

Aplicação de People Analytics no Desenvolvimento de Gestores Públicos Municipais - O Caso da Prefeitura do Rio de Janeiro

CONSAD 2025

XIV CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA

Aplicação de People Analytics no Desenvolvimento de Gestores Públicos Municipais - O Caso da Prefeitura do Rio de Janeiro

Marcela Lima da Silva

Instituto Fundação João Goulart, Brasil

E-mail: mlsilva@prefeitura.rio

Pedro Arias Martins

Instituto Fundação João Goulart, Brasil

E-mail: pamartins@prefeitura.rio

Rafael Ferreira da Costa Leite

Instituto Fundação João Goulart, Brasil

E-mail: rafael.costa@prefeitura.rio

Rafaela Maria Bastos Barreto

Instituto Fundação João Goulart, Brasil

E-mail: rafaelabastos@fundacaojoaogoulart.com

Resumo

People Analytics tem se consolidado como uma abordagem estratégica para otimizar a gestão pública, promovendo eficiência e inclusão. Este relato técnico apresenta a experiência do Instituto Fundação João Goulart (FJG) da Prefeitura do Rio de Janeiro na implementação de People Analytics dentro da Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores (PDGC) entre 2021 e 2024. Durante esse período, o FJG registrou mais de 11.000 certificações em 309 ações de capacitações, focadas em cinco competências essenciais: Visão Estratégica, Inovação, Compromisso Público, Resiliência e Liderança Colaborativa. Foi criado o Índice de Capacitação e Desenvolvimento (ICD), que avalia a qualidade e o impacto das capacitações e a integração de Métodos Multicritério de Apoio à Decisão (MCAD), que aprimorou a seleção de participantes e garantiu alinhamento com os objetivos institucionais. A abordagem foi fundamentada na Gestão por Competências e Gestão Baseada em Evidências, assegurando decisões estratégicas baseadas em dados confiáveis.

Palavras-chave: People Analytics; Gestão Pública; Capacitação; Competências; Diversidade.

1. Introdução

De acordo com o World Bank (2023), estima-se que os salários dos funcionários públicos correspondem, em média, a 10% do PIB global, sem incluir as aposentadorias do setor público. A mesma publicação indica que compras públicas de bens e serviços correspondem a 12% do PIB Global, as quais são planejadas, executadas e monitoradas por servidores públicos. Estes números dão a dimensão da importância dos servidores públicos para a economia global e de como são essenciais ações que desenvolvam as pessoas no serviço público e aumentem sua eficiência, efetividade e eficácia.

O Instituto Fundação João Goulart (FJG) atua como um hub de desenvolvimento da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro (PCRJ), com o objetivo de promover a eficiência e a eficácia na gestão pública municipal, além de melhorar a qualidade das políticas públicas voltadas ao cidadão. Criado em 2012, o FJG tem como uma de suas competências

institucionais o desenvolvimento e a capacitação de servidores, por meio da Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores. O Instituto oferece soluções integradas, que buscam garantir a efetividade da gestão pública, utilizando como pilares a colaboração, parcerias, transversalidade, programas de desenvolvimento, gestão de lideranças, além de dados e evidências para embasar suas ações.

O Instituto é composto por quatro coordenadorias, sendo elas: a Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento (CCD), que se dedica ao desenvolvimento e formação dos gestores públicos; a Coordenadoria de Dados e Comportamento (CDC), que orienta decisões na gestão pública por meio da análise de dados e evidências, e em aplicação de Ciências Comportamentais no desenho de serviços e políticas públicas; a Coordenadoria de Desenvolvimento de Projetos e Transversalidade (CDPT), responsável pela implementação de projetos e coordenação de ações colaborativas entre gestores, academia e o terceiro setor; e a Coordenadoria de Gestão de Liderança (CGL), que promove o desenvolvimento das habilidades de liderança, consolidando a cultura de gestão por alto desempenho e a cooperação para uma gestão municipal mais eficiente.

Em janeiro de 2022, o Instituto Fundação João Goulart lançou o documento da Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores (PCDG), com o intuito de normatizar e estruturar a capacitação dos gestores públicos municipais. Focada na qualificação contínua e estratégica, a política visa aprimorar a gestão pública no Rio de Janeiro, promovendo uma administração mais eficiente e inovadora. Ela define como gestores os ocupantes de cargos comissionados na Prefeitura e como Líderes Cariocas os servidores que participam e concluem o programa de desenvolvimento de liderança oferecido pelo Instituto. A PCDG tem como objetivo preparar os gestores e líderes para enfrentar os desafios da gestão pública, desenvolvendo competências essenciais e alinhando-os às metas estratégicas da Prefeitura, promovendo transformações positivas para a cidade.

Ser gestor público é um desafio que exige disposição para enfrentar questões complexas e a responsabilidade de se qualificar de forma contínua. Para aqueles que, ao longo de suas carreiras, assumem cargos de gestão e liderança, essa responsabilidade se amplia, pois, além de tomarem decisões importantes, também conduzem equipes no desenvolvimento, execução e monitoramento das políticas públicas. Reconhecendo a importância das capacitações, o Planejamento Estratégico de 2021-2024 da Prefeitura incluiu, em sua Iniciativa Estratégica de Gente, a meta de realizar 5000 capacitações de servidores públicos nos Programas de Desenvolvimento da PCRJ e formar 200 novos Líderes Cariocas até 2024.

De acordo com a Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores, a capacitação é definida como um processo sistematizado que visa à aquisição de competências para melhorar o desempenho dos servidores e contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da gestão pública. Esse processo de capacitação pode ocorrer por meio de ações como cursos, palestras, workshops, seminários, congressos, monitorias, grupos formais de estudo, intercâmbios, entre outros eventos de educação corporativa. Assim, a Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento (CCD) tem como objetivo o fortalecimento das Competências Essenciais de Gestão nos gestores municipais e nos participantes do programa Líderes Cariocas, alinhando-se à PCDG e ao monitoramento da meta estratégica estabelecida.

O People Analytics tem se consolidado como uma abordagem estratégica essencial para a gestão pública, promovendo eficiência, inclusão e impacto positivo no desempenho organizacional. Este relato técnico objetiva apresentar a experiência do Instituto Fundação João Goulart (FJG) na implementação de iniciativas e ações de People Analytics no âmbito da Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores (PCDG), durante o período de 2021 a 2024. O texto busca demonstrar como a utilização de dados orientou a tomada de decisões

estratégicas, otimizando recursos e aprimorando as capacitações dos gestores públicos municipais.

A Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro conta com mais de cem mil vínculos ativos de servidores e servidoras públicas, distribuídos em uma grande diversidade de perfis e funções. Com mais de 16 mil cargos de gestão, a necessidade de preparar esses servidores para funções de gestão e liderança tornou-se um desafio central para garantir a qualidade da administração municipal.

A partir de 2021, o Instituto Fundação João Goulart passou a estruturar e aplicar metodologias de People Analytics para melhorar o planejamento, monitoramento e avaliação das capacitações oferecidas. Essa abordagem interdisciplinar integra métodos de ciência de dados, estatística e comportamento organizacional, permitindo uma análise aprofundada das ações formativas e sua relação com o desempenho dos servidores.

Por meio da análise de indicadores-chave, como taxas de conclusão e certificação, perfil demográfico dos participantes, eficácia dos cursos e impactos no ambiente de trabalho, o FJG conseguiu ajustar continuamente seus programas de capacitação. Além disso, a utilização de ferramentas digitais, como Power BI, possibilitou a construção de dashboards interativos que facilitam a visualização dos dados e a tomada de decisões fundamentadas.

Portanto, este relato técnico detalha os principais resultados desse processo, destacando como a implementação do People Analytics contribuiu para maior eficiência, inclusão e alinhamento estratégico das capacitações com as necessidades da Prefeitura. A experiência do FJG demonstra que a análise de dados de pessoal pode ser um diferencial na gestão pública, orientando investimentos e fortalecendo a capacitação contínua dos gestores municipais.

2. Abordagens Metodológicas

A implementação de iniciativas e ações de People Analytics aqui apresentada foi baseada na coleta, organização e tratamento de dados institucionais administrativos provenientes das ações de capacitação realizadas pelo Instituto Fundação João Goulart entre 2021 e 2024.

De forma geral, pode-se definir três etapas principais de registro de dados quanto às participações: inscrição, participação e certificação. É comum que haja mais inscritos do que vagas disponíveis, o que demanda a aplicação de critérios para a seleção dos participantes em cada ação de capacitação. Os dados das inscrições e das participações foram coletados sistematicamente por meio de formulários no Google Forms preenchidos pelos participantes e o controle das certificações é realizado pela Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento (CCD).

A seleção dos participantes é realizada pela CCD, que adota um método multicritério de apoio à tomada de decisão (AMD). Esse método permite a análise estruturada dos critérios de seleção, garantindo transparência no processo e assegurando que os candidatos mais alinhados aos objetivos da capacitação sejam selecionados.

Os critérios adotados para a seleção dos participantes incluem:

1. Público-alvo: algumas capacitações são destinadas a públicos específicos, como integrantes do Programa Rio Liderança Feminina (PRLF) e do Programa de Desenvolvimento de Líderes Cariocas (PDLC). Dessa forma, a elegibilidade do candidato depende da participação prévia nesses programas.

2. Pertinência ao Programa Líderes Cariocas: um dos fatores considerados é se o candidato já faz parte deste programa, pois há capacitações exclusivas para esses integrantes.
3. Equidade e diversidade: o processo seletivo busca garantir proporcionalidade entre os participantes em relação a critérios como sexo, cor, raça, cargos e órgãos de origem. Essa abordagem visa alinhar a composição dos selecionados aos objetivos estratégicos da capacitação.

O método AMD aplicado no processo seletivo permite a pontuação e ranqueamento dos candidatos com base nesses critérios, documentando as decisões tomadas e promovendo a equidade no acesso às capacitações. Dessa forma, o processo de seleção se torna mais estruturado, transparente e alinhado aos objetivos da instituição.

As pessoas selecionadas são informadas de que foram aprovadas e para obterem o certificado de conclusão da capacitação devem atender critérios mínimos de presença. Desta maneira, na base das participações são registrados dados conforme a tabela 1.

Tabela 1: Campos da Base de Dados das Participações

CPF	WhatsApp	Gênero
Nome Completo	Líder	Raça/Cor
Matrícula	Cargo	Deficiência
Unidade Administrativa	Símbolo do Cargo (ou equivalente)	Escolaridade
E-mail Institucional	Faixa Etária	
E-mail Alternativo	Sexo	

Fonte: Relatório People Analytics (Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, 2024).

Por sua vez, os dados referentes às ações de capacitação (tabela 2) foram registrados ao longo dos anos pela Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento. Ressalta-se que logo após o fim de cada capacitação são realizadas as pesquisas de avaliação de reação e, desde 2024, também é realizada uma outra avaliação três meses após a capacitação para buscar medir o quanto do que foi apresentado está sendo aplicado pelos participantes.

Tabela 2: Campos da Base das Ações de Capacitação

Código da Capacitação	Certificados	Quantidade de Líderes que não se Certificaram
Ano	Modalidade	Quantidade de Gestores que não se Certificaram
Capacitação	Portfólio	Quantidade de Líderes Certificados
Tipo de Capacitação	Competências Contempladas	Quantidade de Gestores Certificados
Carga Horária	Quantidade de Seleccionados	Avaliação de Reação
Período	Quantidade de Participantes Concluintes	
Datas	Quantidade de Pessoas que Iniciaram a Capacitação	

Fonte: Relatório People Analytics (Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, 2024).

Esse processo envolveu o registro detalhado das participações, permitindo o monitoramento contínuo da execução da Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores. A forma de coleta e os dados coletados sobre as participações e sobre as capacitações não foram padronizados desde o início, de modo que para a consolidação do Relatório de People Analytics do Instituto Fundação João Goulart 2021-2024, foi necessário um trabalho de limpeza, organização, padronização e centralização de dados, utilizando Python, que foi realizado pela Coordenadoria de Dados e Comportamento, de modo a garantir a consistência e integridade da base, tanto para permitir análises, quanto para a construção de painéis (*dashboards*), implementados no Microsoft Power BI.

Estes painéis permitem que a Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento monitore continuamente as participações e as capacitações, bem como que a Presidência do FJG e as demais Coordenadorias tenham acesso rápido aos dados, acelerando o processo de tomada de decisão no planejamento, execução e avaliação da Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores.

Esse processo de coleta, organização, monitoramento, visualização e análises permite a identificação de tendências, ajustes estratégicos e tomada de decisões fundamentadas para aprimorar a efetividade das capacitações e otimizar a alocação de recursos da Prefeitura.

Além disso, a metodologia adotada levou em consideração princípios da Gestão Baseada em Evidências (Pfeffer & Sutton, 2006), garantindo que as decisões estratégicas fossem fundamentadas em dados concretos e não apenas em percepções subjetivas. A estruturação e a organização dos dados possibilitaram a criação de um modelo replicável para outras administrações públicas interessadas em implementar People Analytics como ferramenta de aprimoramento da gestão de pessoas.

3. Análises dos dados do período 2021-2024

Entre 2021 e 2024, o Instituto Fundação João Goulart promoveu 309 ações de capacitação, totalizando 15.037 participantes selecionados e 11.079 certificações registradas. O crescimento das capacitações foi significativo ao longo dos anos, conforme tabela 3; em 2021, foram realizadas apenas 7 ações formativas, com 275 selecionados e 217 certificações; em 2022, esse número aumentou para 60 capacitações, com 3.826 selecionados e 2.568 certificações. No ano seguinte, o número de capacitações cresceu expressivamente, atingindo 144 formações e 6.087 selecionados, dos quais 4.124 concluíram com certificação. Já em 2024, foram realizadas 98 capacitações, com 4.849 selecionados e 4.170 certificações. Esse avanço reflete a consolidação da Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores (PCDG) e a ampliação das oportunidades de capacitação para servidores públicos municipais.

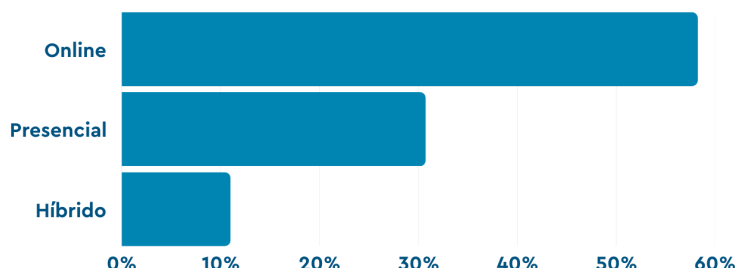
Tabela 3: Total de capacitações e participações entre 2021 a 09/2024

Ano	Capacitações	Selecionados	Certificações
2021	7	275	217
2022	60	3826	2568
2023	144	6087	4124
2024	98	4849	4170
Total	309	15037	11079

Fonte: Relatório People Analytics (Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, 2024).

Em relação às modalidades das ações de capacitação, 58,25% foram conduzidas de forma online, ampliando a possibilidade de acesso dos servidores, uma vez que os locais de trabalho dos gestores públicos distribuem-se por diversos bairros da cidade e até em outras cidades, principalmente da Região Metropolitana do Rio de Janeiro. As capacitações presenciais corresponderam a 30,74%, sendo utilizadas em atividades que exigiam maior interação e imersão prática. Já as capacitações híbridas representaram 11% do total, combinando elementos presenciais e virtuais para flexibilizar a participação dos servidores, como mostra o gráfico 1.

Gráfico 1: Distribuição de ações de capacitações, por modalidade entre 2021 e 2024



Fonte: Relatório People Analytics (Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, 2024).

Os cargos compõem diferentes níveis hierárquicos dentro da administração pública municipal: Estratégico, Tático e Operacional. A análise desses dados permite verificar a adequação das oportunidades de formação às demandas de desenvolvimento dos servidores, bem como identificar possíveis lacunas na oferta de capacitações para determinados grupos.

Tabela 4 : Distribuição das Participações por Cargo e Nível Hierárquico

NÍVEL	CARGO	PARTICIPAÇÕES	% DO TOTAL DE PARTICIPAÇÕES	% DO TOTAL DE CARGOS
Estratégico	DAS10	397	18,51%	7%
	DAS09	1001		
Tático	DAS08	900	26,09%	15%
	DAS07	1071		
Operacional	DAS06	2809	55,42%	78%
	DAI06	951		
	DAI05	190		
	DAI04	237		

Fonte: Relatório People Analytics (Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, 2024).

As ações de capacitação alcançaram 59 das 60 unidades administrativas da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro e as que tiveram os maiores quantitativos de participações nas capacitações do FJG estão expressas na tabela 5. Dez órgãos concentram 65,56% das participações, com destaque para a Secretaria Municipal de Educação (SME), que lidera com 1.765 participações (16,8%), seguida pela Secretaria Municipal de Saúde (SMS) com 1.199 (11,4%) e pela Secretaria Municipal de Fazenda e Planejamento (SMFP) com 1.036 (9,8%).

A análise revela que órgãos com maior número de servidores, como SME, SMS e COMLURB, que concentram 75% do funcionalismo municipal, representam apenas 33,9% das participações, indicando que muitos desses servidores ocupam funções sem cargo de gestão.

A distribuição das participações sugere que a política de capacitação prioriza setores críticos, garantindo a qualificação dos servidores responsáveis pelos principais serviços públicos. O levantamento reforça a importância do desenvolvimento contínuo de competências e abre oportunidades para ampliar o alcance das capacitações em outras áreas.

Tabela 5: Distribuição das Participações por Unidade Administrativa

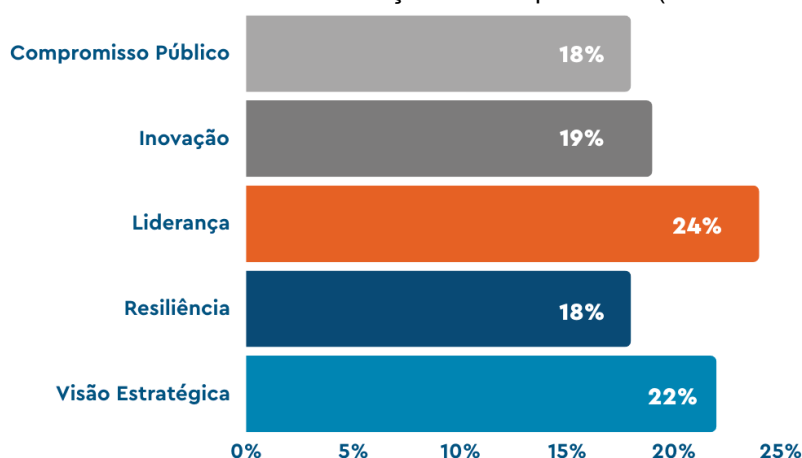
UNIDADE ADMINISTRATIVA	PARTICIPAÇÕES	% DO TOTAL DE PARTICIPAÇÕES
SME	1765	16,8%
SMS	1199	11,4%
SMFP	1036	9,8%
SMDUE	681	6,4%
COMLURB	600	5,7%
RIOSAUDE	389	3,7%
SMAS	348	3,3%
IPLANRIO	289	2,7%
GBP	285	2,7%
SMTR	284	2,7%
Outras Unidades Administrativas	3612	34,4%

Fonte: Relatório People Analytics (Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, 2024).

A análise das capacitações oferecidas pelo Instituto Fundação João Goulart no período de 2021 a 2024 indica um direcionamento estratégico equilibrado, voltado ao desenvolvimento das competências essenciais do gestor público, conforme estabelecido pela Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores.

Os dados do gráfico 2 evidenciam que o planejamento e a execução da oferta de capacitações têm buscado contemplar todas as competências essenciais do gestor público, conforme definido pela Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores. O alinhamento dessas competências com as necessidades da administração pública é um indicativo da relevância e da eficácia das ações de capacitação.

Gráfico 2: Percentual de distribuição de Competências (2021 - 2024)



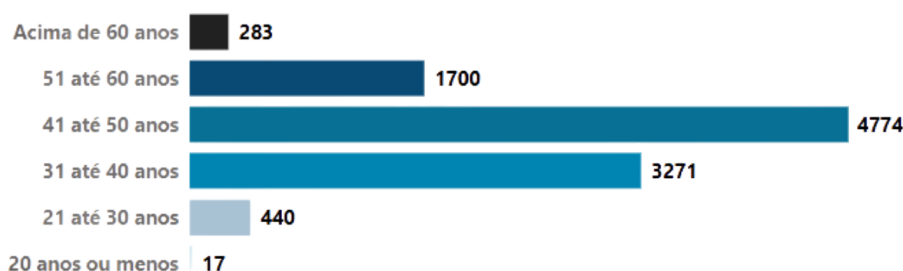
Fonte: Relatório People Analytics (Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, 2024).

A diversidade e a distribuição do portfólio de capacitações indicam uma estratégia voltada à formação de gestores públicos com perfis multifuncionais, aptos a atuar em diferentes

níveis de complexidade. Essa abordagem contribui para o fortalecimento de uma administração pública mais qualificada, orientada por critérios estratégicos e voltada à melhoria dos serviços prestados aos cidadãos.

Demograficamente, observa-se que no período de 2021 a 2024, a distribuição dos participantes por gênero foi de 2.631 participantes do sexo masculino (24,64%) e 8.048 participantes do sexo feminino (75,36%). Em relação à distribuição etária, a faixa predominante está entre 41 e 50 anos, seguida pelo grupo de 31 a 40 anos, conforme ilustrado no Gráfico 3. A idade média geral dos servidores da Prefeitura é de 47 anos.

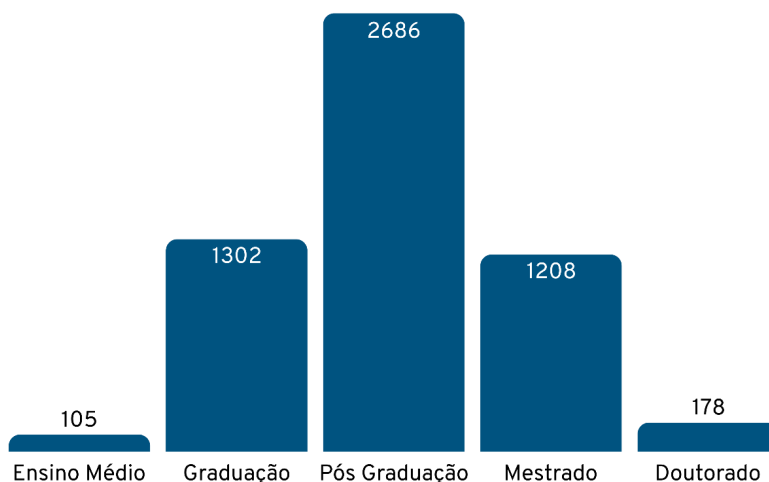
Gráfico 3: Faixa Etária dos participantes entre 2021 e 2024



Fonte: Relatório People Analytics (Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, 2024).

No que se refere à escolaridade, observa-se no gráfico 4 uma predominância de participantes com pós-graduação (2.686) e graduação (1.302).

Gráfico 4: Distribuição por Escolaridade dos participantes entre 2021 e 2024

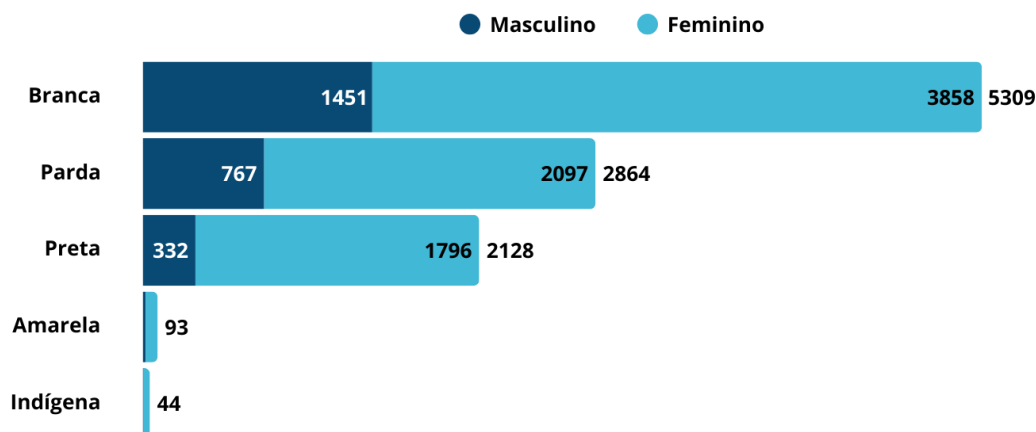


Fonte: Relatório People Analytics (Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, 2024).

A distribuição de participantes por cor/raça e gênero, evidenciando a predominância de pessoas brancas — que totalizam 5.309, sendo a maioria do sexo feminino (3.858) em relação ao masculino (1.451) — é apresentada no Gráfico 5. Em seguida, destaca-se inscritos pardos, com 2.864, das quais 2.097 são mulheres e 767 são homens. O terceiro maior grupo é composto por pessoas pretas, somando 2.128, com uma maior representatividade feminina (1.796) em comparação à masculina (332). Já os grupos de participantes que se identificam como amarelas e indígenas apresentam as menores quantidades, com 93 e 44 indivíduos, respectivamente, sendo que ambos possuem predominância feminina. De maneira geral,

observa-se que, independentemente da classificação racial, há uma maior presença de mulheres em todas as categorias.

Gráfico 5: Distribuição por Raça/Cor e Gênero dos participantes entre 2021 e 2024



Fonte: Relatório People Analytics (Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, 2024).

3.1. Métricas e Indicadores de Monitoramento das Capacitações

A seguir, são apresentados os indicadores utilizados pela Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento para o monitoramento da Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores, bem como seus valores no período analisado. O modelo de People Analytics utilizado no estudo permitiu a integração de múltiplos indicadores, incluindo:

- i) Taxa de conclusão e evasão, para avaliar o engajamento dos servidores nas capacitações;
- ii) Perfil demográfico dos participantes, abrangendo gênero, raça/cor, escolaridade e nível hierárquico;
- iii) Índice de Capacitação e Desenvolvimento (ICD), uma métrica inovadora criada para medir a qualidade das capacitações com base na satisfação dos participantes e na aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos;
- iv) Impacto das capacitações no desempenho profissional, medido por meio de avaliações de implementação (realizadas de 2 a 3 meses após a conclusão dos cursos).

O monitoramento das capacitações segue o modelo de Kirkpatrick (2010), que avalia quatro níveis: Reação, Aprendizado, Comportamento e Resultados. Isso está alinhado com os objetivos do Instituto Fundação João Goulart, que visa avaliar a eficácia das capacitações oferecidas. O processo de avaliação abrange quatro dimensões essenciais: a reação dos participantes, ou seja, a percepção sobre a qualidade do treinamento; a aprendizagem, verificando se o conteúdo foi compreendido e assimilado; o comportamento, avaliando a aplicação prática do conhecimento adquirido no ambiente de trabalho; e, por fim, os resultados, que buscam identificar os benefícios gerados para a Prefeitura e para a população. No entanto, vale destacar que não foram coletados dados objetivos para medir os níveis de Aprendizado e

Resultados. No que diz respeito ao nível de Aprendizado, vale ressaltar que as capacitações não contaram com avaliações de proficiência ou testes formais para mensurar o ganho de conhecimento. Embora a pesquisa de reação realizada pelos participantes possa fornecer uma indicação do nível de Aprendizado, essa medida não pode ser considerada uma evidência robusta, uma vez que se baseia na percepção subjetiva dos participantes, e não em uma avaliação objetiva do conteúdo assimilado.

Para o nível Reação, foram utilizados indicadores como:

- Quantidade Total de Selecionados (QT): 16.019 servidores selecionados para capacitações.
- Quantidade de Certificados (QC): 11.079 participantes concluíram e receberam certificado.
- Taxa de Conclusão (TC): 75,39%.
- Taxa de Evasão (TE): percentual de participantes que não concluíram.
- Avaliação dos Participantes (AVA): média de satisfação dos participantes (9,4/10).
- Avaliação dos Instrutores (AVI): avaliação da qualidade do curso pelos instrutores (9,6/10).

A Taxa de Conclusão (TC) é um dos principais indicadores utilizados para avaliar as capacitações oferecidas pelo Instituto Fundação João Goulart. Ela reflete a relação entre a quantidade de selecionados e a quantidade de concluintes da capacitação, sendo calculada pela fórmula:

$$\text{Taxa de Conclusão (QC/QT)} = [\text{Número de Certificados (QC)} / \text{Quantidade Total (QT)}] \times 100$$

A média das taxas de conclusão observada foi de 74,60% entre os servidores que participaram das ações de capacitação, indicando que a maioria dos selecionados conseguiu concluir os cursos com êxito.

Já a Taxa de Evasão (TE) mede o percentual de participantes que, apesar de selecionados para a capacitação, não a concluíram com sucesso. A fórmula para cálculo é:

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

A taxa média de evasão foi de 22,21%, indicando que cerca de um quarto dos selecionados não concluíram os cursos. A principal hipótese para esse índice é a sobrecarga de compromissos e a incompatibilidade de horários entre as capacitações e as demandas diárias dos gestores e líderes. Em resposta, a Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento adota estratégias como flexibilização de agendas, adaptação dos cursos ao perfil dos servidores e intensificação da comunicação via e-mail, WhatsApp, Instagram e LinkedIn. Além disso, são implementados mecanismos de feedback para ajustar as formações conforme as necessidades dos participantes, com o objetivo de reduzir a evasão e garantir maior taxa de conclusão.

No nível Comportamento, que mede a aplicação prática do aprendizado, os principais indicadores são:

- Avaliação de Implementação (IP): nota média de 7,39/10, coletada de 2 a 3 meses após o curso.
- Índice de Capacitação e Desenvolvimento (ICD): métrica experimental criada em 2024, que avalia a efetividade das capacitações combinando QT, QC, AVA, AVI e IP.

O Índice de Capacitação e Desenvolvimento (ICD), é uma métrica experimental objetiva que visa avaliar a qualidade e o impacto das capacitações oferecidas pelo Instituto Fundação João Goulart. Considerando a diversidade de programas, modalidades e perfis dos participantes, o ICD mensura o desempenho dos cursistas, a efetividade dos conteúdos e a atuação dos instrutores, sendo uma ferramenta equilibrada de avaliação.

A fórmula do ICD incorpora cinco fatores principais:

1. Quantidade de Certificados Emitidos (QC)
2. Quantidade Total de Selecionados (QT)
3. Avaliação dos Participantes (AVA)
4. Avaliação dos Instrutores (AVI)
5. Avaliação de Implementação (IP)

Combinando esses fatores, o ICD permite uma análise abrangente das capacitações, desde a experiência imediata até o impacto no desempenho profissional. Embora ainda em fase experimental, o ICD foi aplicado entre maio e dezembro de 2024 para avaliar a qualidade de algumas capacitações. A avaliação de implementação, que requer um tempo para verificar os impactos práticos, está sendo consolidada gradualmente. Para o programa Rio Liderança Feminina, a Avaliação de Implementação será realizada de forma conjunta e distribuída igualmente entre as capacitações que o compõem.

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

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

Onde:

QC = Quantidade de Certificados;

QT = Quantidade Total de Cursistas inscritos;

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

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

IP = Avaliação de implementação.

Com base no valor calculado do ICD, as capacitações são classificadas em quatro categorias, conforme tabela 6.

Tabela 6: Classificações das participações no ICD

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

Fonte: Relatório People Analytics (Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, 2024).

Os resultados obtidos a partir do Índice de Capacitação e Desenvolvimento (ICD) indicam uma média geral de 68,15. Esse resultado posiciona as formações como bem avaliadas, mas também aponta oportunidades de aprimoramento, especialmente no que diz respeito à aplicação prática dos conhecimentos adquiridos no ambiente de trabalho.

Na tabela 7, é possível observar que o destaque positivo foi o curso "SETEC - T1 - Curso de Práticas para a Gestão de Conflitos", que obteve um ICD de 90, o mais alto entre todas as capacitações analisadas. Esse desempenho reflete altos níveis de engajamento, com 100% de taxa de conclusão, avaliações positivas dos participantes e uma forte aplicação dos conteúdos na rotina profissional dos servidores. Esse resultado indica que capacitações mais direcionadas a desafios concretos da gestão pública, como a resolução de conflitos, tendem a ter maior impacto na prática profissional.

Por outro lado, algumas capacitações apresentaram ICD mais baixos devido à dificuldade na implementação dos conteúdos no trabalho diário dos servidores. A Palestra em DataViz, por exemplo, obteve ICD 64,3, indicando avaliações positivas dos participantes, mas com uma implementação prática inferior a outras capacitações. Já o MiniCurso DataViz (turma 1 e turma 2), apesar de alcançar 100% de aprovação dos participantes e instrutores, obteve um ICD 54, devido à baixa avaliação de implementação (54%). Esse resultado pode estar relacionado à natureza mais teórica do curso ou à falta de ferramentas e suporte para que os servidores apliquem os conhecimentos adquiridos em suas atividades cotidianas.

Dessa forma, o ICD se mostra uma ferramenta relevante para medir o impacto das capacitações e direcionar aprimoramentos futuros, permitindo ajustes estratégicos para tornar as formações ainda mais eficazes e alinhadas às necessidades da administração pública.

Tabela 7: Componente e Resultados do índice de Capacitação e Desenvolvimento

Capacitação	QC	QT	AVA	AVI	IP	ICD	Classificação
MiniCurso Dataviz - turma 1	34	34	100	100	54	54.0	Regular
MiniCurso Dataviz - turma 2	27	27	100	100	54	54.0	Regular
Palestra em DataViz	152	152	96	90	68	64.3	Bom
SETEC - Apresentações de Impacto em Excel - T1	41	60	93	100	71	46.1	Regular
SETEC - Apresentações de Impacto em Excel - T2	29	50	95	100	83	46.4	Regular
SETEC - Palestra sobre Ferramentas de Gestão	126	126	98	100	84	82.8	Excelente
SETEC - Palestra sobre Inovação e Tecnologias para Gestores Públicos	124	124	99	100	79	78.4	Excelente
SETEC - T1 - Análise de Dados para Tomada de Decisão	28	40	100	100	82	57.4	Regular
SETEC - T1 - Curso de Práticas para a gestão de conflitos	17	17	100	100	90	90.0	Excelente
CURSO - As redes sociais na carreira do Gestor Público - Festival Servidor 2024	75	75	97	100	84	82.5	Excelente
PDLC COPPEAD T3 - Inovação e criatividade 2024	29	29	82	100	78	68.9	Bom

Fonte: Relatório People Analytics (Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, 2024).

4. Conclusão

A aplicação do People Analytics na Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores mostrou-se uma ferramenta estratégica para a modernização da gestão de pessoas no setor público. A experiência da Prefeitura do Rio de Janeiro dá indícios de como a análise de dados pode aprimorar a eficiência, inclusão e impacto organizacional das capacitações, alinhando a formação dos gestores às demandas institucionais e às competências essenciais para a administração pública.

Os resultados obtidos entre 2021 e 2024 reforçam o potencial do uso de dados para embasar decisões estratégicas, permitindo a otimização de recursos, a ampliação do acesso às capacitações e a melhoria contínua dos programas de desenvolvimento. A taxa de conclusão de 75,39% e o Índice de Capacitação e Desenvolvimento (ICD) médio de 68,15 demonstram um nível satisfatório de engajamento e qualidade, embora desafios como a taxa de evasão (22,21%) e a implementação prática dos conteúdos ainda demandem aprimoramento.

Importante destacar que, ao longo do período de 2021 a 2024, as análises de dados não serviram apenas para descrever os resultados alcançados, mas foram fundamentais para orientar melhorias contínuas. A partir das informações obtidas, foram feitos ajustes sucessivos que envolveram desde a forma de coleta e organização dos dados até decisões estratégicas sobre os temas das capacitações, os formatos oferecidos, a escolha dos docentes e o perfil dos participantes. Esse processo de análise e adaptação constante permitiu que a política evoluísse de forma mais alinhada às necessidades da administração pública, com maior eficiência na utilização dos recursos e maior impacto nas ações de formação.

A experiência da Prefeitura do Rio de Janeiro reforça que a gestão de pessoas baseada em dados pode ser um diferencial para tornar as capacitações públicas mais efetivas, inclusivas e alinhadas às necessidades institucionais. Além de aprimorar a gestão pública municipal, a experiência do Instituto Fundação João Goulart está diretamente alinhada com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, especialmente no que se refere à educação de qualidade (ODS 4), trabalho decente e crescimento econômico (ODS 8), redução das desigualdades (ODS 10) e fortalecimento de instituições eficazes e transparentes (ODS 16). O uso do People Analytics contribui para a qualificação contínua dos gestores, promovendo maior equidade no acesso às oportunidades de desenvolvimento profissional e otimizando a alocação de recursos para capacitações estratégicas.

Diante desses resultados, algumas oportunidades de aprimoramento foram identificadas. Recomenda-se a implementação de avaliações formais de aprendizado, maior integração entre capacitações e metas institucionais, além do refinamento do modelo de People Analytics para capturar melhor os impactos estratégicos na administração pública. Essas melhorias poderão contribuir para otimizar os recursos investidos e garantir um desenvolvimento contínuo e mais efetivo dos gestores municipais. A continuidade e aprimoramento dessas estratégias podem consolidar o People Analytics como um modelo replicável para outras administrações públicas, contribuindo para uma gestão pública mais qualificada, estratégica e voltada para resultados concretos.

Referências

Instituto Fundação João Goulart. (2022). *Política carioca de desenvolvimento de gestores*. <https://fjg.prefeitura.rio/wp-content/uploads/sites/37/2022/02/Politica-Desenvolvimento-Servidores-FJG-V05.pdf>

Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2010). *Como avaliar programas de treinamento de equipes*. Senac.

Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). *Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: Profiting from evidence-based management*. Harvard Business Review Press.

Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro. (2021). *Plano estratégico 2021–2024*. https://saude.prefeitura.rio/wp-content/uploads/sites/47/2025/01/livro_planejamento_estrategico.pdf

Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro. (2024). *People analytics*. Repertório. <https://repertorio.rio/projetos/relatorio-people-analytics/>

World Bank. (2023). *The government analytics handbook: Leveraging data to strengthen public administration*. International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank.