

People Analytics como Ferramenta para Promover Diversidade e Inclusão na Gestão Pública

EBAP 2025

ENCONTRO BRASILEIRO
DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA

People Analytics como Ferramenta para Promover Diversidade e Inclusão na Gestão Pública

People Analytics as a Tool to Promote Diversity and Inclusion in Public Administration

People Analytics como Herramienta para Promover la Diversidad e Inclusión en la Gestión Pública

Grupo temático 12 - Implementação e Avaliação de Políticas Públicas

Marcela Lima da Silva, Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro | Instituto Fundação João Goulart
Pedro Arias Martins, Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro | Instituto Fundação João Goulart
Rafaela Maria Bastos Barreto, Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro | Instituto Fundação João Goulart
Rafael Ferreira da Costa Leite, Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro | Instituto Fundação João Goulart
Stephany Carvalho La Torre, Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro | Instituto Fundação João Goulart

RESUMO

Em um contexto global de crescentes demandas por representatividade e inclusão, o uso de dados para embasar políticas públicas tem se mostrado indispensável. Este relato técnico explora iniciativas em People Analytics aplicadas na Prefeitura entre 2021 e 2024 pelo Instituto Fundação João Goulart, promovendo diversidade e eficiência, junto a iniciativas como o Programa Liderança Feminina, o Programa Líderes Cariocas, bem como em outras iniciativas voltadas à capacitação e inclusão, sobretudo no contexto da Política de Desenvolvimento de Gestores. Além disso, apoia-se no Mapeamento de Burocracia Representativa da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, levando em consideração como a diversidade nos perfis de servidores pode contribuir para políticas públicas mais alinhadas às demandas da sociedade.

Palavras-Chave: People Analytics, Diversidade, Políticas Públicas, Inclusão, Eficiência.

ABSTRACT

In a global context of increasing demands for representativeness and inclusion, the use of data to support public policies has proven essential. This technical report explores People Analytics initiatives implemented at Rio de Janeiro City Hall between 2021 and 2024 by the João Goulart Foundation Institute, promoting diversity and efficiency. It highlights programs such as the Women's Leadership Program, the Carioca Leaders Program, as well as other initiatives focused on training and inclusion, particularly within the framework of the Manager Development Policy. Additionally, it is based on the Representative Bureaucracy Mapping of the Rio de Janeiro City Hall, considering how diversity in public servant profiles can contribute to public policies that better align with society's demands.

Keywords: People Analytics, Diversity, Public Policies, Inclusion, Efficiency.

RESUMEN

En un contexto global de crecientes demandas por representatividad e inclusión, el uso de datos para fundamentar las políticas públicas se ha vuelto indispensable. Este informe técnico explora iniciativas de People Analytics aplicadas en la Alcaldía de Río de Janeiro entre 2021 y 2024 por el Instituto Fundación João Goulart, promoviendo la diversidad y la eficiencia. Destaca programas como el Programa de Liderazgo Femenino, el Programa Líderes Cariocas, así como otras iniciativas orientadas a la capacitación e inclusión, especialmente en el contexto de la Política de Desarrollo de Gestores. Además, se apoya en el Mapeo de Burocracia Representativa de la Alcaldía de la Ciudad de Río de Janeiro, considerando cómo la diversidad en los perfiles de los servidores públicos puede contribuir a políticas públicas más alineadas con las demandas de la sociedad.

Palabras clave: People Analytics, Diversidad, Políticas Públicas, Inclusión, Eficiencia.

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), responsável pela Política de Gestão de Liderança da PCRJ.

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), do Instituto Fundação João Goulart, tem como objetivo o fortalecimento das Competências Essenciais de Gestão nos gestores municipais e nos participantes do Programa Líderes Cariocas, alinhando-se à Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores 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. Em um contexto global de crescentes demandas por representatividade e inclusão, o uso de dados para embasar políticas públicas tem se mostrado indispensável. Este relato técnico objetiva apresentar a experiência do Instituto Fundação João Goulart (FJG) ao explorar iniciativas em People Analytics aplicadas na Prefeitura entre 2021 e 2024, promovendo diversidade e inclusão no processo de desenvolvimento e capacitação de Gestores Públicos Municipais e Líderes Cariocas, no contexto da Política de Desenvolvimento de Gestores. Além disso, apoia-se no Mapeamento de Burocracia Representativa da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, publicado em 03/2024, levando em consideração como a diversidade nos perfis de servidores pode contribuir para políticas públicas mais alinhadas às demandas da sociedade.

RELATO TÉCNICO

O Mapeamento de Burocracia Representativa da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro (FJG, 2023), destaca os resultados da pesquisa realizada em 2023 pelo Instituto DataFolha, a pedido do Movimento Pessoas à Frente, segundo a qual para 56% dos brasileiros consideram que os servidores públicos não refletem a diversidade da população brasileira, enquanto 71% acreditam que a representatividade contribuiria para aumentar a legitimidade do funcionalismo público e a confiança da sociedade nas instituições. Nesse sentido, o Instituto Fundação João Goulart reforça a importância de conhecer os perfis dos profissionais que planejam e executam as políticas públicas. Para o FJG, 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 (FJG, 2023).

A partir do Mapeamento de Burocracia Representativa, que contribuiu para a compreensão da situação da representatividade passiva no serviço público carioca, este documento apresenta como as iniciativas de People Analytics foram implementadas pelo Instituto Fundação João Goulart (FJG) para a promoção da diversidade no período de 2021 a 2024. O relato técnico também detalha os principais resultados alcançados, evidenciando que a análise de dados de pessoal pode ser um diferencial estratégico na gestão pública, ao orientar investimentos e fortalecer a capacitação contínua dos gestores municipais.

2. Abordagens Metodológicas

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.

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

As análises de indicadores sociodemográficos dos participantes das ações de capacitação, como gênero, raça/cor, faixa etária, escolaridade, tipo de deficiência, cargos e Unidades Administrativas/Órgãos permitiu compreender a representação nos diferentes níveis hierárquicos e subsidiar ajustes estratégicos, constantemente monitorados pelo FJG. No presente artigo destaca-se apenas o uso do People Analytics sobre Gênero e Raça/Cor dos participantes das ações de capacitação.

Especificamente quanto à aplicação de ferramentas para ampliar inclusão e representatividade, destacou-se a aplicação de métodos multicritério de apoio à decisão para definir critérios, pesos dos critérios e realizar a seleção das pessoas para cada ação de capacitação ofertada na Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores. Ou seja, para cada ação de capacitação, era buscado formar uma turma com a maior representatividade possível, considerando a demografia do universo de servidores(as) da Prefeitura. Relatórios gerados em ferramentas como Power BI, por exemplo, não apenas identificaram lacunas, mas também subsidiaram ações que aumentam o engajamento em módulos reformulados.

Além disso, a análise permitiu priorizar recursos para capacitações mais alinhadas às necessidades organizacionais e à equidade social.

2.1. Coleta de Dados e Critérios de Seleção de Participantes

As informações sobre as participações nas ações de capacitação foram coletadas de forma sistemática por meio de formulários eletrônicos no Google Forms. De maneira geral, o registro dos dados pode ser organizado em três etapas principais: inscrição, participação e certificação.

A comunicação sobre a oferta de vagas foi ampla e acessível ao público-alvo, promovendo transparência e tentando estimular o interesse de servidores(as) no aprimoramento das suas funções e no seu próprio desenvolvimento. Dentro do universo do público-alvo (Gestores e Líderes Cariocas), é comum que o número de inscritos ultrapasse o total de vagas disponíveis, o que torna necessário aplicar critérios de seleção para definir os participantes de cada ação formativa.

É no processo de seleção que o FJG, através da Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento (CCD), adota um método multicritério de apoio à decisão (AMD). Essa abordagem permite uma análise estruturada dos critérios de seleção, reduzindo vieses de seleção pela equipe da CCD, permitindo maior transparência no processo e promovendo a escolha de candidatos mais alinhados aos objetivos da capacitação ofertada e o compromisso com a diversidade e inclusão.

Além do público-alvo e a pertinência do curso para o candidato, o critério de equidade e diversidade é adotados nos processos de seleção, que busca assegurar representatividade entre os participantes, considerando

RELATO TÉCNICO

critérios como sexo, raça/cor, cargo e órgão de lotação, de forma a refletir a diversidade do serviço público e fortalecer os objetivos estratégicos da capacitação.

A aplicação do método AMD possibilita a pontuação e o ranqueamento dos candidatos com base nos critérios estabelecidos, documentando as decisões e promovendo equidade no acesso. Com isso, o processo de seleção se torna mais estruturado, transparente e coerente com os propósitos institucionais.

As pessoas selecionadas são informadas de que foram aprovadas e para obterem o certificado de conclusão da capacitação devem atender critérios mínimos de participação de cada capacitação. Desta maneira, na base de inscrições e 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 mais uma 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	Portifólio	Quantidade de Líderes Certificados
Tipo de Capacitação	Competências Contempladas	Quantidade de Gestores Certificados
Carga Horária	Quantidade de Selecionados	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 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.

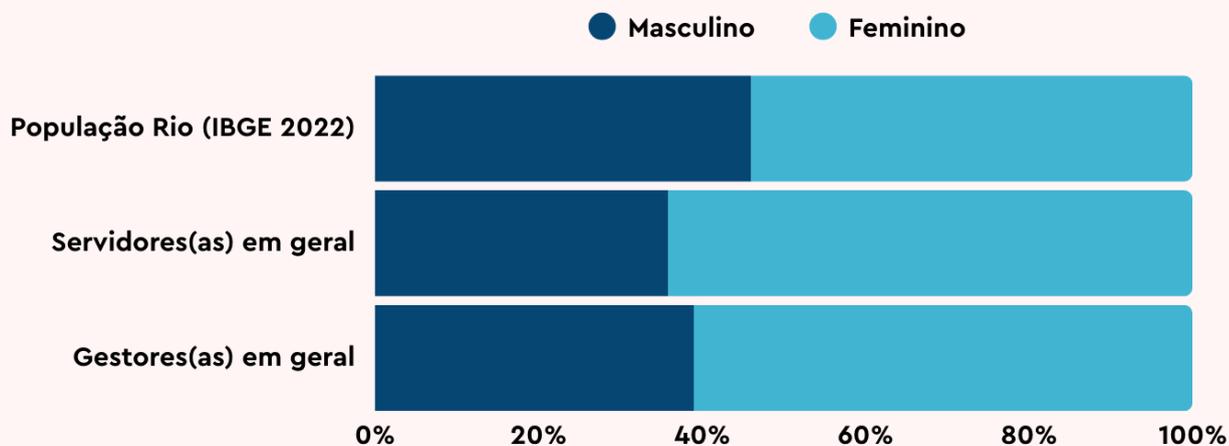
Além disso, a metodologia adotada levou em consideração princípios da Gestão Baseada em Evidências (Pfeffer & Sutton, 2006), garantindo que as decisões estratégicas fossem fundamentadas em dados concretos e não apenas em percepções subjetivas. A estruturação e a organização dos dados possibilitaram a 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 sobre gênero e raça/cor do período 2021-2024

Os gestores públicos da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro são o público alvo público-alvo das capacitações promovidas pelo Instituto Fundação João Goulart. No período em análise, havia, aproximadamente, 16 mil cargos de gestão para assessorar e liderar mais de cem mil vínculos ativos de servidores e servidoras públicas.

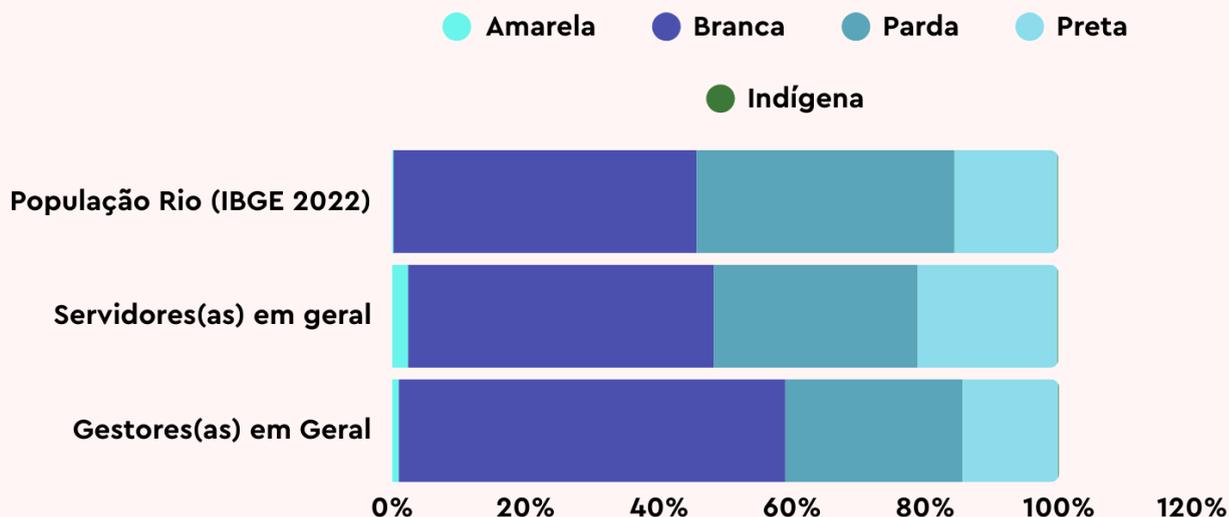
Do total de servidores, 64% são do gênero feminino e 46% são brancos(as) e do total de gestores, 61% são do gênero feminino e 58% são brancos(as). Os gráficos 1 e 2 mostram a proporcionalidade de gênero e raça/cor entre a população da Cidade do Rio de Janeiro, segundo o censo IBGE 2022, o total de servidores da PCRJ (FJG, 2023) e total de pessoas em cargo de gestão na PCRJ (FJG, 2023). Os registros sobre pessoas com deficiência não foram identificados desde o início do período em análise, portanto, a análise comparativa não pode ser feita.

Gráfico 1: Comparação entre a proporção de pessoas do sexo feminino e masculino na população do Rio, no total dos servidores da Prefeitura e no quantitativo de servidores ocupantes de cargo comissionado.



Fonte: Mapeamento de Burocracia Representativa da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro (Instituto Fundação João Goulart, 2023)

Gráfico 2: Comparação entre a proporção por raça/cor na população da cidade, total de servidores(as) e os(as) gestores(as) em geral.



*Apenas os registros com o dado de raça/cor preenchidos foram considerados

Fonte: Mapeamento de Burocracia Representativa da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro (Instituto Fundação João Goulart, 2023)

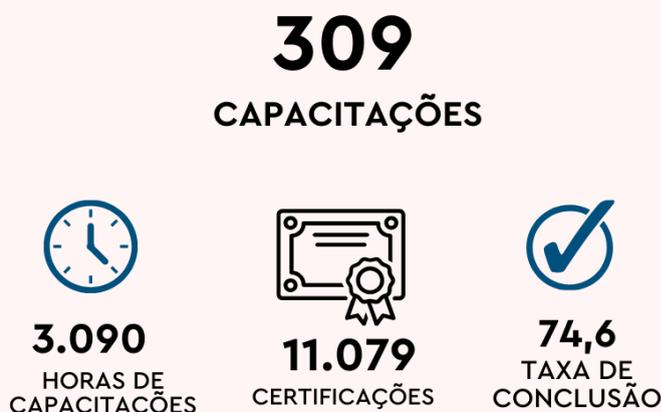
Nesse contexto, em atendimento à Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores, entre 2021 e 2024, o Instituto Fundação João Goulart, através da CCD, ofertou 16.019 vagas para os servidores gestores e integrantes do Programa Líderes Cariocas, distribuídas em 309 das ações de capacitação estruturadas em cinco competências essenciais: Visão Estratégica, Inovação, Compromisso Público, Resiliência e Liderança Colaborativa.

A aplicação do People Analytics na Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores fez com que as capacitações, além de promoverem qualificação dos gestores e líderes cariocas da PCRJ, também fossem instrumento para a promoção de inclusão e equidade, pois, entre 2021 e 2024, foram coletados dados que permitiram a análise e orientaram a intervenção no processo de seleção dos beneficiários das vagas das capacitações.

Especificamente quanto à aplicação de ferramentas para ampliar inclusão e representatividade, destacou-se a aplicação de métodos multicritério de apoio à decisão (AMD) para definir critérios, pesos dos critérios e realizar a seleção das pessoas para cada ação de capacitação ofertada na Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores. Ou seja, para cada ação de capacitação, era buscado formar uma turma com a maior representatividade possível. Além disso, a análise permitiu priorizar recursos para capacitações mais alinhadas às necessidades organizacionais e à equidade social. Exemplos: cursos Letramento Racial, cursos Mulheres: Espaços, Direitos e Liderança e palestras Equipes Multigeracionais e suas vantagens.

A Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores (PCDG) como um instrumento estratégico de valorização do servidor e fortalecimento da capacidade institucional da administração pública municipal, exigiu que todas as capacitações fossem realizadas em serviço no horário de trabalho, o que demandou mais esforço estratégico na organização dos participantes para conciliar suas entregas do trabalho e sua dedicação ao aprendizado contínuo. Contudo, no período analisado, foram emitidas 11.079 certificações, o que corresponde a uma média de taxa de conclusão de 75,5%, indicando que a maioria dos selecionados consegue concluir os cursos com êxito.

Imagem 1 - Grandes Números das Capacitações



Fonte: Instituto Fundação João Goulart.

Para a compreensão da evolução dos resultados a serem apresentados, se faz necessária uma breve explicação cronológica de alguns produtos do Instituto FJG, começando pelo Programa Líderes Carioca.

Criado em 2012, o Programa Líderes Carioca visa selecionar, desenvolver e capacitar servidores públicos para estarem preparados a ocuparem posições de liderança, sobretudo em nível estratégico, promovendo competências estratégicas e comportamentais para enfrentar desafios complexos da gestão pública municipal.

No âmbito do Programa de Líderes, em 2014 foram criados os Grupos Transversais de Trabalho (GTTs), que são equipes temporárias multidisciplinares compostas por integrantes que integram diferentes órgãos da Prefeitura para desenvolver projetos inovadores e colaborativos, promovendo soluções eficazes na gestão pública. O Programa Rio Liderança Feminina e o GTT Mongaba são exemplos de programas cujas concepções foram desenvolvidas GTTs.

O Programa Rio Liderança Feminina, cuja primeira turma iniciou em 2022. Tal iniciativa do Instituto Fundação João Goulart busca capacitar mulheres gestoras para serem protagonistas de suas carreiras, promovendo autoliderança, autoconhecimento e habilidades de liderança. Além disso, fomenta a criação de políticas públicas voltadas para igualdade de gênero e apoia o desenvolvimento de práticas que potencializem a atuação das mulheres na administração pública. A análise de dados de pessoal foi essencial para nortear os processos seletivos do Programa. Após observar-se que a ocupação dos cargos estratégicos por mulheres variava significativamente entre os órgãos da Prefeitura, a equipe fez a seleção das inscritas buscando atender a órgãos que tinham subrepresentatividade, pois, se o processo fosse naturalmente desenvolvido, haveria maiores possibilidades da inscrição de mulheres justamente de órgãos que já tem muita prevalência de mulheres em cargos de gestão, como as Secretarias de Educação e Saúde, devido ao grande número absoluto de servidoras nestes órgãos.

O GTT Mongaba, realizado em 2023, voltado para equidade racial, uma iniciativa essencial para formular a proposta de Política Antirracista na Prefeitura. Entre as ações que realizaram, incluem-se a revisão do Código de Integridade para incorporar pautas antirracistas, a proposta de criação de um Comitê de Acolhimento para servidores, e a elaboração de uma Cartilha de Boas Práticas para combater o racismo institucional.

Após a realização do Mongaba, o Instituto também promoveu ações de capacitação específicas sobre letramento racial, direcionadas a gestores(as), para ampliar a compreensão sobre questões étnico-raciais e fortalecer a implementação de práticas inclusivas no ambiente organizacional.

Imagem 2 - Produtos do Instituto Fundação João Goulart



GTT MONGABA

CIDADE ANTIRRACISTA E
GESTÃO PÚBLICA
TRANSVERSAL



Elaborado pelo Instituto Fundação João Goulart.

Em 2021, primeiro ano do quadriênio, ainda sem a realização do processo licitatório necessário para contratações externas, foram ofertadas sete ações de capacitação (entre cursos e oficinas) ministrados por servidores municipais qualificados e por profissionais externos contratados pontualmente ou por meio de parcerias institucionais. Ao final do exercício, foram emitidas 217 certificações, 65% para o gênero feminino, 78,5% para pessoas que se declararam brancas.

Considerando que 61% do público-alvo é formado por pessoas do gênero feminino e 58% de pessoas brancas, identificou-se a desproporcionalidade passível de intervenção com a aplicação de métodos multicritério de apoio à decisão (AMD).

Em 2022, com a efetivação do orçamento específico destinado à PCDG e em atendimento à meta estabelecida no Acordo de Resultados 2021-2024, tornou-se possível a contratação de empresas especializadas em treinamento e desenvolvimento profissional. Essa medida permitiu a ampliação da oferta de capacitações, em conformidade com a Matriz de Competências Essenciais do Gestor Carioca e com o Portfólio de Capacitação e Desenvolvimento dos Gestores Cariocas. No referido ano, foram executadas 60 ações de capacitação, resultando em 2.568 certificações, incluindo a formação da primeira turma do Programa Rio Liderança Feminina.

Em 2023, além do início de um novo ciclo de capacitações transversais, foram realizadas ações de capacitação em parceria com as coordenadorias CDC, CDPT e CGL, abrangendo: a nova turma do Programa de Desenvolvimento de Líderes Cariocas, o evento Líderes Cariocas Summit, o programa FJG In Company, o Festival do Servidor, o I Congresso Carioca de Gestão Pública e a segunda edição do Programa Rio Liderança Feminina. As ações realizadas nesse exercício totalizaram 144 capacitações, alcançando, até o final de 2023, a marca acumulada de 4.124 certificações emitidas.

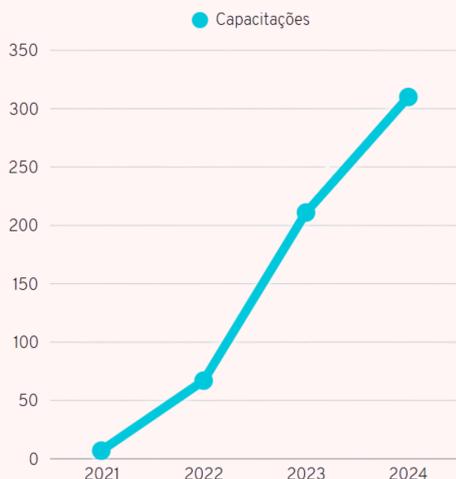
No exercício de 2024, último ano do quadriênio, foram fomentadas 98 ações de capacitação, que resultaram na emissão de 4.170 certificações. As iniciativas incluíram mais um ciclo de capacitações transversais, uma nova edição do Programa de Desenvolvimento de Líderes Cariocas, a terceira turma do Programa Rio Liderança Feminina, bem como as segundas edições dos eventos: Líderes Cariocas Summit, FJG In Company, Festival do Servidor e o Congresso Carioca de Gestão Pública.

A intensidade e a proporcionalidade dos crescimentos dos quantitativos de capacitações e de participações podem ser melhor percebidos nos gráficos 3 e 4.

Gráfico 3: Crescimento do quantitativo de capacitações (2021- 2024)

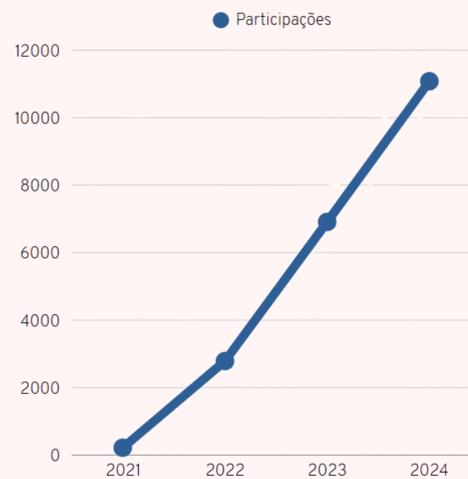
Gráfico 4: Crescimento do quantitativo de participações (2021- 2024)

Gráfico 3: Crescimento do quantitativo de capacitações (2021- 2024)



Fonte: Instituto Fundação João Goulart.

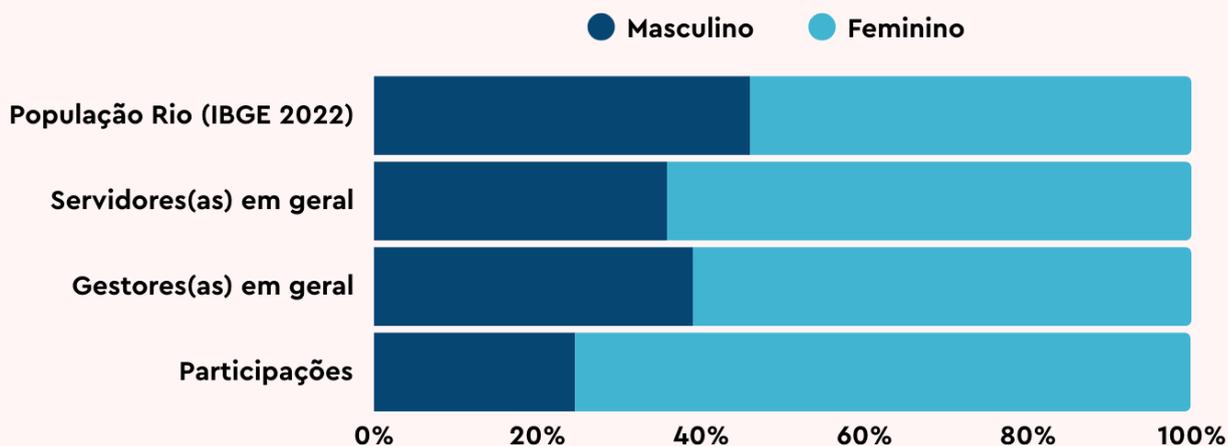
Gráfico 4: Crescimento do quantitativo de participações (2021- 2024)



Fonte: Instituto Fundação João Goulart.

A participação por gênero nas capacitações oferecidas pelo Instituto Fundação João Goulart, entre 2021 e 2024, possui predominância feminina, correspondendo a 75% das participações, em contraste com 25% de homens. Além da desproporcionalidade na relação entre os gêneros, o gráfico 5 aponta uma diferença significativa na comparação com a distribuição total de servidores: 64% são mulheres e 36% são homens e com a distribuição dos ocupantes de cargos de gestão, que são o público-alvo das capacitações: 61% são mulheres e 39% homens, conforme identificado no Mapeamento da Burocracia Representativa da Prefeitura do Rio de Janeiro (Instituto Fundação João Goulart, 2024).

Gráfico 5: Comparação entre a proporção de pessoas do sexo feminino e masculino na população do Rio, no total dos servidores da Prefeitura, no quantitativo de servidores ocupantes de cargo comissionado e no total das participações em 2021 e 2024.



Fonte: Instituto Fundação João Goulart.

A diferença percentual entre os gêneros no universo do público-alvo é de 22 pontos percentuais, enquanto a diferença entre as participações é de 50 pontos percentuais, evidenciando que a diferença na proporção de participações é 28 pontos percentuais maior do que a diferença entre os gêneros apresentadas no quantitativo do público-alvo, ou seja 14% mais participações femininas e 14% menos participações masculinas comparado aos números de gestores em geral.

O People Analytics foi importante para identificar e monitorar a sub-representação masculina nas participações das capacitações ao longo do período e concluir que uso do método multicritério de apoio à tomada

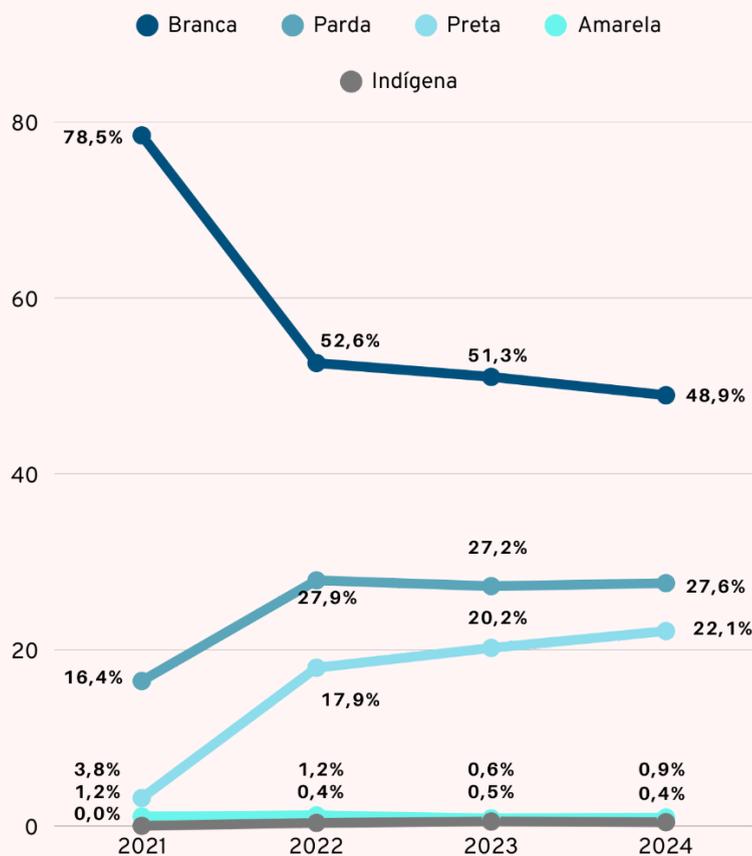
RELATO TÉCNICO

de decisão (AMD) não foi capaz melhorar a proporção das participações por gênero frente aos inúmeros incentivos à participação das mulheres por parte dos programas da prefeitura.

Contudo, em relação a distribuição das participações por raça/cor, apesar de ainda possuir grande diferença, o gráfico 6 aponta uma tendência de ampliação da representatividade de pretos e pardos nas capacitações depois da implementação do método multicritério de apoio à decisão (AMD).

Considerando que o GTT Mongaba acontece em 2023, o AMD conseguiu a partir de 2022 priorizar para as vagas das capacitações, os gestores inscritos que se autodeclararam pardos, pretos, amarelos ou indígenas.

Gráfico 6: Distribuição das participações por raça/ cor de 2021 a 2024



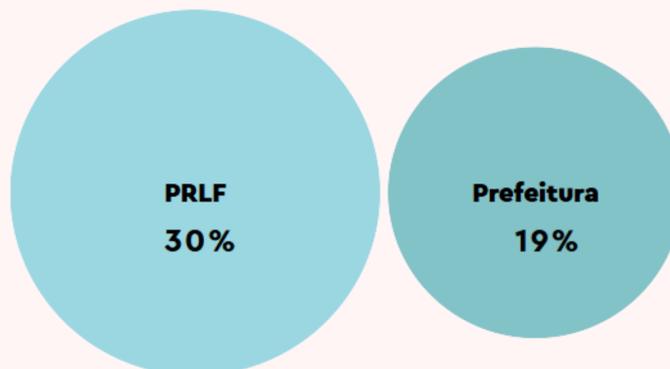
Fonte: Instituto Fundação João Goulart

Em 2021, 78% dos participantes se declararam brancos, enquanto 16%, 3% e 1% se declararam pardos, pretos e amarelos respectivamente. Não houve registro de participantes indígenas. Já no ano seguinte, com onze vezes mais participações gerais e uma redução de 26 pontos percentuais de participações de gestores autodeclarados(as) brancos(as) e um aumento de 11 pontos percentuais de pardos(as), 16 pontos percentuais de pretos(as), 0,2 de amarelos(as) e 0,4 de indígenas.

Considerando que a baixa diversidade do público-alvo por si só é um limitador da promoção da diversidade na seleção para as capacitações, os temas escolhidos para os cursos e palestras, assim como os programas do FJG exercem o papel fundamental de explicar, estimular e difundir a importância da diversidade.

As três edições do Programa Rio Liderança Feminina, por exemplo, formaram 30% de mulheres pretas, superando a proporção de 19,6% de pretas dentro do total de servidoras na Prefeitura(Gráfico 7).

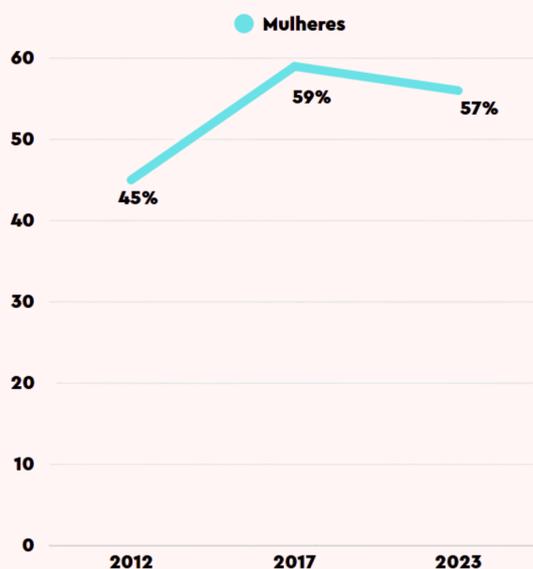
Gráfico 7: Comparação entre o percentual de participação de mulheres pretas no PRLF e o percentual de mulheres pretas da prefeitura.



Fonte: Instituto Fundação João Goulart.

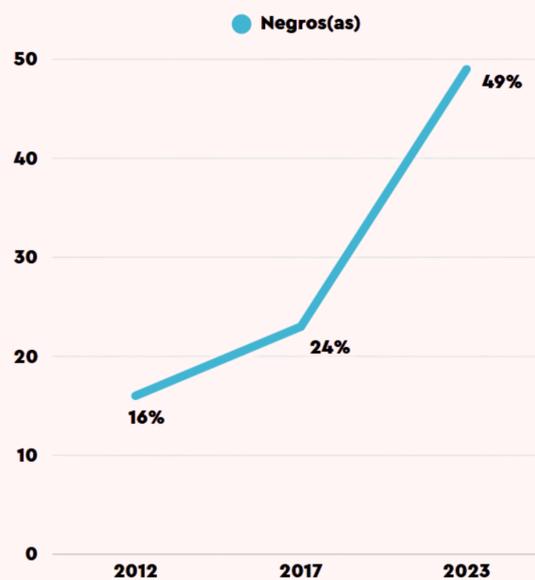
No Programa Líderes Cariocas, dentre as pessoas aprovadas para integrar o Programa no primeiro processo seletivo, em 2012, o sexo feminino correspondeu a 45%, passando a 59% no processo de 2017 e 57% no mais recente, em 2023 (gráfico 8). No tocante a raça/cor, o gráfico 9 aponta a evolução da participação de pessoas que se declararam negras no referido programa: em 2012 foram 16,2%, passando a 23,7% em 2017 e a 49% em 2023.

Gráfico 8: Participação de servidoras no Programa Líderes Cariocas (2012, 2017 e 2023)



Fonte: Instituto Fundação João Goulart

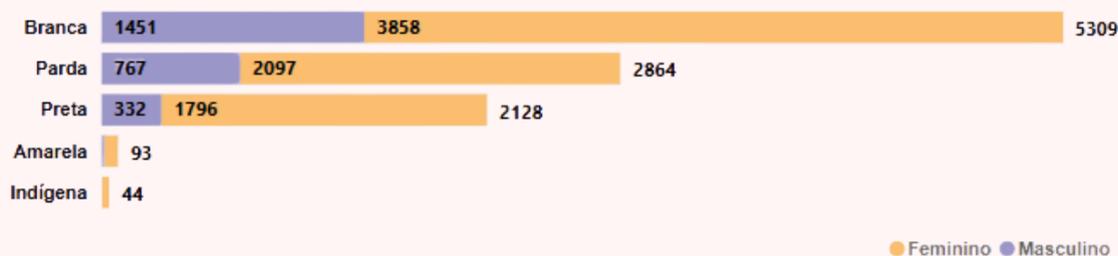
Gráfico 9: Participação de servidores negros(as) no Programa Líderes Cariocas (2012, 2017 e 2023)



Fonte: Instituto Fundação João Goulart

O People Analytics ainda colabora com o cruzamento das informações refinando ainda mais a compreensão do estado da diversidade e o monitoramento em busca de maior equidade. Especificamente sobre o cruzamento dos dados sobre Gênero e Raça/Cor das participações, observa-se que o número de participações de mulher branca é muito superior a qualquer outro perfil, enquanto o de mulher preta só supera o de indígena e de amarela, conforme observa-se no gráfico 10.

Gráfico 10: Participação por Gênero e Raça/Cor entre 2021- 2024

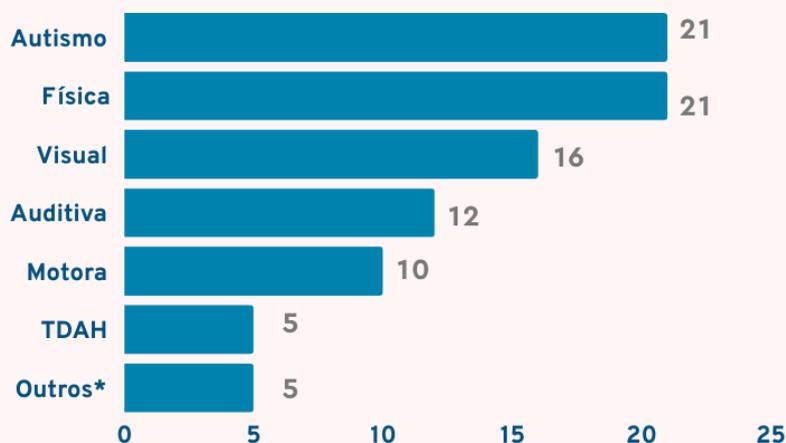


Fonte: Instituto Fundação João Goulart

A coleta detalhada de dados sobre pessoas com deficiência foi implementada no final de 2023, portanto, apesar das ações de capacitação desde 2021 serem orientadas a viabilizar a participação de qualquer servidor dentro do público-alvo, ainda não é possível fazer a análise dos tipos de deficiência presentes nas ações de capacitação ao longo do período.

Do início da coleta desse dado até o final de 2024, 90 participações registraram ter algum tipo de deficiência, mas não houve sinalização de impedimento de participação das ações de capacitação por conta da deficiência ou solicitação de apoio especial para participar, mesmo após o contato direto com os selecionados para verificar necessidades específicas e oferecer suporte suplementar. Isso sugere que, embora os selecionados se identifiquem como pessoas com deficiência, estão conseguindo participar das capacitações sem necessidade de adaptações adicionais. A coleta contínua desses dados é fundamental para entender melhor o público atendido e garantir um ambiente inclusivo e acessível em todas as ações formativas.

Gráfico 11: Total de participações por Tipo de Deficiência



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

4. Conclusão

Entre 2021 e 2024, o Instituto Fundação João Goulart, através da Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento, avançou significativamente na sua missão de capacitar gestores e servidores públicos municipais.

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

RELATO TÉCNICO

A aplicação do People Analytics na Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores fez com que as capacitações, além de promoverem qualificação dos gestores e líderes cariocas da PCRJ, têm se mostrado instrumentos de inclusão e equidade, pois permitiu o monitoramento dos números e a elaboração da intervenção em prol da maior representatividade alinhada aos dados do Mapeamento de Burocracia Representativa. Essa convergência evidencia o impacto positivo do uso do People Analytics na política de capacitação no fortalecimento da diversidade dentro da administração pública.

Apesar do curto espaço de tempo para os efeitos da política pública serem sentidos, já foi possível entender que o impacto do uso de People Analytics transcende os indicadores quantitativos, gerando informações detalhadas sobre a representatividade e assim permitindo a elaboração de estratégias para ampliá-la.

No presente ateu-se a tratar sobre a representatividade de gênero, raça/cor, mas durante o processo de seleção e certificação, o FJG, através da CCD, busca identificar e compreender as características dos participantes, considerando aspectos como liderança, faixa etária, escolaridade, cargos e Unidades Administrativas/Órgãos, pois são informações essenciais para entender e estimular a diversidade dos selecionados para as ações de capacitação.

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).

5. 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>

Instituto Fundação João Goulart. (2023). *Mapeamento de burocracia representativa da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro*. <https://repertorio.rio/wpcontent/uploads/sites/4/2024/03/Mapeamento-de-Burocracia-Representativa-da-Prefeitura-do-Rio.pdf>

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

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