	37%
SMPDA	92%	91%	SMAS	35%	30%	COMLURB	34%	30%
Cidade das Artes	90%	90%	SEMESQV	34%	36%	RIO-URBE	33%	36%
IPLANRIO	89%	72%	SECID	32%	32%	SPM-RIO	23%	23%
PREVI-RIO	89%	85%	SEAC-RIO	31%	31%	JUV-RIO	22%	23%
SMCG	88%	86%	JUV-RIO	31%	31%	GM-RIO	21%	23%
SMPU	84%	87%	SMS	30%	33%	RIOLUZ	21%	28%
SMPD	80%	76%	SME	30%	28%	SEAC-RIO	19%	19%

Tabelas 15, 16 e 17 ► Os órgãos com a maior proporção de servidores brancos, pardos e negros, respectivamente, e a comparação com a proporção de cada raça/cor dentre os gestores do órgão

A média e mediana dos vencimentos de pessoas amarelas e pretas são as duas mais baixas no total dos servidores (tabela 18).

Raça/Cor	Média dos vencimentos dos servidores	Mediana dos vencimentos dos servidores	Média dos servidores com cargo	Mediana dos servidores com cargo
Amarela	R\$ 4.120	R\$ 3.208	R\$ 7.342	R\$ 5.806
Branca	R\$ 6.737	R\$ 5.563	R\$ 11.286	R\$ 9.174
Indígena	R\$ 5.983	R\$ 4.382	R\$ 9.644	R\$ 8.836
Parda	R\$ 5.607	R\$ 4.536	R\$ 9.664	R\$ 8.295
Preta	R\$ 5.214	R\$ 4.000	R\$ 8.161	R\$ 7.162

Tabela 18 ► Média e mediana dos servidores em geral e dos servidores com cargo comissionado, por raça/cor

Embora a proporção de gestores pretos no nível estratégico seja representativa da proporção desta raça/cor no total da população carioca, isso não se reflete nos vencimentos (figura 16). No nível estratégico, gestores pretos recebem, em média, 74% do que recebem gestores brancos e 80% do que recebem gestores pardos.

Raça/Cor	Sem cargo comissionado	Operacional	Tático	Estratégico
Amarela	R\$ 3.957	R\$ 6.067	R\$ 7.294	R\$ 21.342
Branca	R\$ 5.946	R\$ 9.427	R\$ 14.214	R\$ 22.500
Indígena	R\$ 5.739	R\$ 5.391	R\$ 15.315	-
Parda	R\$ 5.147	R\$ 8.637	R\$ 11.506	R\$ 20.824
Preta	R\$ 4.958	R\$ 7.142	R\$ 10.153	R\$ 16.627

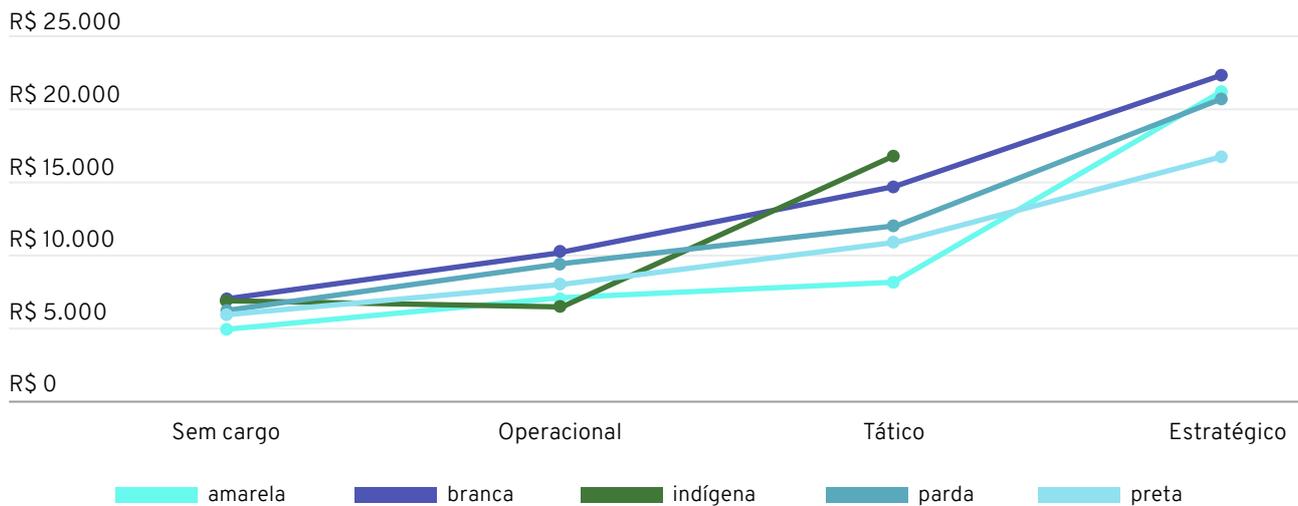


Figura 16 ► Média dos vencimentos dos servidores por raça/cor e nível hierárquico

A maior escolaridade reduz a diferença salarial entre indivíduos de diferentes raças/cors, considerando o total dos servidores. Na tabela 19 constam as médias dos vencimentos de cada raça/cor considerando diferentes níveis de escolaridade. Também consta a relação entre a média dos vencimentos dos servidores de cada raça/cor em relação ao vencimento dos servidores brancos, utilizados como referência por serem os que têm a maior média dos vencimentos.

Raça/Cor	TODOS NÍVEIS DE ESCOLARIDADE		SÓ NÍVEL SUPERIOR		PÓS, MESTRADO, DOUTORADO, PÓS DOUTORADO	
	Vencimento	Raça/Branca	Vencimento	Raça/Branca	Vencimento	Raça/Branca
Amarela	R\$ 4.120	61,15%	R\$ 8.305	100,41%	R\$ 7.720	80,59%
Branca	R\$ 6.737	100,00%	R\$ 8.271	100,00%	R\$ 9.579	100,00%
Indígena	R\$ 5.983	88,81%	R\$ 11.297	136,59%	R\$ 22.683	236,80%
Parda	R\$ 5.607	83,23%	R\$ 7.873	95,19%	R\$ 8.328	86,94%
Preta	R\$ 5.214	77,39%	R\$ 8.402	97,23%	R\$ 9.746	101,74%

Tabela 19 ► Média dos vencimentos dos servidores por raça/cor e nível de escolaridade

4. A base do Censo dos Gestores

MAIS DADOS SOBRE OCUPANTES DE CARGOS NA PREFEITURA

O Censo dos Gestores foi um levantamento conduzido pelo Instituto Fundação João Goulart, durante fevereiro e agosto de 2023 com o intuito de levantar dados sobre o interesse de capacitação no universo de servidores(as) da PCRJ ocupantes de cargos comissionados e Líderes Cariocas. A resposta ao formulário era voluntária. Sua divulgação aconteceu por meio dos instrumentos de comunicação do FJG, como redes sociais, mailing e site, além de ter sido colocado um banner no portal Carioca Digital na funcionalidade de emissão de contracheques. Este banner era exibido apenas para os gestores e Líderes Cariocas, não aparecendo para quem não era esse público.

A iniciativa contou com 1468 respostas válidas (pessoas que ocupam cargo). Nesta seção serão apresentados alguns dados deste levantamento, sobretudo aqueles que não puderam ser obtidos por meio do acesso à Base Geral de Servidores, que foi analisada no capítulo anterior.

Um dado diferenciado que o Censo dos Gestores traz é a questão da identidade de gênero, em que constaram 7 pessoas não-binárias e 3 transgênero. Outro dado é que existem 16 pessoas com deficiência no universo de respondentes.

Neste levantamento também foi possível observar que 88% dos gestores têm residência na própria cidade do Rio de Janeiro (tabela 20) e que 93% são fluminenses, ou seja, nasceram no estado do Rio. Esses dados podem ser um indicativo positivo para a Prefeitura no sentido de que são pessoas que, possivelmente, conhecem, por vivência, a realidade no estado e na cidade do Rio de Janeiro.

Residência	Pessoas
Capital	1289
Baixada Fluminense	78
Niterói	65
São Gonçalo	20
Outros	16

Tabela 20 ► Residência dos respondentes do Censo dos Gestores 2023

5. Os Programas de Desenvolvimento

COMO ESTÁ A DISTRIBUIÇÃO NAS CAPACITAÇÕES DE GESTORES E ASPIRANTES

Após terem sido apresentados os dados da situação atual geral dos servidores e gestores da Prefeitura, cabe agora apresentar dados referentes aos programas de capacitação em gestão ofertados aos Gestores Públicos e Líderes Cariocas, por meio da atuação do Instituto Fundação João Goulart. Serão analisados os dados referentes a três frentes de atuação do FJG: as Capacitações Transversais, o Programa Líderes Cariocas e o Programa Rio Liderança Feminina.

É essencial que os Gestores e Gestoras Públicas Municipais sejam altamente capacitados para estarem aptos a ocupar os cargos e tomarem as melhores decisões para a Prefeitura e a cidade do Rio de Janeiro contribuindo e qualificando uma gestão por alto desempenho baseada na efetividade dos processos da gestão pública.

Em termos de burocracia representativa, a participação de pessoas diversas em programas e políticas de desenvolvimento e capacitação é uma das formas de prepará-las, sobretudo servidores de grupos sub-representados, de forma que tenham mais qualificações, experiências, conexões e visibilidade para que paulatinamente a ocupação de cargos seja mais diversa e representativa.

5.1 A POLÍTICA CARIOCA DE DESENVOLVIMENTO DE GESTORES

Em janeiro de 2022, o Instituto Fundação João Goulart lançou a Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores, a primeira em governos municipais com a temática exclusiva para capacitação de gestores e líderes, a fim de normatizar a capacitação e o desenvolvimento de gestores e saber para onde vamos em termos de qualificação para a efetividade da Gestão Pública, a partir de pessoas como estratégicas para a municipalidade.

Dois instrumentos da Política que são imprescindíveis para se alcançar esses resultados são: a Matriz de Competências Essenciais do Gestor Carioca e o Portfólio de Capacitação e Desenvolvimento dos Gestores Cariocas.

O portfólio de capacitação e desenvolvimento tem por objetivo subsidiar ganhos de eficiência, eficácia e efetividade das políticas públicas e do atendimento aos cidadãos. Ele está dividido em quatro categorias: Gestão Básica, Aprimoramento em Gestão, Gestão e Transversalidade e Liderança Carioca (figura 17).



Figura 17 ► O Portfólio da Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores

O segundo instrumento é a Matriz de Competências Essenciais do Gestor Carioca que tem como objetivo definir o conjunto de competências essenciais de gestão que irão orientar as seleções, as avaliações de desempenho, as capacitações e os programas de formação e desenvolvimento do Instituto Fundação João Goulart no seu planejamento didático metodológico.

As competências essenciais de gestão descritas na matriz de competências e requeridas aos gestores públicos cariocas são elencadas como relevantes para instrumentalizá-los para lidar com os desafios da Prefeitura ao assumirem a função para a qual foram designados.

Na Matriz, foram estabelecidas cinco competências essenciais de gestão com seus 76 atributos de conhecimento, habilidade e atitude, sendo considerada como um eixo fundamental e estruturante na capacitação e desenvolvimento de gestores, desde a fase de ideação, planejamento, execução e monitoramento, mesmo que as capacitações sejam executadas por um fornecedor. A figura 18 apresenta as cinco competências essenciais de gestão e seus atributos de conhecimento, habilidade e atitude.



Figura 18 ► As competências essenciais do Gestor Carioca, segundo a Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores

A Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores está disponível para leitura no site do Instituto Fundação João Goulart ¹³.

Todas as capacitações oferecidas pelo FJG devem seguir a Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores e a maior parte das inscrições são por livre iniciativa dos gestores e integrantes do Programa Líderes Cariocas. No entanto, algumas capacitações oferecidas possuem limite de vagas e geralmente a procura é quatro vezes maior do que é comportado. Para isso, a Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento do FJG realiza uma seleção utilizando o método multicritério de apoio à tomada de decisão (AMD).

O método trouxe transparência ao processo de escolha de participação nas vagas de capacitação, além de ter documentado os critérios que foram avaliados e as alternativas que foram analisadas. Um dos critérios que possui relevância na análise é se o interessado é integrante do Programa Líderes Cariocas. Além desse, busca-se ter uma proporcionalidade de participantes por sexo, raça/cor, cargos, órgãos e outros critérios que visam equidade na seleção dos participantes.

Com essa estratégia educacional de utilização do AMD, o Instituto Fundação João Goulart tem conseguido promover a diversidade entre os participantes nas capacitações, oportunizando que os grupos minorizados tenham acesso ao desenvolvimento das Competências Essenciais de Gestão gerando maior efetividade nos debates e trocas de conhecimento.

5.2 O PROGRAMA LÍDERES CARIOCAS

O Programa Líderes Cariocas (PLC) é um programa de gestão de talentos da Prefeitura do Rio, pelo qual se qualifica a capacidade gerencial da administração pública municipal, através da identificação, formação, desenvolvimento de competências e visibilidade de servidores de carreira aptos a ocuparem posições estratégicas e que desejam enfrentar desafios para melhorar a vida do cidadão carioca. A sua missão principal é desenvolver novas lideranças e assegurar a perenização de modelos de gestão de alto desempenho e continuada da Prefeitura, tornando-se um investimento na capilaridade de boas práticas para a gestão pública municipal, impactando na efetividade de projetos e no uso de recursos públicos.

Desde sua criação, em 2012, já foram ofertadas, às diferentes turmas de Líderes Cariocas uma grande variedade de oportunidades de capacitação e desenvolvimento. Em termos de formação, foram ofertados cursos de instituições renomadas como COPPEAD, Fundação Getúlio Vargas, Fundação Dom Cabral e até mesmo internacionais como Columbia University. Além disso, por meio do Programa Líder Multiplicador (em que Líderes Cariocas de destaque e expertise em determinadas áreas dão aulas a seus pares) e de contratações diretas pontuais de professores, foram oferecidas inúmeras capacitações in-company.

¹³ Fonte: <https://fjg.prefeitura.rio/wp-content/uploads/sites/37/2022/02/Politica-Desenvolvimento-Servidores-FJG-V05.pdf>

Desde 2021, as capacitações ofertadas aos servidores integrantes do PLC estão relacionadas às competências e às categorias contidas na Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores (PCDG), de forma que os Líderes Cariocas que participaram de cursos desde então estão contabilizados no montante dos dados apresentados na seção referente à PCDG e também são transversalizadas ao Raio-X da Liderança Carioca, uma análise de perfil de liderança desenvolvida pela Coordenadoria de Gestão de Lideranças do FJG.

Importante também ressaltar que o processo de desenvolvimento dos Líderes Cariocas conta com outras possibilidades, como a participação em Grupos Transversais de Trabalho (GTT), Agendas da Liderança Carioca e como avaliadores em Prêmios organizados pelo Instituto Fundação João Goulart.

5.3 O PROGRAMA RIO LIDERANÇA FEMININA

O Programa Rio Liderança Feminina é um programa voltado para as servidoras mulheres, consideradas Gestoras Públicas (por já estarem investidas em cargo comissionado na área de gestão) da Prefeitura. Tem como propósito incentivar o desenvolvimento de habilidades de autoliderança e a criação de políticas e práticas que reduzam estereótipos de gênero e fortaleçam e potencializem a atuação dessas mulheres no contexto governamental.

Nessa conjuntura, pretende-se contribuir para uma gestão mais equânime na Prefeitura do Rio, por meio de ações de formação, reconhecimento e apoio que favoreçam o autoconhecimento e impulsionam o protagonismo pessoal das servidoras mulheres como Líderes de si mesmas e como Gestoras da sua própria história e carreira na Administração Municipal, atuando na representatividade objetiva, ou seja, oportunizando visibilidade e experiências em rede e também na representatividade subjetiva, lidando com a empatia e as subjetividades que podem se transformar em impulsos negativos, tais como autossabotagem.

5.4 ANALISANDO OS DADOS DAS CAPACITAÇÕES

Os dados que serão apresentados foram obtidos junto à Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento (CDC) do FJG e são referentes a todas as ações de capacitação ofertadas entre 05/2021 e 05/2023. Para fins desta análise, foram consideradas o total de participações. Ou seja, uma mesma pessoa pode ter se inscrito e realizado mais de uma capacitação, de forma que será contabilizada múltiplas vezes, caso tenha participado de diversas capacitações.

É importante observar quem são as pessoas que podem se inscrever nas capacitações ofertadas pelo FJG: servidores(as) que ocupam cargo comissionado, aqui denominados gestores, e integrantes do Programa Líderes Cariocas.

No período foram ofertadas 90 capacitações, totalizando 874 horas, das mais diversas temáticas, com 4999 vagas disponíveis, das quais 4128 foram preenchidas no início das

capacitações, em uma taxa de adesão de 82%. Efetivamente 3230 participantes concluíram-nas, o que equivale a uma taxa de 78%. Nos números que se seguem, serão considerados, para a presente análise, o número de participantes que iniciaram as capacitações.

Conforme observa-se na tabela 21, as mulheres são a maioria, ocupando 76% das vagas, em uma proporção 25% maior do que a já observada no total global das gestoras da Prefeitura, universo composto por 61% de mulheres.

Sexo	População Rio (IBGE 2022)	Servidores da Prefeitura do Rio em geral	Gestores da Prefeitura do Rio	Participações em capacitações do FJG
Feminino	54%	64%	61%	76%
Masculino	46%	36%	39%	24%

Tabela 21 ► Comparação entre população do Rio, Servidores e Gestores da Prefeitura e as Participações nas capacitações do FJG, por sexo

Ao retirar-se do universo total as capacitações exclusivas do Programa Rio Liderança Feminina, encontra-se uma proporção de 64% de mulheres e 36% de homens, que é a mesma distribuição entre sexos encontrada no total de gestores na Prefeitura.

Os homens, embora menos representados nas capacitações, quando se inscrevem, concluem mais as capacitações, conforme o figura 19.



Figura 19 ► Taxa de conclusão nas capacitações ofertadas pelo FJG, por sexo

A distribuição por raça/cor das participações nas ações de capacitação reflete aproximadamente a dos gestores, o que não é por acaso: no momento da seleção das pessoas que irão participar das capacitações, a equipe da Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento já atribui uma pontuação maior para pessoas amarelas, indígenas, pardas e pretas (figura 20).

Raça/Cor	População Rio (IBGE 2022)	Gestores na Prefeitura do Rio	Participações em capacitações do FJG
Amarela	0,2%	1,0%	0,2%
Branca	45,5%	58,0%	54,1%
Indígena	0,1%	0,1%	0,3%
Parda	38,7%	26,6%	28,7%
Preta	15,5%	14,4%	16,7%

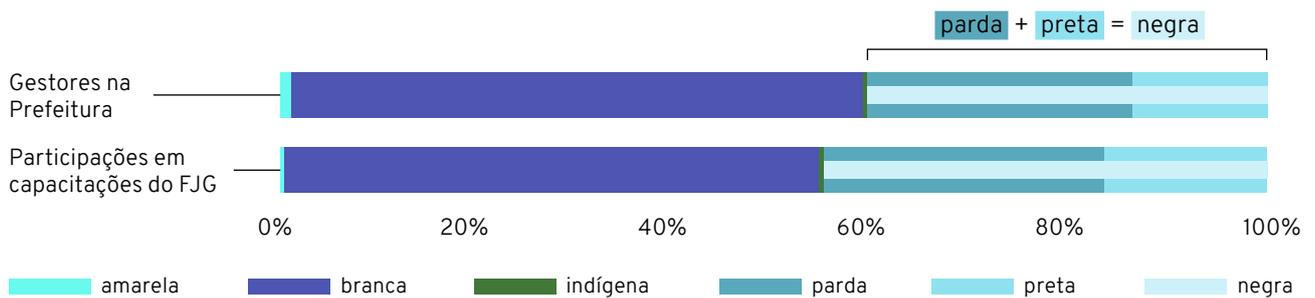


Figura 20 ► Comparação entre população do Rio, Servidores e Gestores da Prefeitura e as Participações nas capacitações do FJG, por raça/cor

A PCDG é composta por quatro categorias para a classificação das ações de capacitação em seu Portfólio, cuja distribuição de participantes e total de horas pode ser observado na figura 21 e na tabela 22.

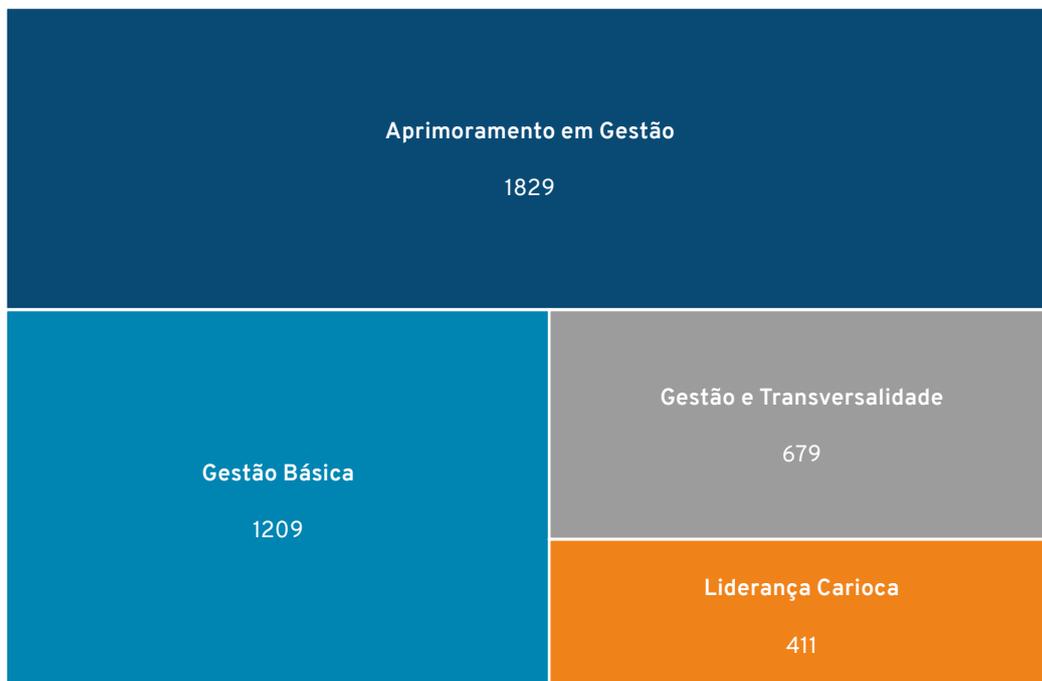


Figura 21 ► Total de Participações por Categoria das Capacitações da Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores

Portfólio	Participações	% do total de participações	Horas	% do total de horas
Aprimoramento em Gestão	1829	44,3%	238	27,2%
Gestão Básica	1209	29,3%	298	34,1%
Gestão e Transversalidade	679	16,4%	100	11,4%
Liderança Carioca	411	10,0%	238	27,2%

Tabela 22 ► Total de Participações e Total de Horas por Categoria das Capacitações da Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores

No Portfólio “Liderança Carioca”, que é composto por capacitações exclusivas para integrantes do Programa Líderes Cariocas, somaram-se 411 participações, correspondente a 10% de toda a oferta do FJG e 27,2% do total de horas de capacitação ofertadas.

Além disso, 17,1% do total de participações nas capacitações são referentes a Líderes Cariocas. Estes dados evidenciam uma consolidação de uma trajetória do FJG de se tornar o órgão da PCRJ que é responsável não só pelo PLC - propósito inicial de recriação do órgão em 2012 e foco nos anos iniciais -, mas também por ofertar ações de capacitação para um público mais amplo, buscando a universalidade dos gestores da Prefeitura, ativando o ecossistema que atua e são as equipes destas lideranças.

Já levando-se em consideração raça/cor e gênero, a tabela 23 ilustra que as mulheres brancas ocupam 4 a cada 10 vagas nas capacitações. Como visto anteriormente, dentro do total de pessoas ocupantes de cargos de gestão (e que, portanto, estão aptas a participar das ações de capacitação do FJG), as mulheres brancas são 36%, de forma que há uma sobre-representatividade nas capacitações.

Raça/Cor	Participação de mulheres	Participação de homens
Amarela	0,2%	0%
Branca	42,2%	11,9%
Indígena	0,2%	0,1%
Parda	22,8%	5,9%
Preta	13,7%	3,0%

Tabela 23 ► Total de Participações por Raça/Cor e Sexo nas Capacitações do FJG

Quanto aos órgãos que mais buscam se capacitar, em termos absolutos, em primeiro lugar fica a Secretaria Municipal de Educação (SME), que é o órgão com maior contingente de funcionários na Prefeitura, seguido pela Secretaria de Fazenda e Planejamento (SMFP) e a Secretaria Municipal de Saúde (SMS), conforme a tabela 24.

Órgão	Participações	% do Total de Participações
SME	566	13,48%
SMFP	525	12,51%
SMS	494	11,77%
SMDEIS	230	5,48%
COMLURB	186	4,43%
SEGOVI	160	3,81%
SMAS	159	3,79%
SMTR	141	3,36%
SMPU	129	3,07%
IPLANRIO	110	2,62%

Tabela 24 ► Quantidade de Participações nos 10 órgãos com maior número de participações

Em relação à faixa etária (tabela 25), nota-se que nas ações de capacitação participam pessoas mais jovens do que a distribuição demográfica etária dos gestores.

Faixa etária	Gestores na Prefeitura	Participações nas capacitações do FJG
20 anos ou menos	0,05%	0%
21 a 30 anos	3,91%	4,4%
31 a 40 anos	18,93%	27,3%
41 a 50 anos	34,92%	43,4%
51 a 60 anos	29,20%	21,8%
mais de 60 anos	12,99%	3,1%

Tabela 25 ► Faixas etárias dos participantes em comparação com a dos Gestores da Prefeitura

5.5 ANALISANDO O PERFIL DOS INTEGRANTES DO PROGRAMA LÍDERES CARIOCAS

Nesta seção serão apresentados dados mais globais referentes aos integrantes do Programa Líderes Cariocas (PLC) e não aqueles referentes às capacitações das quais eles participaram.

Os dados foram obtidos junto à Coordenadoria de Gestão de Lideranças (CGL) do FJG e são relativos a todo o período de existência do PLC, ou seja, desde a primeira turma de Líderes Cariocas, iniciada em 05/2012 até a mais recente, iniciada em 03/2023. Neste universo, estão contempladas 429 pessoas que já passaram e/ou estão passando pelo Programa Líderes Cariocas. A base foi gerada em 09/2023 e, portanto, reflete a situação dos Líderes Cariocas neste mês.

Nos primeiros processos seletivos, ocorridos em 2012 e 2013, o servidor deveria estar ocupando ou ter ocupado cargos de confiança ou funções gratificadas, comprovando experiência em gestão de equipes na Prefeitura.

À época, a Secretária Municipal da Casa Civil, Gestora do Comitê de Gestão de Gente, após consulta aos Titulares das Pastas e Presidentes de Empresas, Fundações e Autarquias, também tinha a prerrogativa de indicar servidores para participar do processo de seleção, desde que os mesmos reunissem as seguintes condições:

- Cargo comissionado ou designados para emprego de confiança, com tempo de exercício mínimo de um ano;;
- Portadores de diploma de nível Superior; e
- Data de posse/admissão superior a um ano na Prefeitura ou que tivessem no mínimo cinco anos de exercício para completar o tempo de aposentadoria.

Finalizados os processos seletivos de 2012 e 2013, os Líderes Cariocas passaram por um curso de Gestão Executiva, com o objetivo de consolidar a nova política de capacitação e aperfeiçoamento de servidores.

Já na seleção de 2017, foi realizado um curso de formação básica em gestão municipal junto à Universidade Estácio de Sá durante o processo seletivo, proporcionando um maior número de servidores capacitados. Neste último processo seletivo não foi exigido como pré-requisito que o servidor estivesse ocupando ou tenha ocupado cargos de confiança ou funções gratificadas. A medida possibilitou que mais servidores com perfil de liderança e sem experiência em gestão de equipes pudessem concorrer para integrar o grupo dos Líderes Cariocas.

Na nova edição do Programa, como parte final da reestruturação, em 2022, foi realizado um novo processo seletivo, onde também não foi exigido como pré-requisito que o servidor estivesse ocupando ou já tivesse ocupado cargos de confiança ou funções gratificadas.

O perfil dos Líderes Cariocas, considerando os integrantes ativos em 08/2023, bem como os Alumni, será analisado a seguir. A idade média dos integrantes Ativos e Alumni é de 47 anos, a mesma do total dos servidores.

Em relação a gênero (denominação constante nesta base de dados), há 51,9% do gênero feminino e 48,1% masculino, com uma proporção que vem ampliando a participação feminina a cada novo processo seletivo. A proporção de mulheres cresceu nos processos seletivos de 2017 e 2023 em relação ao de 2012 (figura 22).

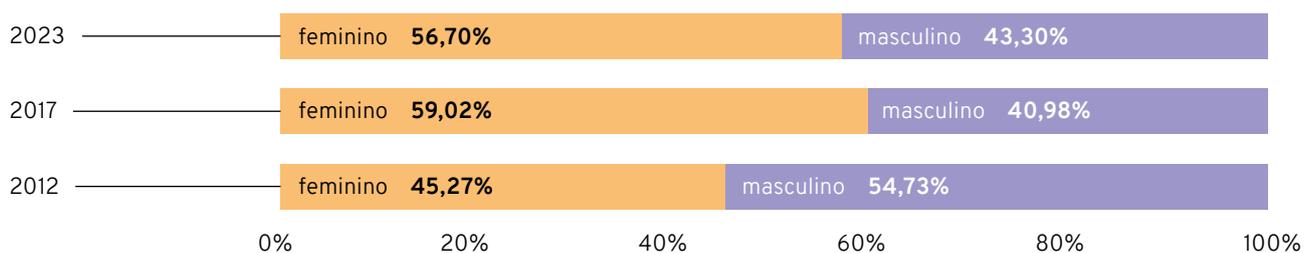


Figura 22 ► Proporção de Líderes Cariocas, por sexo, aprovados nos três processos seletivos

Em relação à raça/cor, há uma predominância de pessoas brancas, conforme pode ser observado na figura 23.

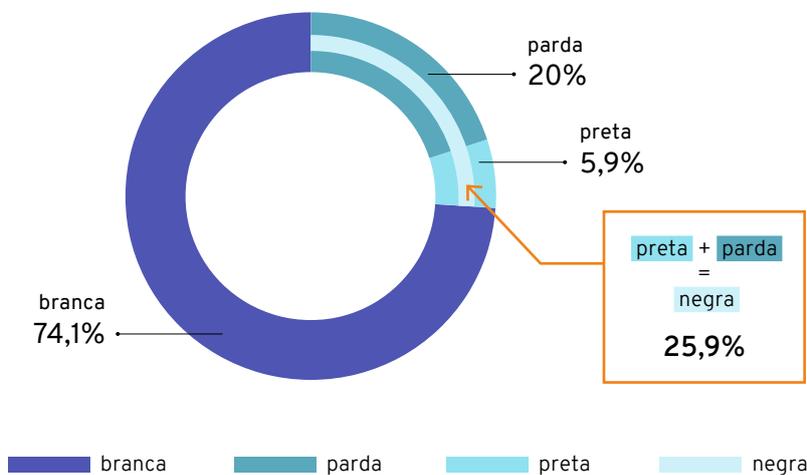
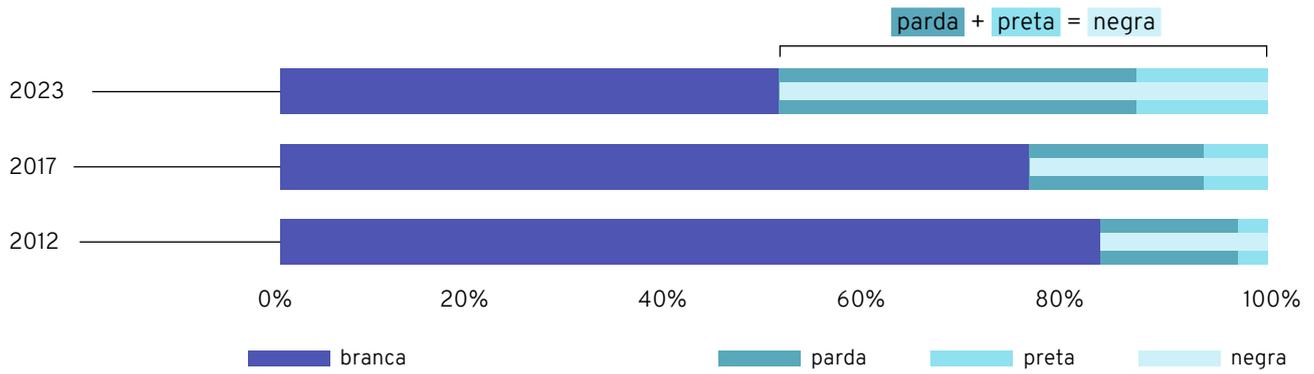


Figura 23 ► Proporção de Líderes Cariocas, por raça/cor

Entretanto, a figura 24 demonstra que o último processo seletivo, em 2023, já contemplou proporcionalmente mais pessoas pardas e pretas do que os de 2012 e 2017. Comparando-se o total de ingressantes em 2023 com o total de 2012, **a proporção de pessoas pretas e pardas mais do que triplicou.**



Raça/Cor	2012	2017	2023
Branca	83,8%	76,3%	51,1%
Parda	13,7%	17,8%	36,2%
Preta	2,5%	5,9%	12,8%

Figura 24 ► Proporção de Líderes Cariocas, por raça/cor, aprovados nos três processos seletivos

O grupo de Líderes Cariocas tem 70,3% de seus integrantes com ao menos uma Pós-Graduação (tabela 26).

Formação	Graduação	Pós-Graduação	Mestrado	Doutorado	Pós-Doutorado
Percentual	29,7%	38,7%	25,2%	6,1%	0,2%

Tabela 26 ► Escolaridade dos Líderes Cariocas

Em um recorte de gênero, 74% das mulheres têm ao menos Pós-Graduação, frente a 65% dos homens (figura 25).

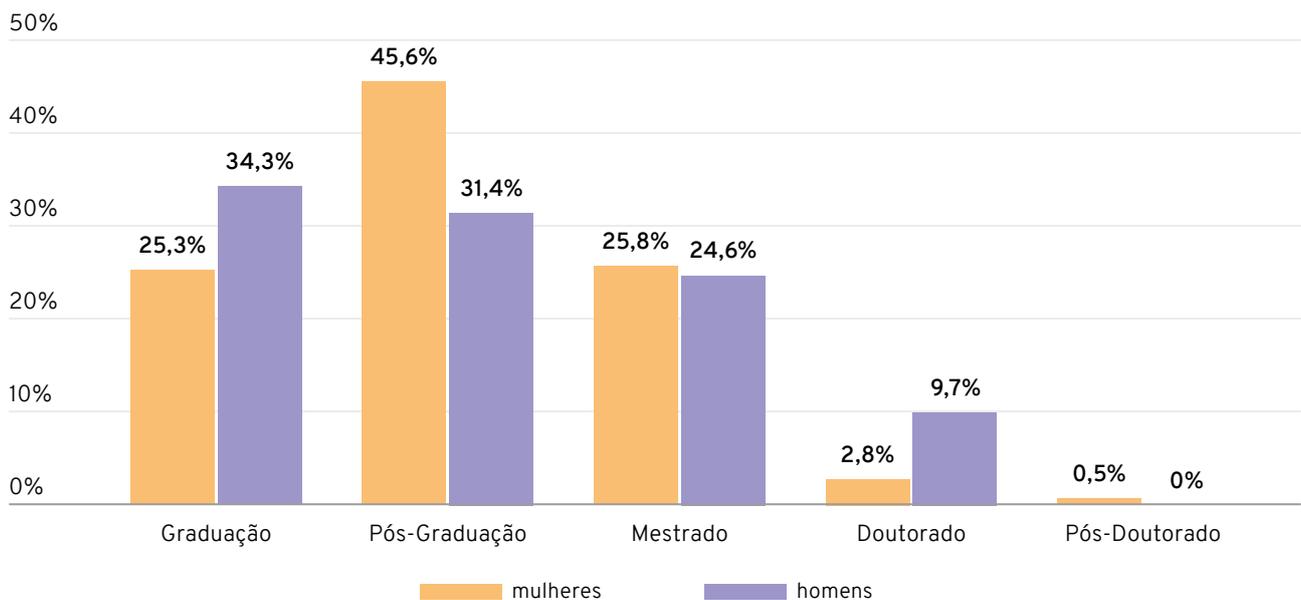
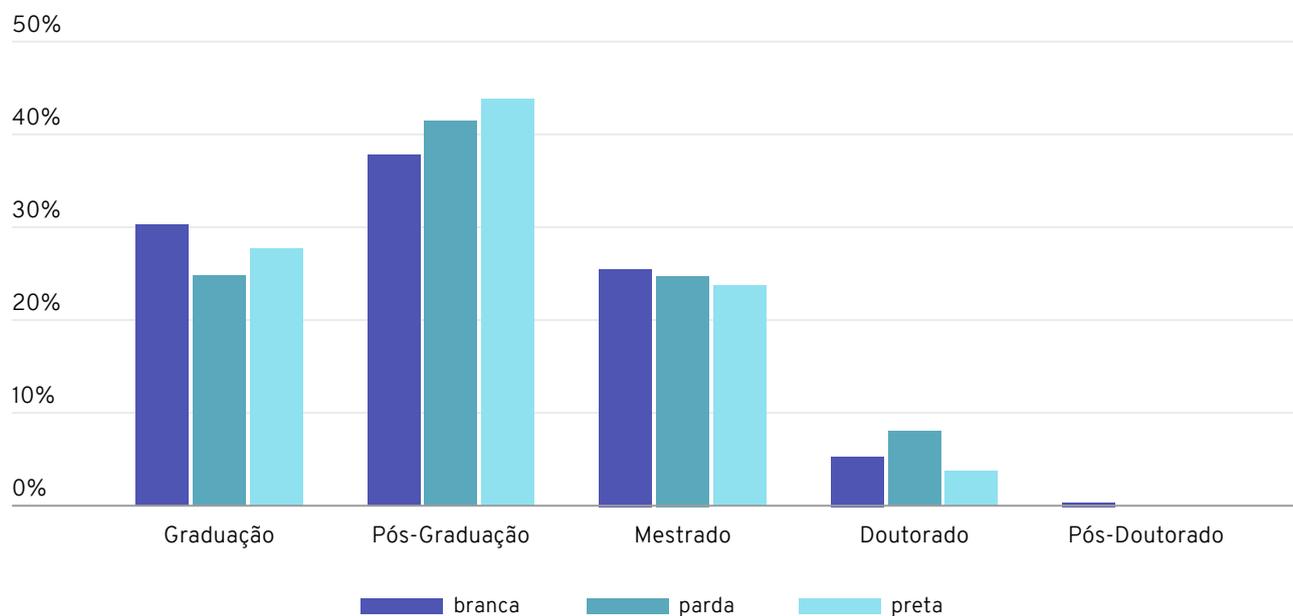


Figura 25 ► Escolaridade dos Líderes Cariocas por sexo

Também é possível analisar a escolaridade dos integrantes do PLC por raça/cor, conforme a figura 26. Dentro de cada raça/cor, a que tem maior proporção de Líderes Cariocas com ao menos pós-graduação são os pardos, seguidos dos pretos e, finalmente, os brancos.



Raça/Cor	Graduação	Pós-Graduação	Mestrado	Doutorado	Pós-Doutorado
Branca	30,4%	38,0%	25,7%	5,6%	0,3%
Parda	25,0%	41,7%	25,0%	8,3%	-
Preta	28,0%	44,0%	24,0%	4,0%	-

Figura 26 ► Escolaridade dos Líderes Cariocas por raça/cor

Excluindo-se as pessoas que já faleceram, se aposentaram, saíram da Prefeitura ou estão licenciadas, 72% dos Líderes Cariocas estão ocupando algum cargo comissionado, conforme a figura 27. Pela primeira vez na história do Programa se chegou tão próximo da primeira meta de governo estipulada em 2012, que era 80% dos Líderes ocuparem cargos comissionados.

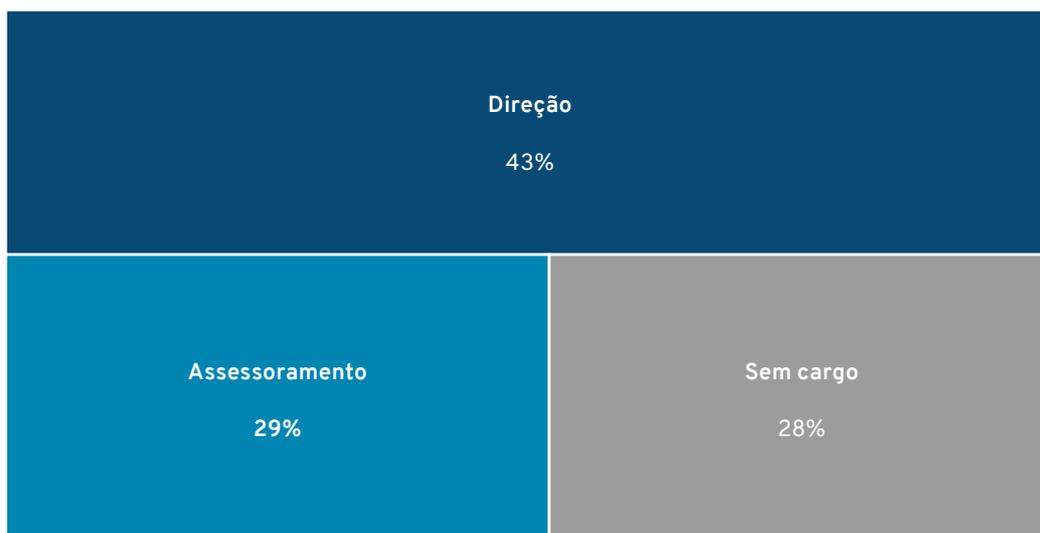


Figura 27 ► Situação da ocupação de cargos comissionados por Líderes Cariocas, por tipo de cargo

Em uma outra análise, observa-se que 27% estão ocupando cargo no nível estratégico (figura 28).

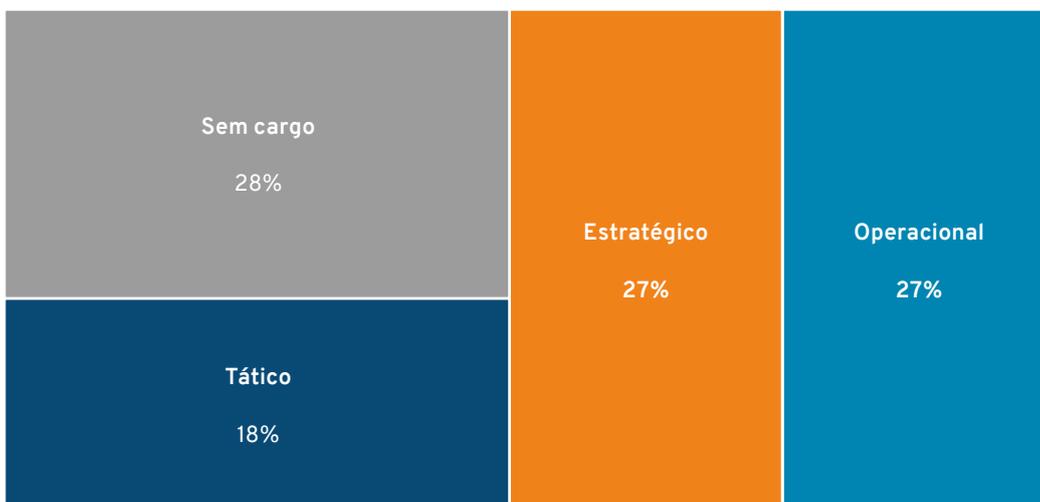


Figura 28 ► Situação da ocupação de cargos comissionados por Líderes Cariocas, por nível hierárquico dos cargos

5.6 ANALISANDO O PERFIL DAS INTEGRANTES DO PROGRAMA RIO LIDERANÇA FEMININA

Nesta seção serão apresentados dados mais globais referentes às integrantes do Programa Rio Liderança Feminina (PRLF) e não aqueles referentes às capacitações das quais participaram.

Os dados foram obtidos junto à Coordenadoria de Gestão de Lideranças (CGL) do FJG e são relativos às duas turmas do Programa. A base foi gerada em 09/2023 e, portanto, reflete a situação das integrantes do Programa neste mês.

O Programa Rio Liderança Feminina (PRLF) teve a sua primeira turma iniciada em 2022 e a segunda em 2023. No total, foram 358 inscrições, com 100 servidoras aprovadas como participantes, 50 em cada turma. Na primeira, foram 27 órgãos diferentes representados, enquanto na segunda foram 28. No total, foram mulheres de 38 órgãos.

Na tabela 26, observa-se que houve uma sobre-representação de mulheres pretas em relação à população de mulheres na cidade do Rio de Janeiro, ao total de servidoras e ao total de gestoras da Prefeitura, que era o universo elegível a participar do Programa.

Raça/Cor	Mulheres na Cidade do Rio (IBGE 2022)	Total Servidoras	Total Gestoras	Integrantes do PRLF
Amarela	0,2%	2,5%	0,8%	1,0%
Branca	46,6%	47,9%	59,7%	44,0%
Indígena	0,1%	0,1%	0,1%	1,0%
Parda	37,7%	29,9%	27,0%	26,0%
Preta	15,4%	19,7%	12,4%	28,0%

Tabela 26 ► Comparação, por raça/cor, das integrantes do PRLF com a proporção de mulheres na Cidade do Rio, no total de Servidoras e no Total de Gestoras

Em relação às faixas etárias, observa-se que selecionaram-se mulheres de faixas mais jovens do que as observadas na distribuição geral dos servidores e servidoras da Prefeitura como um todo (figura 29).

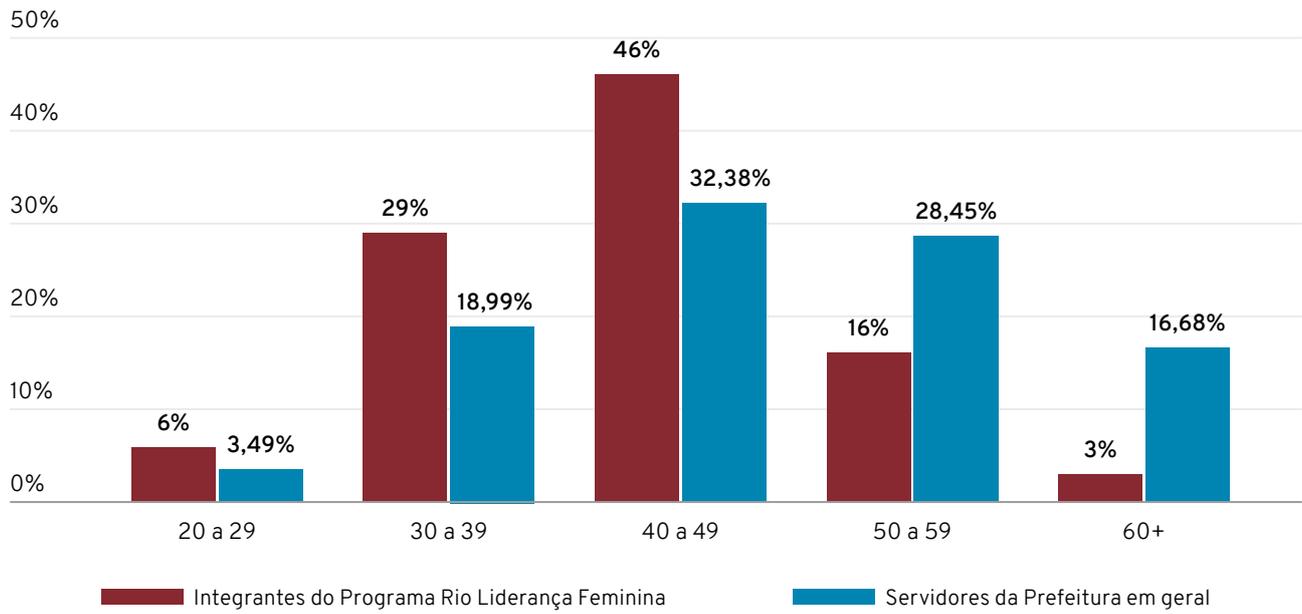


Figura 29 ► Faixa etária das integrantes do PRLF

6. Não uma conclusão, mas ainda um início

Relatórios como esse geralmente terminam com uma conclusão ou considerações finais. No entanto, esta publicação não se propõe a trazer conclusões e, sim, introduções. A administração pública está em constante evolução para melhor atender às necessidades da população. Para poder evoluir, é importante que o serviço público se conheça melhor. Assim, o Instituto Fundação João Goulart espera que todos os dados e análises aqui apresentados possam contribuir em diversos inícios.

Um início de uma compreensão mais acurada e de uma discussão mais profunda sobre as pessoas que fazem o serviço público. Um início para entender melhor os potenciais e as limitações de análises como as que foram aqui apresentadas. Um início para que mais pessoas, de dentro e de fora da administração pública, possam dialogar sobre dados e fatos concretos e menos sobre achismos, preconceitos, vieses e desinformação.

Entender quais os perfis de quem planeja e executa as políticas públicas é muito valioso para que, em um espírito democrático, a diversidade da população esteja cada vez mais representada nos diversos níveis da administração pública. Desde quem trabalha diretamente nas ruas, escolas, hospitais em contato com o público até quem trabalha nos escritórios com maiores poderes de decisão e influência.

Compreender e dar transparência sobre qual o real estado atual da representatividade passiva da burocracia pública executiva municipal no Rio de Janeiro é um passo importante para que os gargalos sejam identificados e ações e políticas mais assertivas de gestão de pessoas sejam implementadas. Com isso, espera-se também que a burocracia representativa ativa seja cada vez mais fortalecida e que os diversos grupos que compõem o corpo de servidores e servidoras públicas possam construir e executar melhores políticas públicas para todos e todas.

7. Referências bibliográficas

GALDEANO, Luany; CAVALCANTI, Tatiana. Para 56%, servidor público não representa a diversidade do brasileiro, segundo Datafolha. **Folha de São Paulo**, São Paulo/SP, p. 1-1, 27 out. 2023. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2023/10/para-56-servidor-publico-nao-representa-a-diversidade-do-brasileiro-segundo-datafolha.shtml>. Acesso em: 12 dez. 2023.

GOMIDE, Alexandre de Ávila. **Guia Referencial para Concursos Públicos: promoção do ethos público, realidade brasileira, inclusão, diversidade e direitos humanos**. [S. l.: s. n.], agosto 2023. 187 p. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7735>. Acesso em: 12 dez. 2023.

MOVIMENTO DE PESSOAS À FRENTE. **Recomendações para a Promoção de Equidade Étnico-Racial no Serviço Público Brasileiro**. [S. l.: s. n.], 2022. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/materiais/recomendacoes-para-a-promocao-de-equidade-etnico-racial-no-servico-publico-brasileiro/>. Acesso em: 12 dez. 2023.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Demográfico: Tabela 9606 - População residente, por cor ou raça, segundo o sexo e a idade**. [S. l.], 2023. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/tabela/9606>. Acesso em: 27 dez. 2023.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas de Gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil**. [S. l.], 2021. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784_informativo.pdf. Acesso em: 12 dez. 2023.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Panorama: Censo 2022**. [S. l.], 2023. Disponível em: <https://censo2022.ibge.gov.br/panorama/>. Acesso em: 27 dez. 2023.

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.

IPEA - INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - **Atlas do Estado Brasileiro**: [S. l.], 2018. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/atlasestado/>. Acesso em: 12 dez. 2023.

MOVIMENTO de Pessoas à Frente. In: **83% dos brasileiros acreditam que funcionários públicos poderiam oferecer mais para a população caso tivessem os meios necessários para sua atuação, segundo pesquisa Datafolha**. [S. l.], 17 set. 2023. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/83-dos-brasileiros-acreditam-que-funcionarios-publicos-poderiam-oferecer-mais-para-a-populacao-caso-tivessem-os-meios-necessarios-para-sua-atacao-segundo-pesquisa-datafolha/>. Acesso em: 12 dez. 2023.

MOVIMENTO DE PESSOAS À FRENTE. In: **83% dos brasileiros acreditam que funcionários públicos poderiam oferecer mais para a população caso tivessem os meios necessários para sua atuação, segundo pesquisa Datafolha.** [S. l.], 17 set. 2023. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/83-dos-brasileiros-acreditam-que-funcionarios-publicos-poderiam-oferecer-mais-para-a-populacao-caso-tivessem-os-meios-necessarios-para-sua-atuacao-segundo-pesquisa-datafolha/>. Acesso em: 12 dez. 2023.

PIKETTY, Thomas. **Uma breve história da igualdade.** Tradução: Maria de Fátima Oliva Do Coutto. São Paulo, Editora Intrínseca, 2022, 304 pp.

REPÚBLICA.ORG. **República em Dados.** [S. l.], 2023. Disponível em: <https://dados.republica.org/>. Acesso em: 12 dez. 2023.

REPÚBLICA.ORG. **Burocracia representativa e as desigualdades salariais de mulheres no Brasil e no mundo: o teto de vidro no funcionalismo público.** [S. l.], 8 mar. 2023. Disponível em: <https://republica.org/emdados/conteudo/burocracia-representativa-e-as-desigualdades-salariais-de-mulheres-no-brasil-e-no-mundo-o-teto-de-vidro-no-funcionalismo-publico/>. Acesso em: 12 dez. 2023.

RELATÓRIO Final do GTT Mongaba. [S. l.], 2023. Disponível em: <https://repertorio.rio/projetos/gtt-mongaba/>. Acesso em: 12 dez. 2023.

RELATÓRIO Final do GTT Programa Rio Liderança Feminina. [S. l.], 2021. Disponível em: <https://repertorio.rio/projetos/gtt-programa-rio-lideranca-feminina/>. Acesso em: 12 dez. 2023.

TOLSTÓI, Liev. **Guerra e paz** / Liev Tolstói; tradução revista, apresentação e notas Rubens Figueiredo ; posfácios Liev Tolstói, Isaiah Berlin. – 1ª ed. – São Paulo: Companhia das Letras, 2017.

8. Institucional

Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro

Prefeito Eduardo Paes

Secretaria Municipal da Casa Civil

Secretário Eduardo Cavaliere

Secretaria Municipal de Fazenda e Planejamento

Secretária Andréa Senko

Subsecretaria de Planejamento e Acompanhamento de Resultados

Subsecretário Jean Leonardus Caris

Subsecretaria de Gente e Gestão Compartilhada

Subsecretária Roberta de Oliveira Guimarães



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

Presidente

Rafaela Bastos

Coordenadoria de Desenvolvimento de Projetos e Transversalidade

Coordenador Pedro Arias Martins

Assistentes

André Appariz

George de Souza Alves

Coordenadoria de Gestão de Lideranças

Coordenadora Bárbara do Nascimento

Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento

Coordenadora Noemi Baptista

Assistente

Rafael Costa

Coordenadoria de Dados e Comportamento

Coordenador Alexandre Cherman

Servidores Públicos Colaboradores dos Órgãos da Administração Pública Municipal

Raphael Siqueira Santos

Rita Vargas

Gabriel Carreira

Ismar Cryns Maia

Márcio Cristiano Guimarães

Autores desta publicação

Pedro Arias Martins

Rafaela Bastos

George de Souza Alves

André Appariz

Apoio Institucional

Instituto Gesto

Projeto gráfico e diagramação

Vitória Bernardes

Anexos

Anexo I – Lista de órgãos da Base Geral de Servidores

CASA CIVIL	RIO-AGUAS	SMCG
COMLURB	RIO-URBE	SMCT
CET-RIO	RIOFILME	SMDEIS
CGM-RIO	RIOLUZ	SME
CIDADE DAS ARTES	RIOSAÚDE	SMEL
FPJ	SEAC-RIO	SMFP
GBP	SECID	SMH
GEO-RIO	SECONSERVA	SMI
GM-RIO	SEDES	SMPD
IPLANRIO	SEID	SMPDA
IPP	SEIM	SMPU
JUV-RIO	SEMESQV	SMS
MULTIRIO	SEOP	SMTDI
PCRJ	SETUR	SMTE
PGM	SMAC	SMTR
PLANETARIO	SMAS	SPM-RIO
PREVI-RIO	SMC	VP

Anexo II – Lista de órgãos que não constaram na Base Geral de Servidores

CCPAR
CMTC RIO
IMPrensa DA CIDADE
INVEST.RIO
RIO SECURITIZAÇÃO
RIOCENTRO
RIOEVENTOS
RIOTUR
RIO-ZOO

