

MAPEAMENTO DE FUNÇÕES ESTRATÉGICAS DA PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO

RELATÓRIO ANALÍTICO

DEZEMBRO 2025



SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	03
1.1. Escopo e delimitação do projeto	05
1.2. Visão geral da metodologia: um modelo objetivo, impessoal e replicável	06
2. PANORAMA GERAL DOS RESULTADOS	12
3. PERFIL DAS FUNÇÕES DE CADA NÍVEL ESTRATÉGICO	17
3.1. O Perfil das 172 Funções de Alto Nível Estratégico	17
3.2. Análise comparativa: as Funções de Médio e Baixo Níveis Estratégicos	19
4. ARQUITETURA DE CLASSIFICAÇÃO METODOLÓGICA	23
4.1. Análises por Área Macro-Temática	23
4.2. Análises por Área de Negócio	27
4.3. Análises por Tipo de Função	31
4.4. Análises por Escalão	37
4.5. Extra: Análise geral dos órgãos	42
5. IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E A GOVERNANÇA	44
6. CONCLUSÃO	46
7. ANEXO	48
8. REFERÊNCIAS	49
9. INSTITUCIONAL	50



1. INTRODUÇÃO - O DESAFIO DE MAPEAR O CAPITAL HUMANO ESTRATÉGICO NO EXECUTIVO MUNICIPAL DA SEGUNDA MAIOR CIDADE DO BRASIL

A Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro conta com mais de **118 mil servidores e servidoras**¹, distribuídos entre mais de **50 Órgãos e Entidades** da Administração Direta, Autarquias, Fundações e Empresas Municipais, que, juntos, fazem a gestão de um orçamento anual de mais de **R\$46 bilhões**². Dentro deste universo, existem na ordem de **14 mil** funções comissionadas (sinônimo de cargos comissionados)³.

A gestão desta quantidade de funções e de servidores representa um desafio de alta complexidade. Distribuídos em múltiplos escalões hierárquicos e simbologias (como DAS-10, DAS-8 e DAS-6), essas funções formam um ecossistema complexo cuja gestão eficaz exige mais do que apenas controle administrativo. A alocação de talentos nessas posições influencia a capacidade do governo de entregar políticas públicas efetivas e de responder às demandas da população.

Nesse contexto, torna-se muito importante identificar, de forma objetiva e sistemática, as funções que possuem o maior impacto estratégico, buscando construir mecanismos para garantir a continuidade e o fortalecimento da capacidade institucional da administração pública, independentemente dos ciclos políticos e das mudanças na estrutura organizacional.

O Mapeamento de Funções Estratégicas da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro teve sua importância institucional ratificada pelo **Decreto nº55.612, de 1º de janeiro de 2025** e pela meta do Instituto Fundação João Goulart, no âmbito da Secretaria da Casa Civil, pactuada no **Acordo de Resultados 2025**, que estabelecem a realização do mapeamento como uma prioridade da gestão.

¹Fonte: Instituto Fundação João Goulart - Mapeamento de Burocracia Representativa da Prefeitura do Rio de Janeiro (2023). Disponível em: <https://repertorio.rio/projetos/mapeamento-de-burocracia-representativa-da-prefeitura-do-rio/>

²Fonte: Controladoria Geral do Município: Prestação de Contas de Governo 2024. Disponível em: <https://controladoria.prefeitura.rio/prestacao-de-contas-anual-de-governo-livros/>

³Idem à nota de rodapé nº1.



Tal meta tem como documentos comprobatórios o presente relatório analítico, um relatório metodológico e o dashboard, cujas capturas de tela são apresentadas em ambos os relatórios e que foi apresentado ao Secretário da Casa Civil em 12/11/2025.

O projeto **Mapeamento de Funções Estratégicas** (MFE) foi concebido para responder a **cinco desafios centrais** que historicamente dificultam a gestão estratégica de pessoas no setor público municipal:

1. Como identificar objetivamente quais são os cargos de mais alto nível estratégico para a administração?
2. Como identificar quais são as habilidades necessárias para os ocupantes destes cargos?
3. Como construir uma metodologia de classificação dos cargos que sobreviva às recorrentes mudanças da estrutura organizacional?
4. Como disponibilizar estes dados para a alta gestão?
5. Como fazer uma política sucessória para a ocupação destes cargos, de forma a manter a capacidade estatal da Prefeitura?

Este relatório tem por principal objetivo apresentar os resultados analíticos da metodologia desenvolvida e aplicada pelo Instituto Fundação João Goulart para registrar, analisar, classificar e visualizar as funções estratégicas da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro. Para isso, será brevemente explicada a metodologia empregada (a qual está detalhada no Relatório Metodológico do Mapeamento de Funções Estratégicas) e também irá explorar as implicações estratégicas dos achados para a governança municipal, bem como suas limitações e trabalhos futuros.



1.1 ESCOPO E DELIMITAÇÃO DO PROJETO

A definição de escopo foi fundamental para garantir a viabilidade e a precisão do Mapeamento de Funções Estratégicas em 2025. É importante destacar que, em 2023 e 2024, o Instituto Fundação João Goulart realizou as fases iniciais deste projeto: revisão bibliográfica; releitura analítica e crítica do Mapeamento contratado pela Prefeitura do Rio junto à consultoria internacional Hay Group em 2012; construção de uma metodologia própria de coleta e análise das funções; execução de um piloto. Nessas duas últimas etapas, o FJG contou com o apoio técnico do Instituto Gesto.

Em 2025, a decisão da Secretaria Municipal da Casa Civil junto ao FJG foi de concentrar-se nas funções da Administração Direta e Autarquias⁴, contemplando, desta maneira, **67% dos órgãos da Prefeitura do Rio** e estabelecendo uma base sólida para futuras expansões e atualizações.

O MFE 2025 abrangeu **todas as funções do 1º ao 3º escalão hierárquico da Administração Direta e Autarquias**, conforme observado no Sistema Integrado de Codificação Institucional (SICI), exceto as seguintes: funções de direção de equipamentos (como escolas, hospitais, CRAS, CREAS, etc), bem como posições em Comitês, Comissões e estruturas afins.

⁴Ver anexo para conhecer a lista de Órgãos e Entidades



Figura 1 : Esquema ilustrativo dos órgãos, unidades administrativas e escalões na página web do Sistema Integrado de Codificação Institucional (SICI)



Fonte: Prefeitura do Rio de Janeiro. Sistema Integrado de Codificação Institucional (SICI)

Com isso, em levantamento realizado em outubro de 2025, a partir do universo delimitado, o Instituto Fundação João Goulart aplicou sua **metodologia inédita** para categorizar e classificar as **910 funções** encontradas dentro do escopo, identificando as de alto, médio e baixo nível estratégico, bem como as habilidades gerenciais, políticas, técnicas; relevância orçamentária; e necessidade de *policy making*⁵.

1.2 VISÃO GERAL DA METODOLOGIA: UM MODELO OBJETIVO, IMPESSOAL E REPLICÁVEL

Para garantir a credibilidade, a sustentabilidade e a legitimidade dos resultados, foi desenvolvida uma metodologia robusta, replicável e transparente. O objetivo

⁵**Policy making:** termo amplamente utilizado na literatura internacional para designar o processo de formulação de políticas, compreendido como o conjunto de atividades voltadas ao estabelecimento, revisão ou definição de diretrizes públicas. Engloba tanto o ato de estruturar políticas quanto o processo decisório associado à criação de novas orientações governamentais (cf. Merriam-Webster; Cambridge Dictionary).



foi criar um modelo que substituísse percepções subjetivas por uma classificação objetiva, baseada em dimensões, critérios e dados, capaz de se adaptar a futuras mudanças organizacionais.

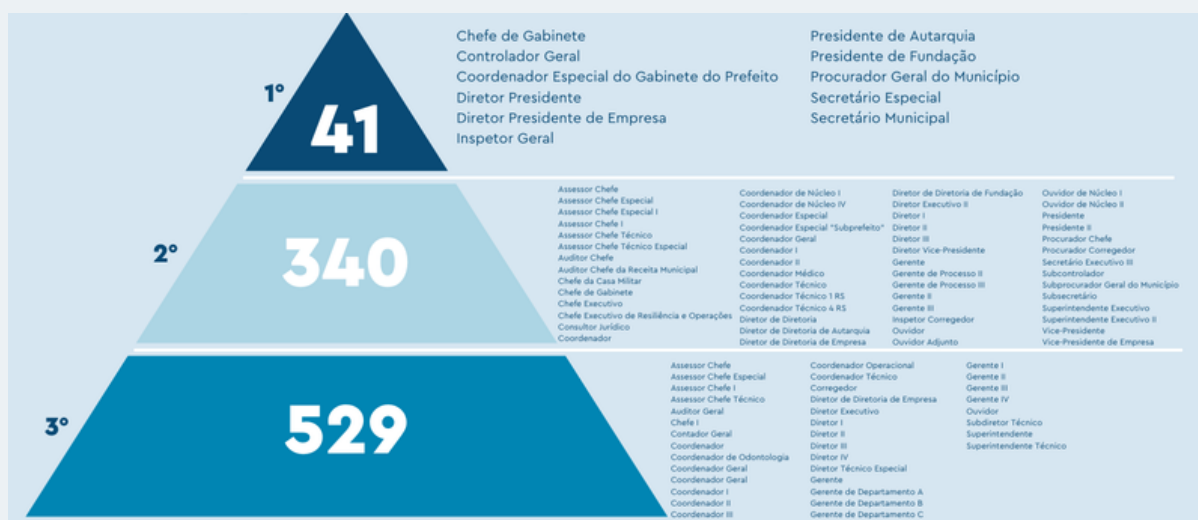
A metodologia completa está descrita com detalhes técnicos e específicos no Relatório Metodológico do Mapeamento de Funções Estratégicas. Assim, no presente Relatório Analítico, ela será apresentada de forma mais simples.

Como descrito na seção anterior, a primeira etapa do Mapeamento realizado em 2025, consistiu da coleta dos dados de todas as 910 funções até o 3º escalão tendo como fonte a versão web do Sistema Integrado de Codificação Institucional (SICI) e registrados em uma planilha no Google Sheets, que serve como base para todas as demais etapas.

A arquitetura de classificação das funções foi estruturada a partir de quatro atributos fundamentais, que criam uma estrutura multidimensional para qualificar e comparar posições de naturezas distintas:

1. Escalão Hierárquico: Posição da função na estrutura organizacional (1º, 2º e 3º escalões), conforme o SICI.

Figura 2: Estrutura Hierárquica das Funções



Fonte: Elaborado pelo FJG/CDC



2. Áreas de Negócios: seis categorias que se referem à natureza da atuação da função: Administrativo; Comunicação e Relacionamento com o Cidadão; Financeiro; Jurídico; Técnico-Operacional; e Tecnologias da Informação.

Tabela 1: Distribuição de Funções por Área de Negócio

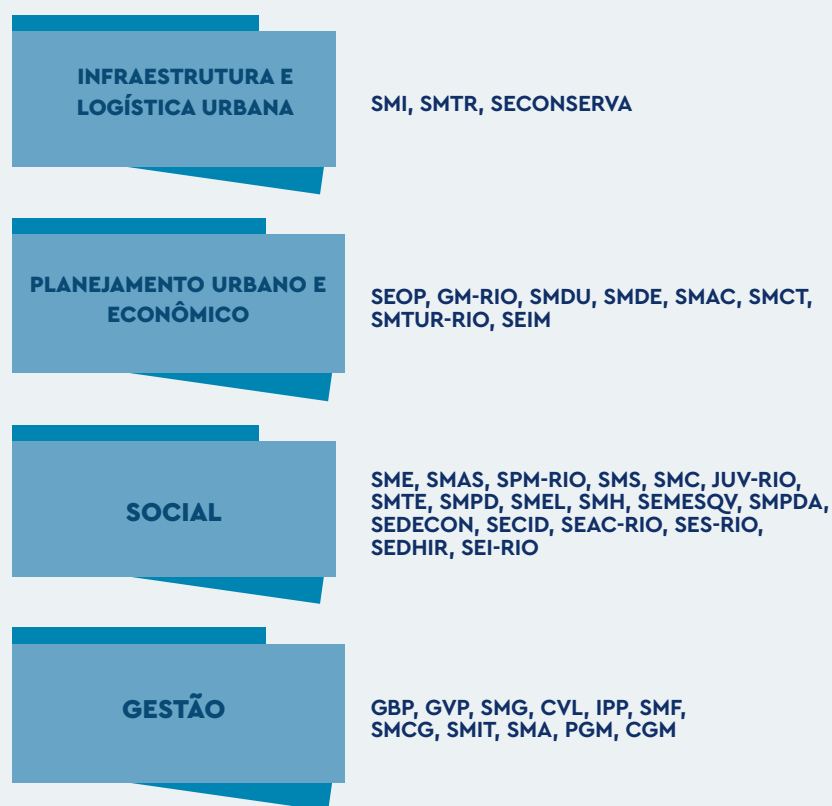
Área de Negócio	Escopo	Funções
Administrativo	Compras, licitações, contratos, recursos humanos, planejamento, processos	267
Comunicação e Relacionamento com o Cidadão	ASCOMs, 1746, Ouvidoria	66
Financeiro	Orçamento, prestação de contas, execução orçamentária, tesouro	29
Jurídico	Legal, Procuradorias, Governança e Compliance/Integridade	24
Técnico-Operacional	Funções que fazem o andamento especializado técnico e operacional dos objetivos fim do órgão	504
Tecnologias da Informação	Sistemas, TI e Dados	20

Fonte: Elaborado pelo FJG/CDC

3. Áreas Macro-Temáticas: quatro temas transversais que agrupam Órgãos ou Entidades com atuações afins: Social; Gestão; Planejamento Urbano e Econômico; e Infraestrutura e Logística Urbana.



Figura 3: Classificação dos Órgãos e Entidades por Macro-Temáticas



Fonte: Elaborado pelo FJG/CDC

4. Tipo da Função: para padronizar a análise e superar a grande variedade de nomenclaturas de cargos existentes, as funções foram agrupadas em tipos comuns. No levantamento realizado no SICI, foram encontradas 58 diferentes funções, as quais foram agrupadas por semelhança quanto ao seu “radical”. Ex: o Tipo de Função “Assessor” englobou Assessor Chefe, Assessor Chefe Especial, Assessor Chefe Especial I, Assessor Chefe I, Assessor Chefe Técnico, Assessor Chefe Técnico Especial; o Tipo de Função “Gerente” englobou Gerente I, Gerente II, Gerente III, Gerente IV.

Cada um dos 910 cargos foi atribuído a um dos **dez tipos** abaixo, com base em sua natureza e responsabilidades predominantes.



Figura 4: Distribuição das Funções por Tipo



Fonte: Elaborado pelo FJG/CDC

O nível estratégico de cada função foi determinado por uma análise multicritério baseada em cinco critérios-chave, cada um avaliado por meio de duas perguntas.



Tabela 2: Critérios e Perguntas para Classificação das Funções

CRITÉRIOS	QUESTÕES DE ANÁLISE
Político	Qual grau de VISIBILIDADE FRENTE À OPINIÃO PÚBLICA E ACCOUNTABILITY (responsabilização)? Qual NECESSIDADE DE REALIZAR ARTICULAÇÃO com diferentes atores para atingimento dos objetivos?
Técnico	Qual é o GRAU DE CONHECIMENTO TÉCNICO/ESPECIALIZADO para realizar seu trabalho? Possui qual NÍVEL DE AUTONOMIA PARA FORMULAR E EXECUTAR POLÍTICAS PÚBLICAS?
Policy Making	Qual a CAPACIDADE DE AÇÃO da função para o alcance das ATIVIDADES FIM do órgão? Qual a CAPACIDADE DE AÇÃO da função para o alcance das ESTRATÉGIAS ACORDADAS? (Plano Estratégico, Plano Diretor, Acordo de Resultados, PDS, etc)
Gerencial	Possui RESPONSABILIDADE DE GERIR OUTRAS PESSOAS/EQUIPES? Possui AUTONOMIA PARA ORDENAR DESPESAS?
Relevância Orçamentária	Qual a MAGNITUDE DO ORÇAMENTO gerido pelo ocupante do cargo? Qual o PODER DE DECISÃO sobre alocação de ORÇAMENTO no órgão?

Fonte: Elaborado pelo FJG/CDC



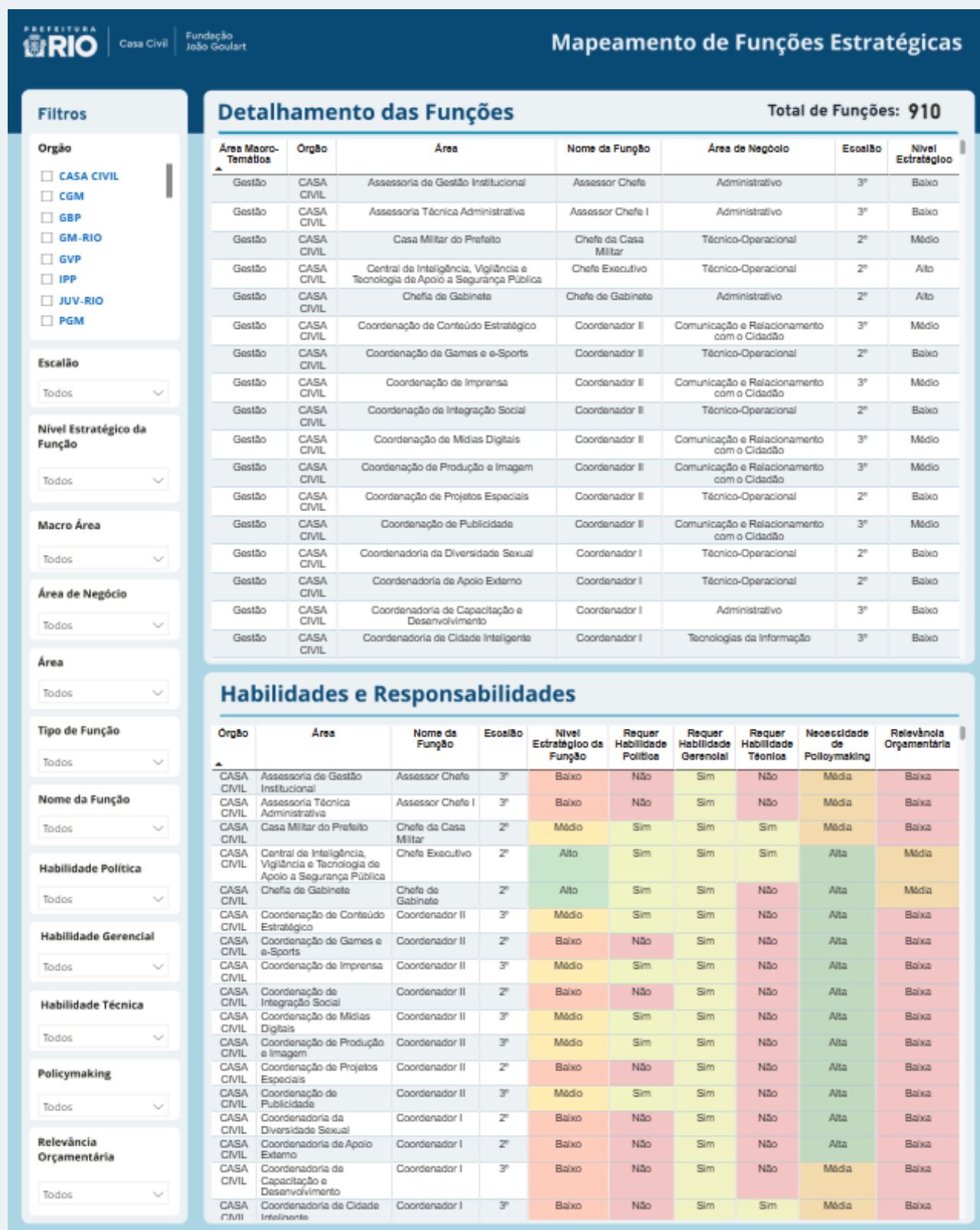
O nível estratégico final não é arbitrário, mas sim derivado de um modelo que pondera os atributos estruturais de cada função (escalão hierárquico, área de negócio e tipo da função) com suas pontuações nas cinco dimensões de competência, determinadas através de um processo que envolveu consulta a especialistas e análise de dados institucionais. Essa metodologia permitiu a identificação e a caracterização detalhada das funções em diferentes níveis de relevância estratégica, fornecendo uma base importante para a gestão de pessoas na Prefeitura do Rio.

2. PANORAMA GERAL DOS RESULTADOS: A DISTRIBUIÇÃO DAS FUNÇÕES ESTRATÉGICAS NA PREFEITURA DO RIO

O *dashboard* do Mapeamento de Funções Estratégicas foi construído no Microsoft Power BI e disponibilizado/apresentado para o Secretário Municipal da Casa Civil (CVL) em reunião realizada em 12/11/2025. Por meio da ferramenta, o Prefeito, o próprio Secretário da CVL e outros Titulares de Órgão/Entidades podem ter acesso à classificação de todas as 910 funções, bem como quais habilidades e necessidades para os ocupantes de cada função.



Figura 5: Painel do Mapeamento de Funções Estratégicas



Fonte: Elaborado pelo FJG/CDC



A arquitetura da informação no dashboard foi desenhada para permitir a navegação em múltiplos níveis, partindo de uma visão geral até o detalhamento individual de cada função. A interface utiliza tabelas dinâmicas e segmentadores de dados que permitem ao usuário realizar cruzamentos de informações em tempo real, filtrando as 910 funções por grupos como: Órgão, Escalão, Área Macro-Temática, Área de Negócio e Nível Estratégico, entre outros, conforme explicado na seção 1.2.

Visualmente, o painel se divide em duas camadas principais de análise:

1. Detalhamento das Funções: exibe a distribuição nominal das funções, permitindo a rápida identificação da Área Macro-Temática, Órgão, Área (que é a Unidade Administrativa), Nome da Função, Área de Negócio, Escalão e, o mais importante, o nível estratégico resultante do método multicritério desenvolvido pelo FJG.

Figura 6a: Painel do Mapeamento de Funções Estratégicas: Página de Detalhamento

Área Macro-Temática	Órgão	Área	Nome da Função	Área de Negócio	Escalão	Nível Estratégico
Gestão	CASA CIVIL	Assessoria de Gestão Institucional	Assessor Chefe	Administrativo	3º	Baixo
Gestão	CASA CIVIL	Assessoria Técnica Administrativa	Assessor Chefe I	Administrativo	3º	Baixo
Gestão	CASA CIVIL	Casa Militar do Prefeito	Chefe da Casa Militar	Técnico-Operacional	2º	Médio
Gestão	CASA CIVIL	Central de Inteligência, Vigilância e Tecnologia de Apoio a Segurança Pública	Chefe Executivo	Técnico-Operacional	2º	Alto
Gestão	CASA CIVIL	Chefia de Gabinete	Chefe de Gabinete	Administrativo	2º	Alto
Gestão	CASA CIVIL	Coordenação de Conteúdo Estratégico	Coordenador II	Comunicação e Relacionamento com o Cidadão	3º	Médio
Gestão	CASA CIVIL	Coordenação de Games e e-Sports	Coordenador II	Técnico-Operacional	2º	Baixo
Gestão	CASA CIVIL	Coordenação de Imprensa	Coordenador II	Comunicação e Relacionamento com o Cidadão	3º	Médio
Gestão	CASA CIVIL	Coordenação de Integração Social	Coordenador II	Técnico-Operacional	2º	Baixo
Gestão	CASA CIVIL	Coordenação de Mídias Digitais	Coordenador II	Comunicação e Relacionamento com o Cidadão	3º	Médio
Gestão	CASA CIVIL	Coordenação de Produção e Imagem	Coordenador II	Comunicação e Relacionamento com o Cidadão	3º	Médio
Gestão	CASA CIVIL	Coordenação de Projetos Especiais	Coordenador II	Técnico-Operacional	2º	Baixo
Gestão	CASA CIVIL	Coordenação de Publicidade	Coordenador II	Comunicação e Relacionamento com o Cidadão	3º	Médio
Gestão	CASA CIVIL	Coordenadoria da Diversidade Sexual	Coordenador I	Técnico-Operacional	2º	Baixo
Gestão	CASA CIVIL	Coordenadoria de Apoio Externo	Coordenador I	Técnico-Operacional	2º	Baixo
Gestão	CASA CIVIL	Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento	Coordenador I	Administrativo	3º	Baixo
Gestão	CASA CIVIL	Coordenadoria de Cidade Inteligente	Coordenador I	Tecnologias da Informação	3º	Baixo

Fonte: Elaborado pelo FJG/CDC



2. Matriz de Habilidades e Necessidades: exibe a decomposição da classificação do nível estratégico de cada função. Permite diagnósticos mais complexos sobre quais funções demandam, especificamente, habilidades políticas, gerenciais, técnicas, policy making ou relevância orçamentária.

Figura 6b: Painel do MFE: Página de Habilidades e Responsabilidades

Habilidades e Responsabilidades										
Órgão	Área	Nome da Função	Escalão	Nível Estratégico da Função	Requer Habilidade Política	Requer Habilidade Gerencial	Requer Habilidade Técnica	Necessidade de Policymaking	Relevância Orçamentária	
CASA CIVIL	Assessoria de Gestão Institucional	Assessor Chefe	3ª	Baixo	Não	Sim	Não	Média	Baixa	
CASA CIVIL	Assessoria Técnica Administrativa	Assessor Chefe I	3ª	Baixo	Não	Sim	Não	Média	Baixa	
CASA CIVIL	Casa Militar do Prefeito	Chefe da Casa Militar	2ª	Médio	Sim	Sim	Sim	Média	Baixa	
CASA CIVIL	Central de Inteligência, Vigilância e Tecnologia de Apoio a Segurança Pública	Chefe Executivo	2ª	Alto	Sim	Sim	Sim	Alta	Média	
CASA CIVIL	Chefia de Gabinete	Chefe de Gabinete	2ª	Alto	Sim	Sim	Não	Alta	Média	
CASA CIVIL	Coordenação de Conteúdo Estratégico	Coordenador II	3ª	Médio	Sim	Sim	Não	Alta	Baixa	
CASA CIVIL	Coordenação de Games e e-Sports	Coordenador II	2ª	Baixo	Não	Sim	Não	Alta	Baixa	
CASA CIVIL	Coordenação de Imprensa	Coordenador II	3ª	Médio	Sim	Sim	Não	Alta	Baixa	
CASA CIVIL	Coordenação de Integração Social	Coordenador II	2ª	Baixo	Não	Sim	Não	Alta	Baixa	
CASA CIVIL	Coordenação de Mídias Digitais	Coordenador II	3ª	Médio	Sim	Sim	Não	Alta	Baixa	
CASA CIVIL	Coordenação de Produção e Imagem	Coordenador II	3ª	Médio	Sim	Sim	Não	Alta	Baixa	
CASA CIVIL	Coordenação de Projetos Especiais	Coordenador II	2ª	Baixo	Não	Sim	Não	Alta	Baixa	
CASA CIVIL	Coordenação de Publicidade	Coordenador II	3ª	Médio	Sim	Sim	Não	Alta	Baixa	
CASA CIVIL	Coordenadoria da Diversidade Sexual	Coordenador I	2ª	Baixo	Não	Sim	Não	Alta	Baixa	
CASA CIVIL	Coordenadoria de Apoio Externo	Coordenador I	2ª	Baixo	Não	Sim	Não	Alta	Baixa	
CASA CIVIL	Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento	Coordenador I	3ª	Baixo	Não	Sim	Não	Média	Baixa	

Fonte: Elaborado pelo FJG/CDC

A aplicação da metodologia revelou uma estrutura de responsabilidades estratificadas. De um total de 910 funções analisadas, a distribuição por nível estratégico demonstrou uma concentração de poder decisório e responsabilidade em um grupo seletivo de 172 posições de alto nível estratégico.

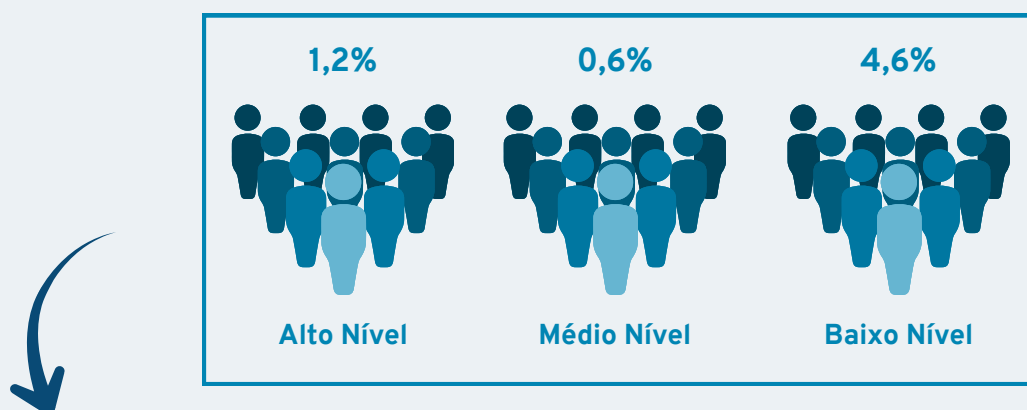
Tabela 3: Classificação da quantidade de Funções segundo o Nível Estratégico

NÍVEL ESTRATÉGICO	QUANTIDADE DE FUNÇÕES
Alto	172
Médio	86
Baixo	652

Fonte: Elaborado pelo FJG/CDC



A Prefeitura do Rio possui cerca de **14 mil funções comissionadas**. No entanto, quando olhamos apenas para os cargos de nível estratégico, esse número é significativamente menor.



Ou seja, 6,4% das funções comissionadas da prefeitura são estratégicas

É importante ressaltar que, mesmo as funções classificadas como nível estratégico baixo, ainda assim, estão em um alto patamar em termos de hierarquia e relevância dentro da administração pública, uma vez que o escopo total do Mapeamento de Funções Estratégicas teve como corte as funções até o 3º escalão no SICI. Ademais, essa classificação não significa que as demais funções da administração pública não cumpram papéis importantes.

Esta distribuição, por sua vez, alerta para uma realidade de governança crítica: a direção estratégica, a construção de políticas públicas, a integridade operacional e o desempenho fiscal de toda a administração municipal, com seus mais de **118 mil servidores** e suas mais de **14 mil funções comissionadas**, que atendem a uma população residente de **6,2 milhões de pessoas**, dependem diretamente do desempenho de apenas **172 indivíduos**. Essa concentração de responsabilidade representa tanto uma oportunidade para intervenções direcionadas quanto um risco institucional significativo se essas funções não forem geridas com precisão. As seções seguintes detalharão a análise sobre o perfil de cada um desses níveis.



3. PERFIL DAS FUNÇÕES DE CADA NÍVEL ESTRATÉGICO

3.1. O PERFIL DAS 172 FUNÇÕES DE ALTO NÍVEL ESTRATÉGICO

Esta seção apresenta as características das 172 funções classificadas como de alto nível estratégico, revelando onde se concentra o poder decisório e a responsabilidade pela condução das políticas públicas na administração municipal.

Distribuição e Concentração

A análise da distribuição dessas funções revela padrões de concentração:

- Funções de Alto Nível Estratégico, por Área de Negócio:





- **Funções de Alto Nível Estratégico, por Área Macro-Temática:**



- **Os três tipos de função mais prevalentes dentre as funções de alto nível estratégico:**



Houve uma maior representatividade de funções do topo da hierarquia.

Perfil de Habilidades e Responsabilidades das Funções de Alto Nível Estratégico

O perfil de competências exigido por estas funções confirma seu caráter eminentemente estratégico. A análise dos critérios de avaliação mostra que 60% dessas funções demandam alta habilidade política, refletindo a necessidade constante de articulação e negociação. Além disso, 52% possuem alta relevância orçamentária, o que sublinha seu papel central na alocação de recursos públicos.

O perfil das funções de alto nível, portanto, é marcado pela combinação de liderança administrativa, conhecimento técnico aprofundado, grande responsabilidade fiscal e uma intensa necessidade de articulação política.



3.2. ANÁLISE COMPARATIVA: AS FUNÇÕES DE MÉDIO E BAIXO NÍVEL ESTRATÉGICO

As funções classificadas como de médio e baixo nível estratégico representam os elos que conectam a estratégia definida no alto escalão em táticas e planejamento de operações para a entrega dos serviços públicos à população.

3.2.1 As 86 Funções de Médio Nível Estratégico

Distribuição e Concentração

A análise da distribuição dessas funções revela padrões de concentração:

- **Funções de Médio Nível Estratégico, por Área de Negócio:**





- Funções de Médio Nível Estratégico, por Área Macro-Temática:



Gestão



Social



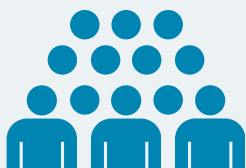
Planejamento
Urbano e Econômico



Infraestrutura e
Logística Urbana

- Os três tipos de função mais prevalentes dentre as funções de alto nível estratégico:

Superintendente



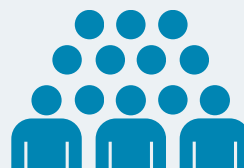
3 funções

Diretor



13 funções

Coordenador



68 funções

Perfil de Habilidades e Responsabilidades das Funções de Médio Nível Estratégico

Em nítido contraste com o alto nível estratégico, apenas 32% dessas funções demandam **habilidade política**. No entanto, 77% possuem alta necessidade de **policy making**, reforçando seu papel crucial na formulação, implementação e monitoramento de políticas públicas, servindo como a ponte entre a direção estratégica e a execução operacional.



3.2.2. As 652 Funções de Baixo Nível Estratégico

Distribuição e Concentração

A análise da distribuição dessas funções revela padrões de concentração:

- **Funções de Baixo Nível Estratégico, por Área de Negócio:**



- **Funções de Baixo Nível Estratégico, por Área Macro-Temática:**





- **Funções de Baixo Nível Estratégico, por Tipo de Função:**



Perfil de Habilidades e Responsabilidades das Funções de Baixo Nível Estratégico

O perfil de competências demonstra o caráter de execução especializada deste nível. Observa-se que 96% dessas funções demandam **habilidade técnica**, enquanto 98% possuem baixa **relevância orçamentária**. Isso demonstra que seu foco está na aplicação do conhecimento técnico e na gestão de processos, com menor envolvimento em decisões orçamentárias de grande magnitude ou articulações políticas.

Embora tanto as camadas de médio nível estratégico quanto a de baixo nível estratégico estejam ancoradas na **área de negócio** 'Técnico-Operacional', a distinção crítica reside em suas habilidades. As funções de médio nível estratégico tem uma maior prevalência em traduzir estratégia em ação (77% exigem **policy making**), enquanto as funções de baixo nível estratégico se dedicam primordialmente à execução, demandando conhecimento especializado (96% exigem **habilidade técnica**) com mínima influência estratégica ou orçamentária (98% têm baixa **relevância orçamentária**).

Em essência, uma diretriz estratégica se origina no estrato de alto nível, onde ocorre a negociação política e a alocação orçamentária. Em seguida, é traduzida em planos de ação e políticas no médio estratégico, rico em expertise de policy making. Finalmente, tem sua execução gerenciada pelas funções de baixo nível estratégico, definida por profunda especialização técnica e gerenciamento de pessoas e processos.



4. ARQUITETURA DE CLASSIFICAÇÃO METODOLÓGICA

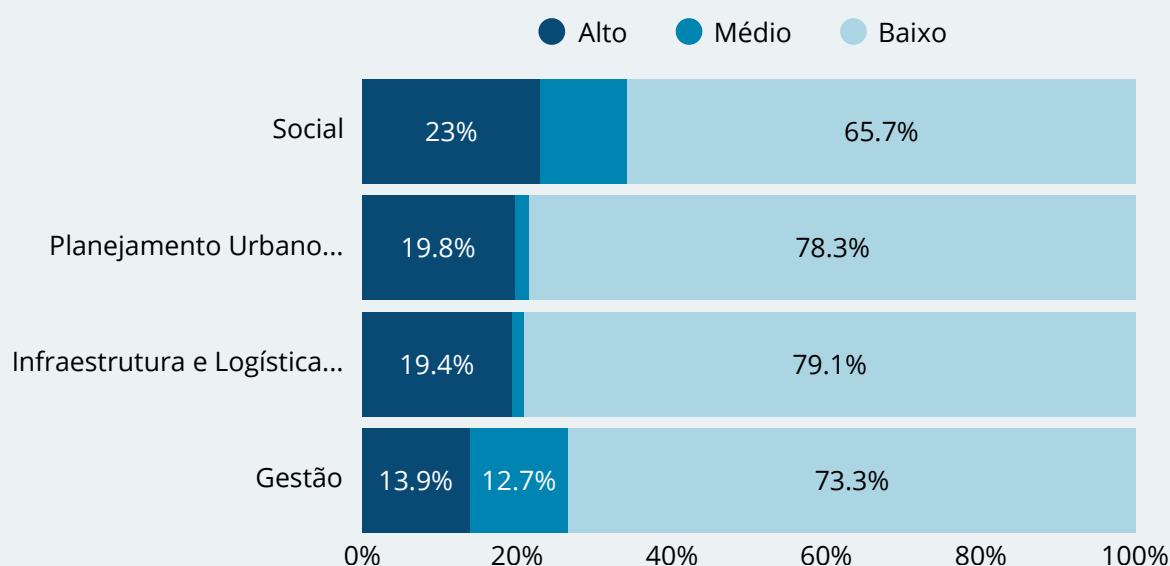
ANÁLISES DA DISTRIBUIÇÃO DOS NÍVEIS ESTRATÉGICOS EM CADA DIMENSÃO: ÁREA MACRO-TEMÁTICA, ÁREA DE NEGÓCIO, TIPO DA FUNÇÃO E ESCALÃO

Nesta seção serão apresentadas análises descritivas, com dados agregados em cada uma das quatro dimensões que categorizam uma função, dentro da lógica da arquitetura de classificação da metodologia desenvolvida pelo FJG.

4.1. ANÁLISES POR ÁREA MACRO-TEMÁTICA

A Área Macro-Temática que, proporcionalmente, mais tem funções de alto nível estratégico é a Social, com 23,03%. Já a área de Gestão, por sua vez, como descrito na seção 3, concentra a maior parte das funções de alto nível estratégico em números absolutos (82). No entanto, essas funções representam a menor parcela dentro da própria área, que é predominantemente composta por funções de médio nível estratégico.

Gráfico 7: Distribuição das **funções por nível estratégico** dentro de cada Área Macro-Temática



Elaborado por FJG/CDC

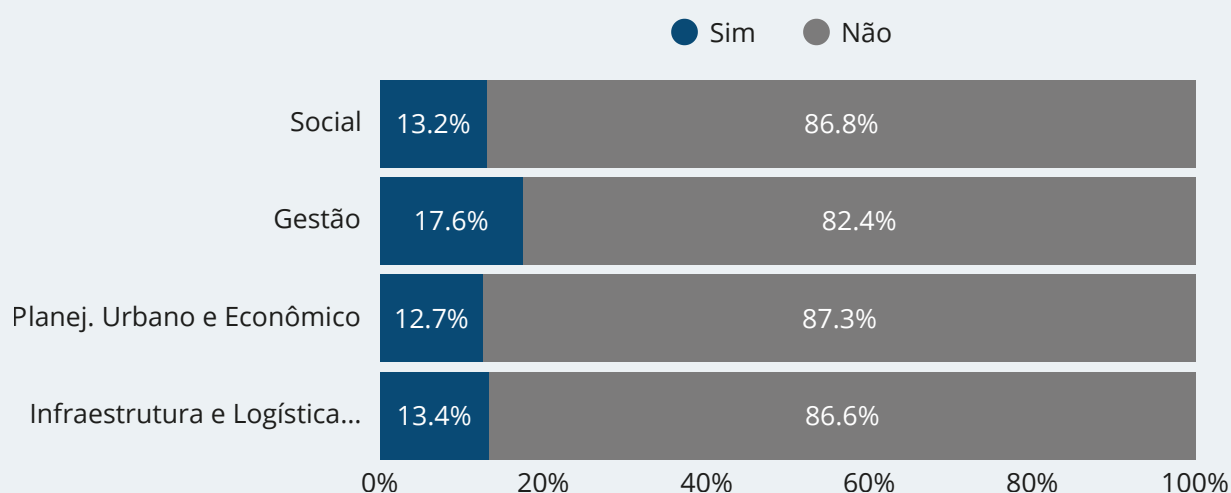


Considerando-se as 910 funções, observa-se, no gráfico 8, que existe um percentual maior (17,58%) de necessidade de ter **habilidade política** dentre aqueles que atuam na Área Macro-Temática de Gestão, mas nota-se que nas outras três áreas há um percentual semelhante de funções que requisitam esta habilidade. Na **habilidade técnica** (gráfico 9) e na **habilidade gerencial** (gráfico 10) também verifica-se uma semelhança comparando-se as Áreas, ficando um pouco deslocada apenas a Infraestrutura e Logística Urbana, que tem apenas 14,93% de suas funções com este requisito.

Quanto ao critério orçamentário (gráfico 11), a Área Social é a que tem mais funções com alta **relevância orçamentária**, o que explica-se parcialmente pela magnitude do orçamento que gerem, e parcialmente pela maior quantidade absoluta de funções que tem poder de alocação do orçamento do órgão em posições até mesmo do 3º escalão, como as de Coordenadores das Coordenadorias Regionais de Educação.

Já quanto ao **Policy Making**, também nota-se um maior percentual de funções da Área Social que tem esta necessidade (55,34%), seguidos pelos de Infraestrutura e Logística Urbana (47,76%) e distantes quase 11 pontos percentuais dos de Gestão (34,55%).

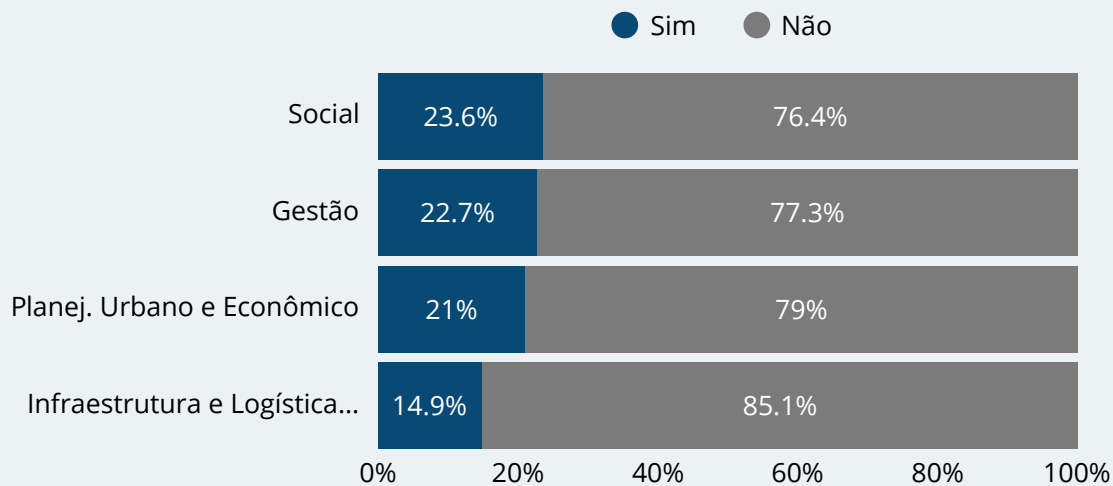
Gráfico 8: Percentual de funções que demandam
Habilidade Política, por Área Macro-Temática



Elaborado por FJG/CDC

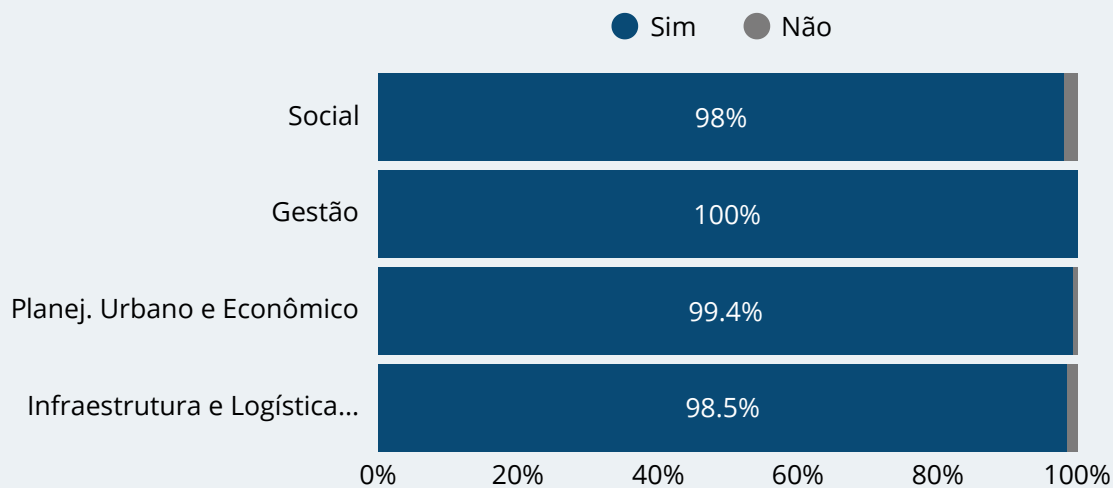


Gráfico 9: Percentual de funções que demandam
Habilidade Técnica, por Área Macro-Temática



Elaborado por FJG/CDC

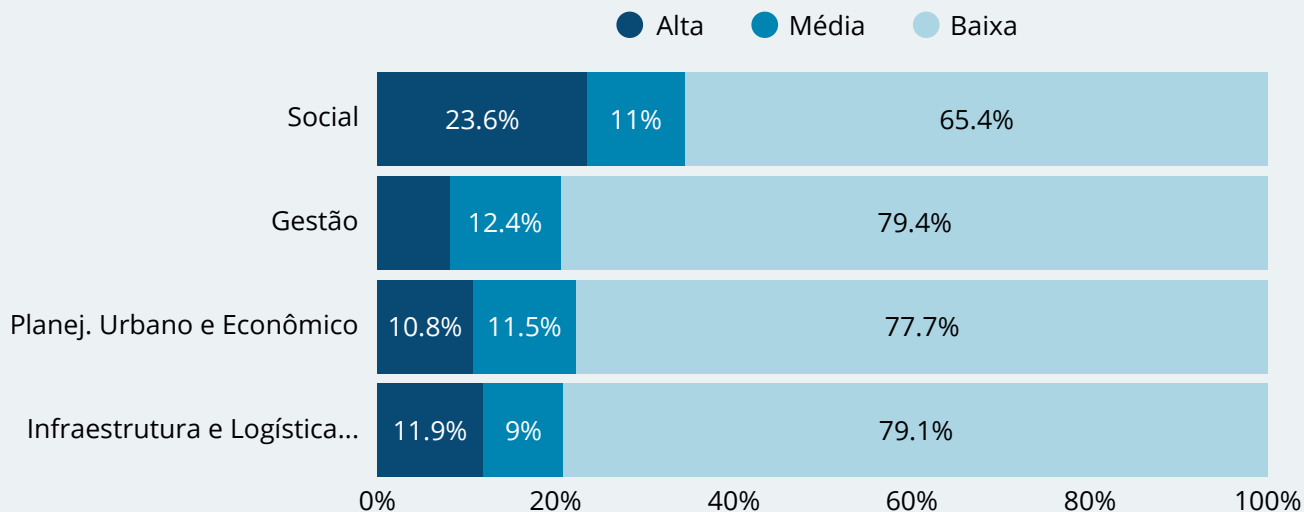
Gráfico 10: Percentual de funções que demandam
Habilidade Gerencial, por Área Macro-Temática



Elaborado por FJG/CDC

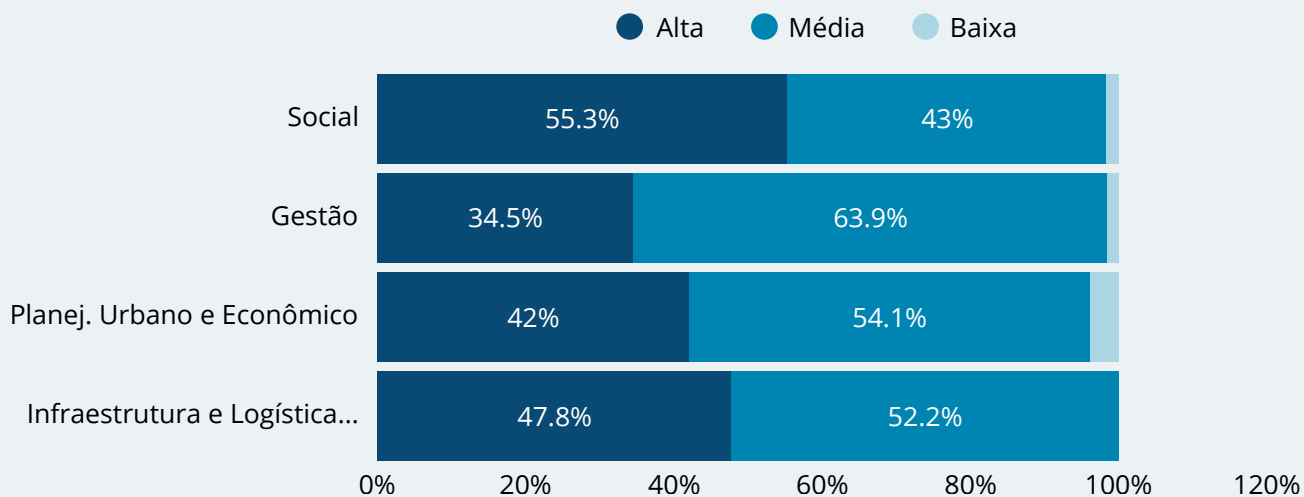


Gráfico 11: Percentual de funções por nível de
Relevância Orçamentária, por Área Macro-Temática



Elaborado por FJG/CDC

Gráfico 12: Percentual de funções por nível de
necessidade de **Policy Making**, por Área Macro-Temática



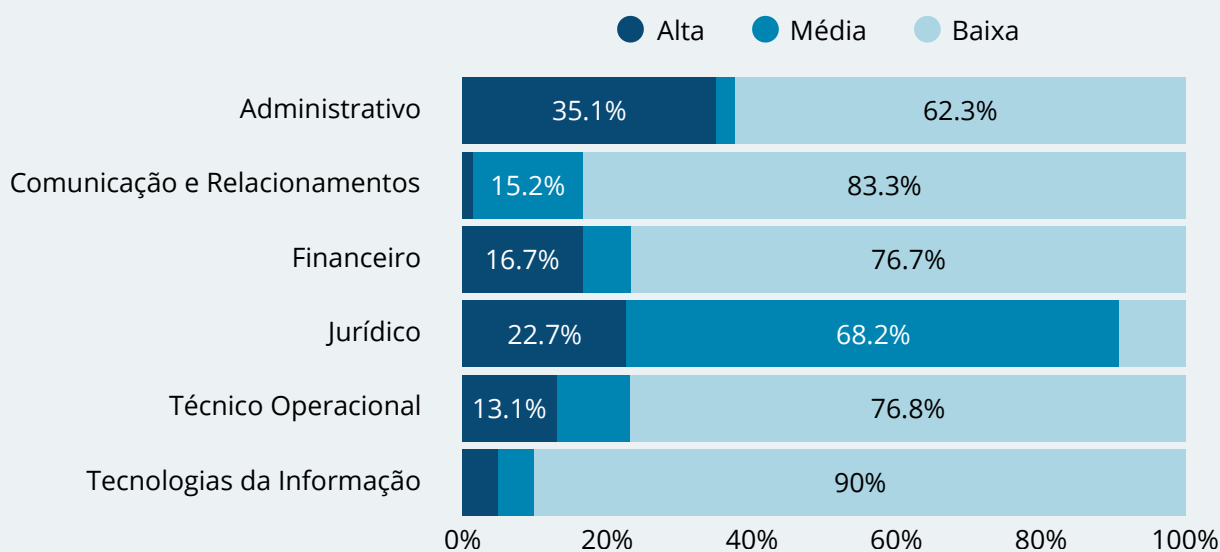
Elaborado por FJG/CDC



4.2. ANÁLISES POR ÁREA DE NEGÓCIO

Existe uma variação expressiva quanto ao percentual de funções que são de alto, médio e baixo nível estratégico quando comparam-se as Áreas de Negócio. Conforme o gráfico 13, a que proporcionalmente mais tem funções de alto nível estratégico é a Administrativa, com 35,07%. No outro extremo encontra-se Comunicação e Relacionamento com o Cidadão, que tem apenas 1,52% de suas funções neste nível estratégico. Em números absolutos, como descrito na seção 3, Administrativo também é a que mais tem funções de alto nível estratégico (94). Por sua vez, a Área de Negócio Jurídica é a que apresenta o maior percentual de suas funções no médio nível estratégico (68,18%), com apenas 9,09% no nível baixo.

Gráfico 13: Distribuição das Funções por **nível estratégico** dentro de cada Área de Negócio



Elaborado por FJG/CDC

Considerando-se as 910 funções, observa-se que existe um percentual maior (90,91%) de necessidade de ter **habilidade política** (gráfico 14) dentre aqueles que atuam na Área de Negócio Jurídica, o que é explicado pela alta pontuação que estas posições receberam na questão sobre o grau de accountability (responsabilização). Nota-se que há uma grande variação da habilidade política comparando-se Áreas de Negócio diferentes, sendo que a Técnico-Operacional é a que apresenta o menor percentual (1,59%) de funções com esta exigência.



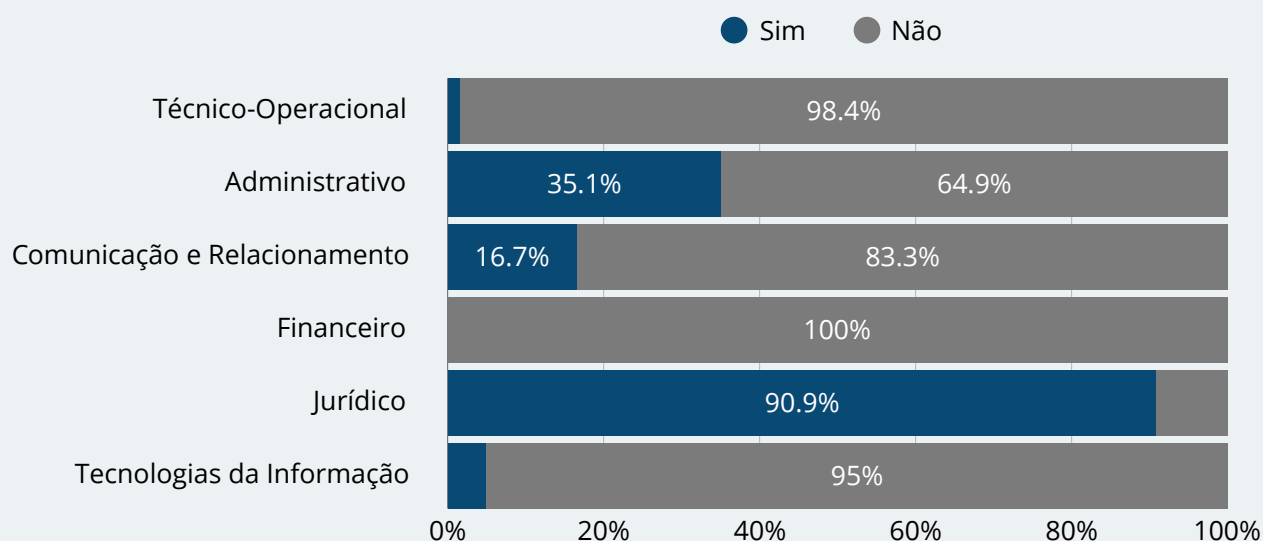
Na **habilidade técnica** (gráfico 15), novamente o Jurídico lidera, com 100% de suas funções tendo essa exigência, enquanto a Comunicação e Relacionamento com o Cidadão foi a que apresentou um percentual mais baixo (6,06%).

Já quanto à **habilidade gerencial** (gráfico 16), a única área que apresenta um percentual significativo de funções sem essa exigência é a de Comunicação e Relacionamento com o Cidadão, o que explica-se pela existência de estruturas administrativas de Ouvidorias em que Ouvidores não gerem equipe.

Quanto à **relevância orçamentária** (gráfico 17), a Área de Negócio Administrativa é a que tem proporcionalmente mais funções com alta relevância e, novamente, Comunicação e Relacionamento com o Cidadão é a que apresenta o menor percentual (1,52%).

Já quanto ao **Policy Making** (gráfico 18), verifica-se um maior percentual de funções da Área de Negócios Jurídica (68,18%), seguida pela Técnico Operacional (56,75%). Comunicação e Relacionamento com o Cidadão (10,61%) e Financeiro (20%) são as que apresentam menor proporção de funções com alta necessidade de policy making.

Gráfico 14: Percentual de funções que demandam
Habilidade Política, por Área de Negócio



Elaborado por FJG/CDC



Gráfico 15: Percentual de funções que demandam
Habilidade Técnica, por Área de Negócio

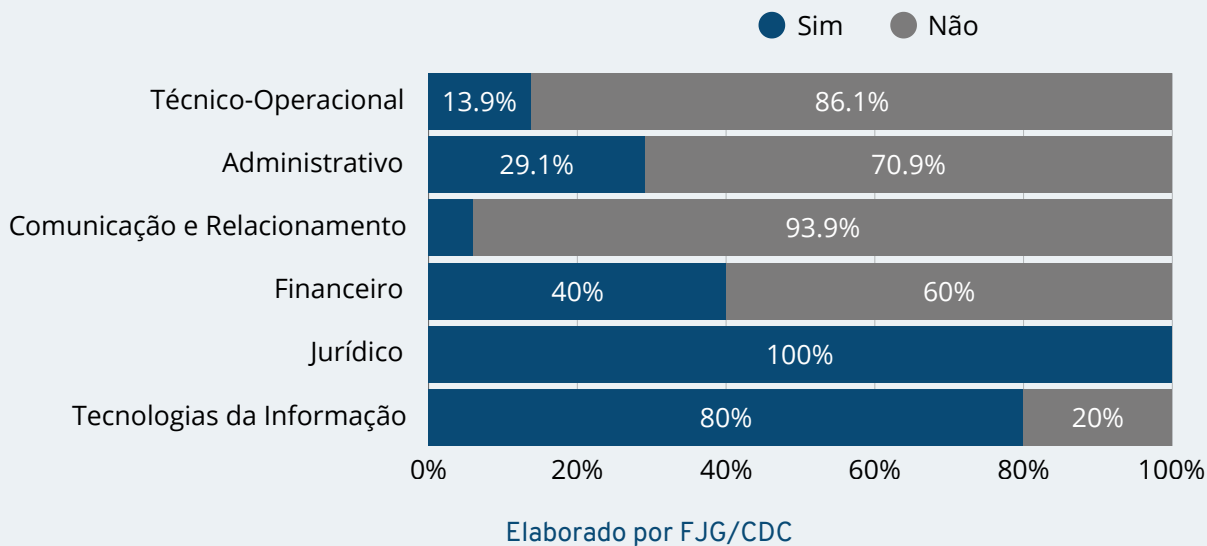


Gráfico 16: Percentual de funções que demandam
Habilidade Gerencial, por Área de Negócio

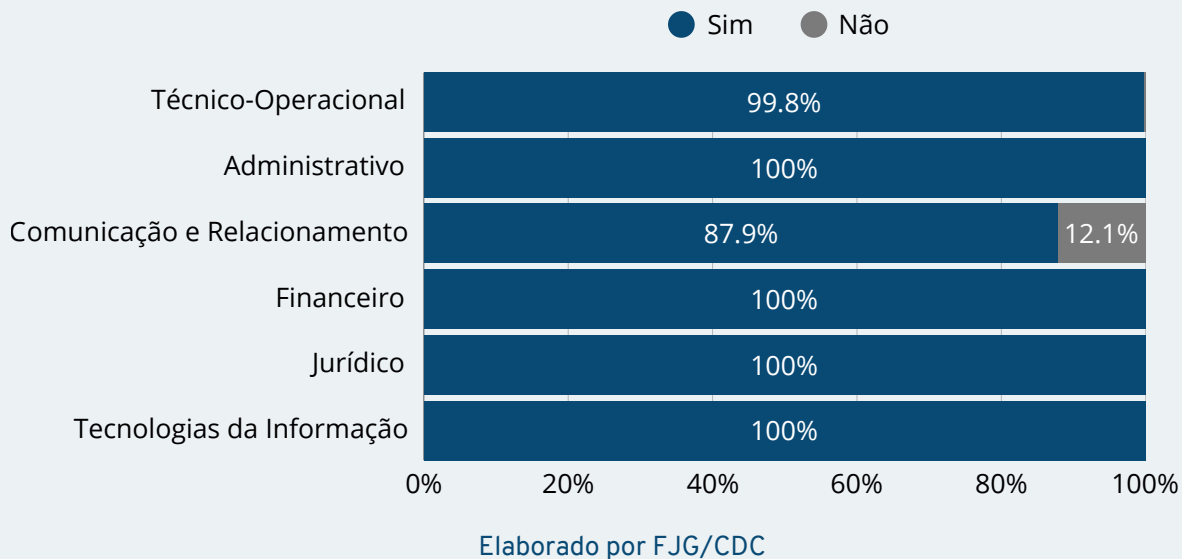




Gráfico 17: Percentual de funções por nível de
Relevância Orçamentária, por Área de Negócio

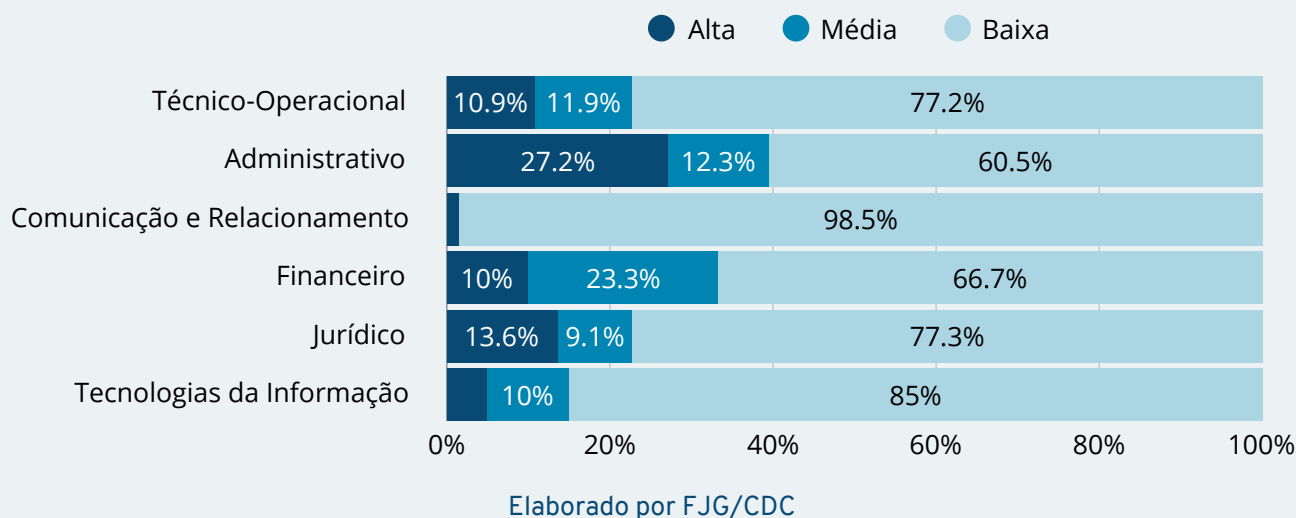
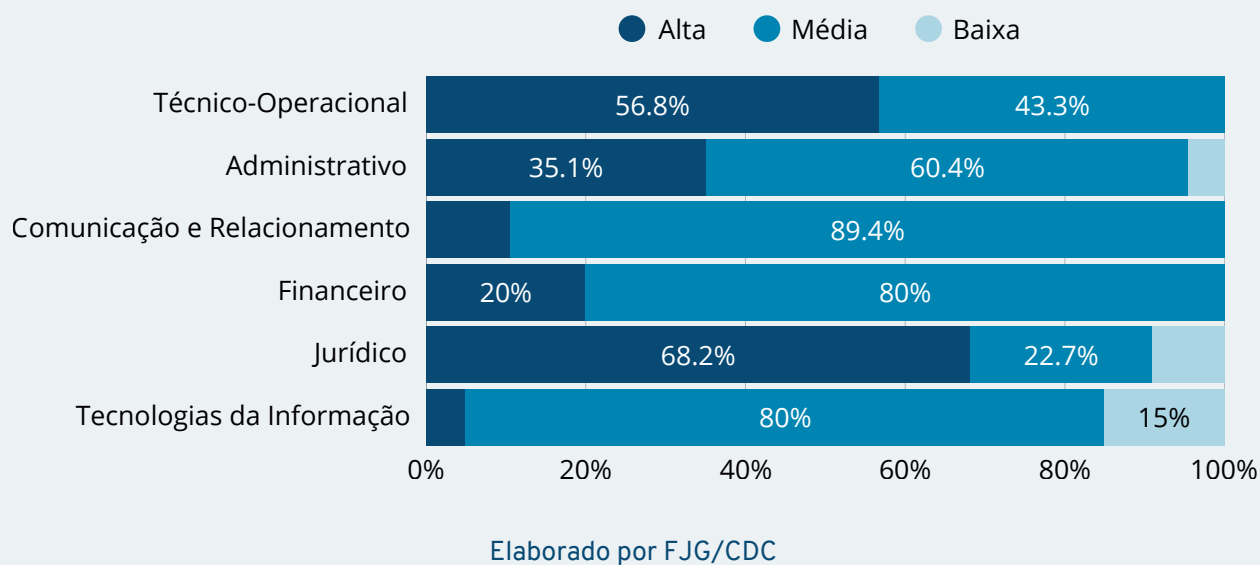


Gráfico 18: Percentual de funções por nível de
necessidade de **Policy Making**, por Área Macro-Temática

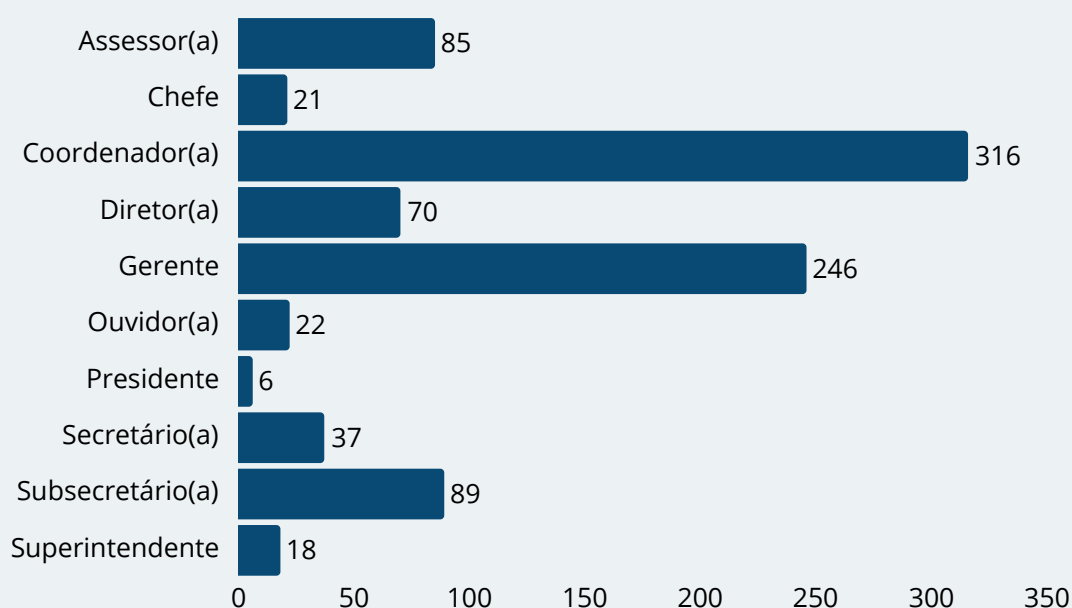




4.3. ANÁLISES POR TIPO DE FUNÇÃO

Na metodologia desenvolvida pelo FJG, foram elencados 10 tipos de função, conforme explicado na seção 1.2. Em números absolutos, Coordenador(a) é o mais frequente, com 316 funções mapeadas, dentre as 910 que foram escopo em 2025. Em seguida aparece Gerente, com 246, e Subsecretário(a), com 89.

Gráfico 19: Quantidade de Funções, por Tipo de Função

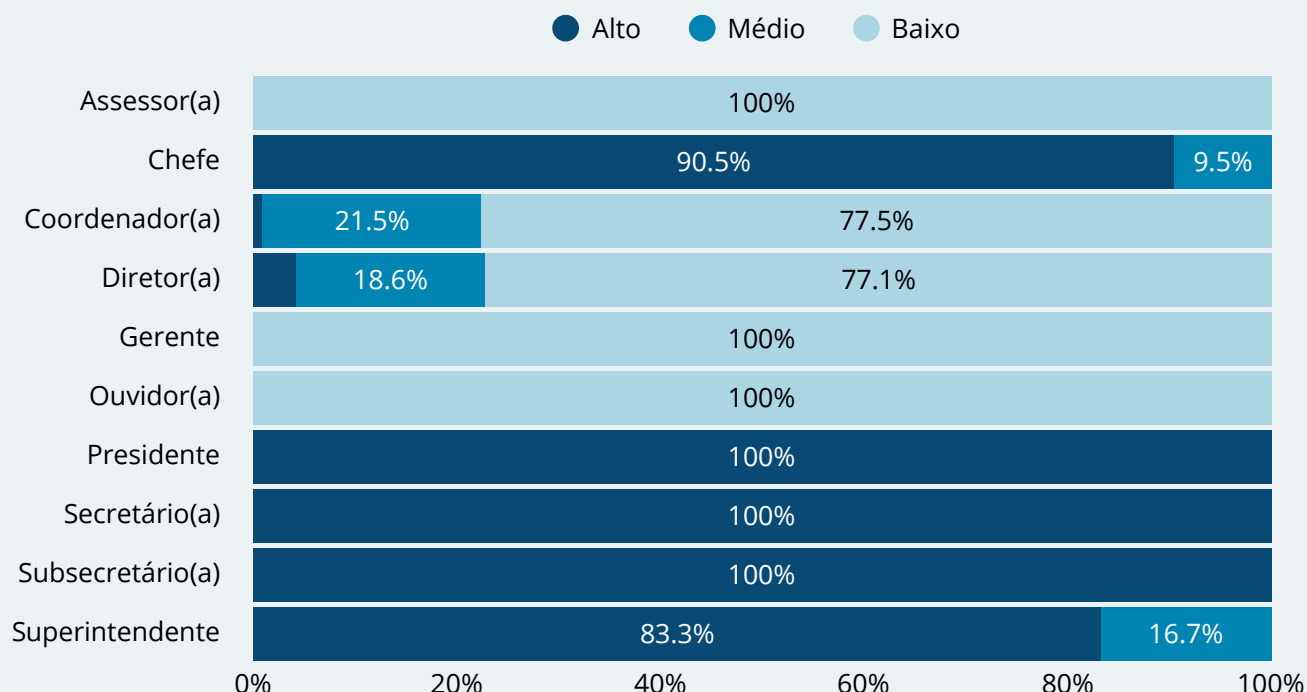


Elaborado por FJG/CDC

O Mapeamento de Funções Estratégicas 2025 aponta que 100% das funções de Secretário, Presidente e Subsecretário estão no alto nível estratégico, conforme gráfico 20. Destacam-se também os Chefes (90,48%) e os Superintendentes (83,33%). Gerentes, Assessores e Ouvidores tiveram a totalidade no nível baixo, enquanto Coordenadores e Diretores foram os que, proporcionalmente, foram mais classificados como médio nível estratégico, 21,52% e 18,57%, respectivamente.



Gráfico 20: Distribuição das Funções por **nível estratégico** dentro de cada Tipo de Função

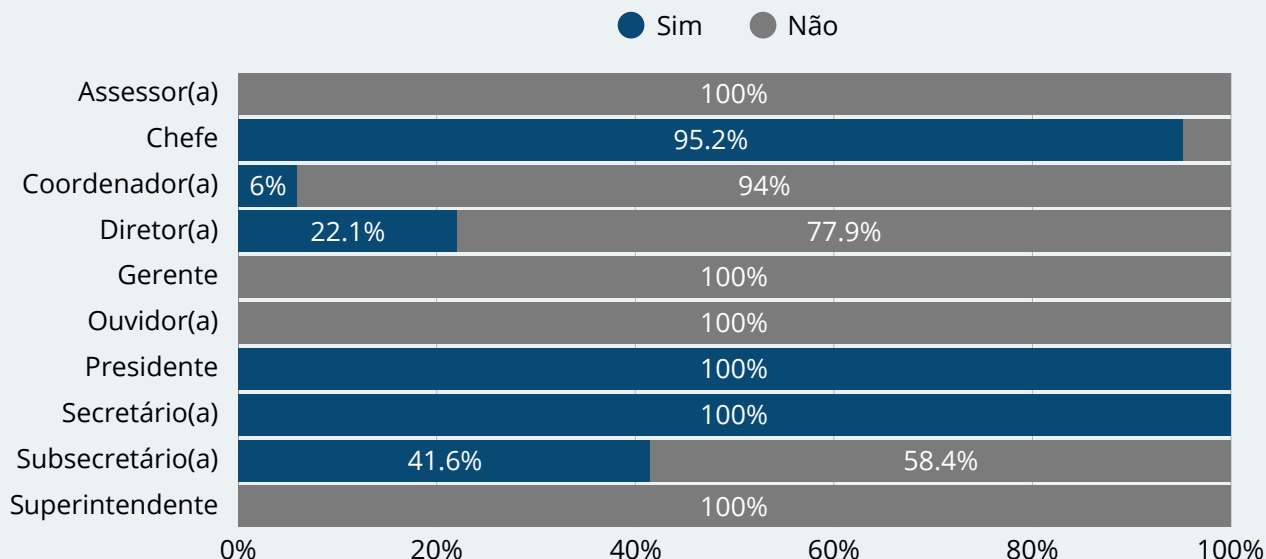


Elaborado por FJG/CDC

Após processar os dados, observa-se que, quanto à **habilidade política** (gráfico 21), 100% dos Secretários e Presidentes foram classificados como precisando ter habilidade política, seguidos pelos 95,24% dos Chefes, o que explica-se pela prevalência, neste tipo de função, de Chefes de Gabinete. Ainda neste critério, 41,57% dos Subsecretários e 21,43% dos Diretores também precisam de habilidade política. Por outro lado, apenas 6,01% de Coordenadores e 0% dos Assessores, Gerentes, Ouvidores e Superintendentes. Para serem classificados como “sim” quanto à habilidade política, as funções precisavam apresentar muita necessidade de articulação com outros atores e ao menos pouca visibilidade frente à opinião pública e *accountability* ou vice-versa.



Gráfico 21: Percentual de funções que demandam
Habilidade Política, por Tipo da Função

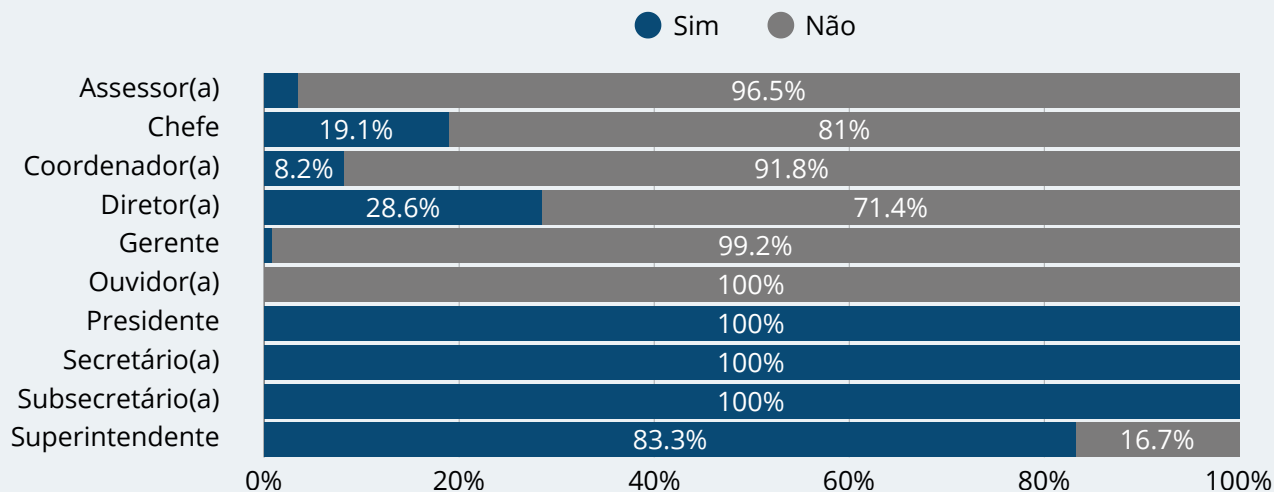


Elaborado por FJG/CDC

Em relação à **habilidade técnica** (gráfico 22), 100% dos Secretários, Subsecretários e Presidentes foram classificados como tendo este requisito, ou seja, conforme as regras de classificação da metodologia, tiveram alta pontuação em ao menos uma das duas perguntas e ao menos baixa na outra: sobre ter autonomia para formular e executar políticas públicas e sobre precisar ter conhecimento técnico/especializado. No outro extremo, 0% dos Ouvidores foram classificados positivamente nesse critério, seguidos de perto pelos Gerentes (0,81%), Assessores (3,53%) e Coordenadores (8,23%).



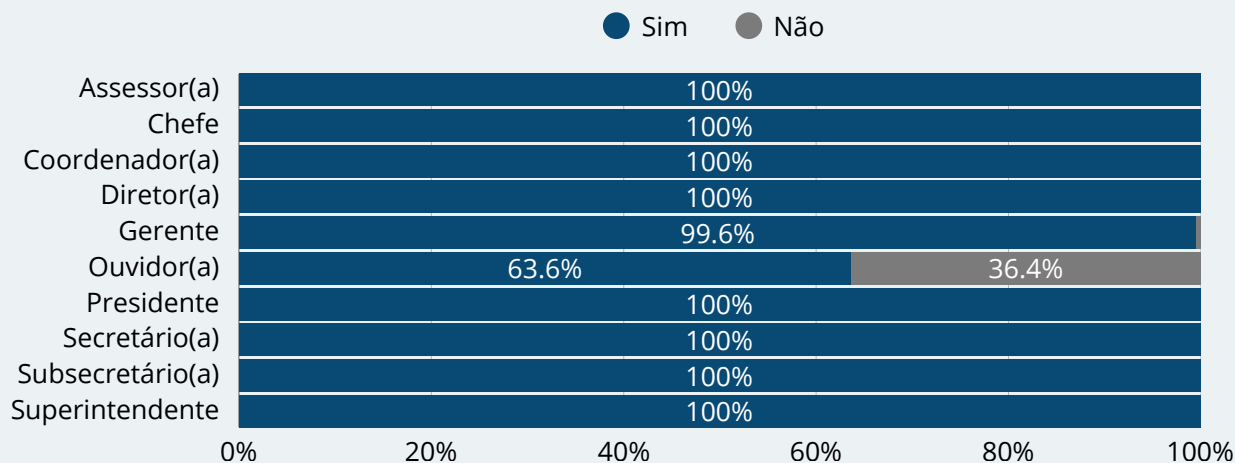
Gráfico 22: Percentual de funções que demandam
Habilidade Técnica, por Tipo da Função



Elaborado por FJG/CDC

Quanto à **habilidade gerencial** (gráfico 23), ou seja, funções que cumprem ao menos um dos dois requisitos: gerir equipe ou autonomia de ordenar despesas, oito dos dez tipos de função tiveram 100% de suas funções classificadas como “sim”, exceto 36,36% dos Ouvidores e 0,41% dos Gerentes. Isso explica-se, principalmente, pelo fato de que o escopo de análise, buscando as funções até o 3º escalão do SICI, quase em sua completude são gestores de equipes.

Gráfico 23: Percentual de funções que demandam
Habilidade Gerencial, por Tipo da Função

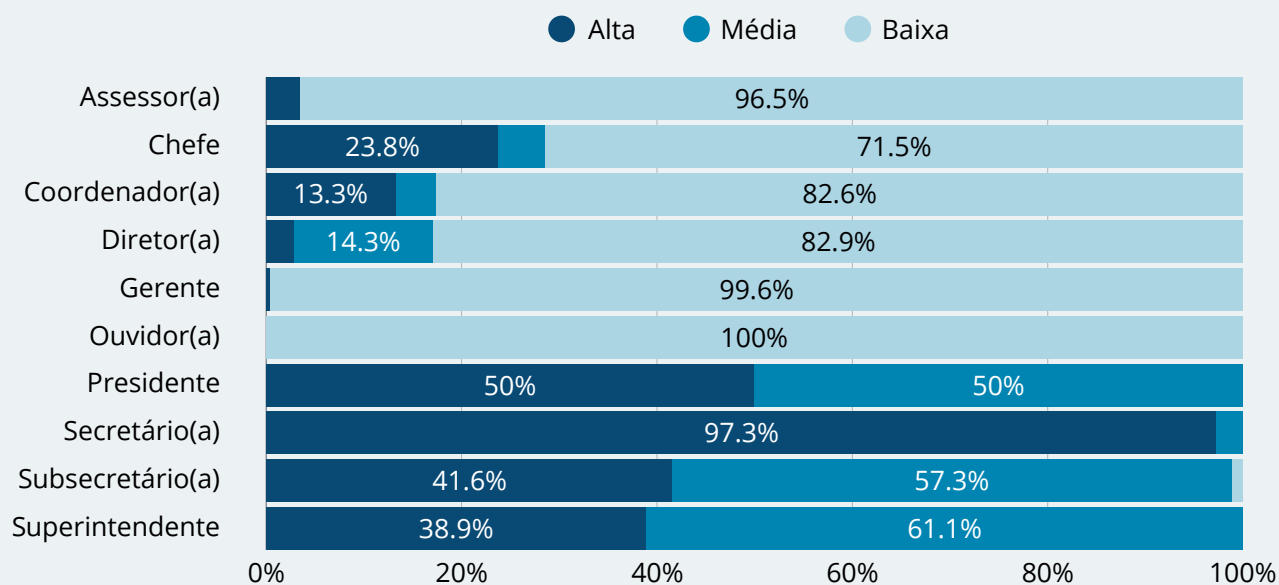


Elaborado por FJG/CDC



Analisando a **relevância orçamentária** (gráfico 24), que trata da magnitude do orçamento gerido pelo ocupante da função e do seu poder de decisão sobre a alocação do orçamento no órgão, 97,30% dos Secretários foram classificados como de alta relevância. Destacam-se bem distantes dos que os seguem: 50% dos Presidentes, 41,57% dos Subsecretários, 38,39% dos Superintendentes e 23,81% dos Chefes. Estes quatro, por outro lado, apresentam percentuais relevantes de média relevância orçamentária, enquanto são poucos os Coordenadores, Assessores, Diretores, Gerentes e Ouvidores que apresentam ao menos média relevância orçamentária. Isso sugere que, neste critério, realmente, há uma alta concentração de poder nas funções das mais altas hierarquias da estrutura administrativa da Prefeitura do Rio.

Gráfico 24: Percentual de funções por nível de
Relevância Orçamentária, por Tipo de Função

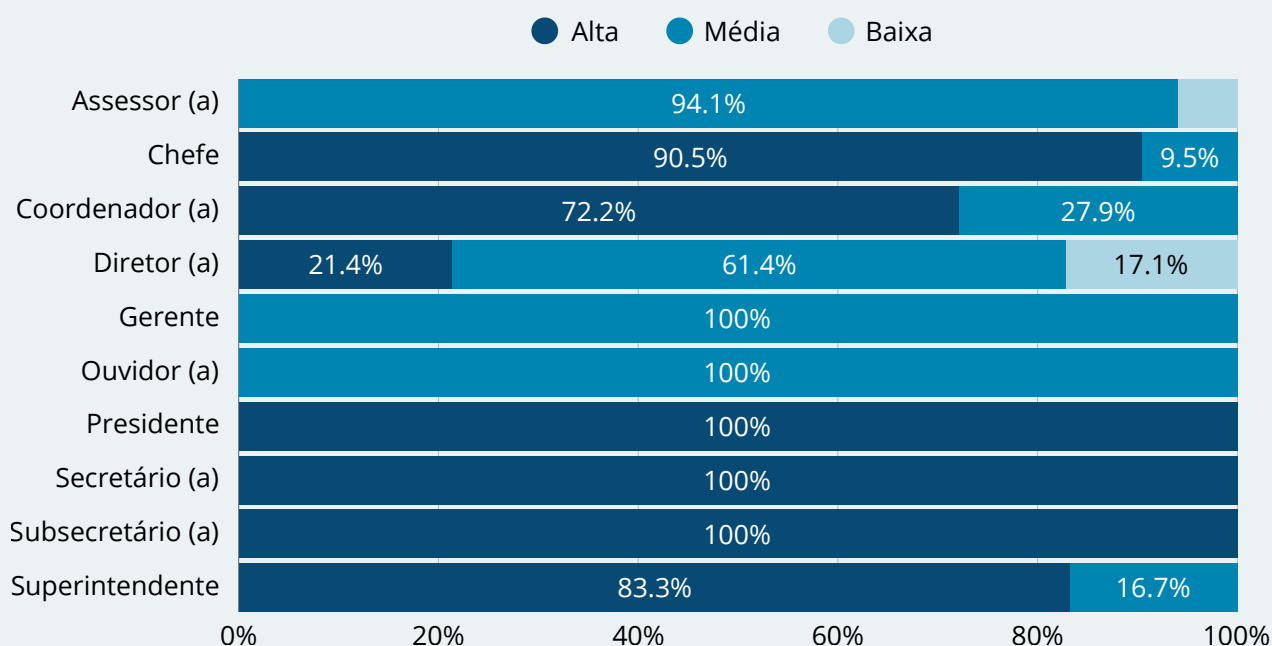


Elaborado por FJG/CDC



Por fim, no critério **Policy Making** (gráfico 25), que avalia a capacidade de ação do ocupante da função para alcance das atividades fim do órgão e sua capacidade de ação para o atingimento das estratégias consolidadas (Plano Estratégico, Plano de Desenvolvimento Sustentável, Plano Diretor, etc), observou-se que 100% dos Secretários, Presidentes e Subsecretários foram classificados como Alta, seguidos por 90,48% dos Chefes e 83,33% dos Superintendentes. Pode-se presumir que, por estarem no topo da estrutura hierárquica, eles tenham maior influência nas escolhas, no direcionamento de recursos (humanos, técnicos e orçamentários) e na cobrança por resultados. Destaca-se também que 72,15% dos Coordenadores tiveram classificação alta. Apenas 5,88% dos Assessores e 17,14% dos Diretores tiveram uma classificação baixa.

Gráfico 25: Percentual de funções por nível de necessidade de **Policy Making**, por Tipo da Função



Elaborado por FJG/CDC



4.4. ANÁLISES POR ESCALÃO

Como já explicado na seção 1.2, a aplicação de toda esta metodologia de classificação das funções estratégicas começa pela coleta das funções no Sistema Integrado de Codificação Institucional (SICI) até o 3º escalão. Uma análise interessante é comparar o primeiro dado que tem-se acesso (justamente o escalão hierárquico de cada função) com o resultado final da classificação das funções. Neste sentido, no SICI há 41 funções de 1º escalão (equivalente a 4,51% das 910 funções até o 3º escalão), 340 de 2º escalão (37,36%) e 529 de 3º escalão (58,13%).

Após rodar o processamento dos dados no Mapeamento de Funções Estratégicas, chegou-se a um resultado de 172 funções de Alto Nível Estratégico (18,9%), 86 de Médio Nível Estratégico (9,45%) e 652 de Baixo Nível Estratégico (71,65%). Na imagem abaixo é possível observar esta diferença entre os dois gráficos em formato de pirâmides. Já quanto ao escalão hierárquico do SICI, o 1º escalão tem 4,5% das funções que foram escopo este ano, o 2º escalão tem 37,3% e o 3º escalão tem 58,1%.

No gráfico 27, do nível estratégico das funções no Mapeamento de Funções Estratégicas, observa-se que pode haver um gargalo das funções de médio nível estratégico. Há muitas de baixo nível estratégico, assim como naturalmente há no organograma institucional, observável no gráfico do SICI (gráfico 26), mas uma pouca quantidade de médio nível estratégico, o que pode constituir um desafio pensando em política de sucessão. Há mais pessoas no alto nível estratégico do que no médio nível estratégico.



Gráfico 26: Distribuição das Funções, por Escalão Hierárquico no SICI

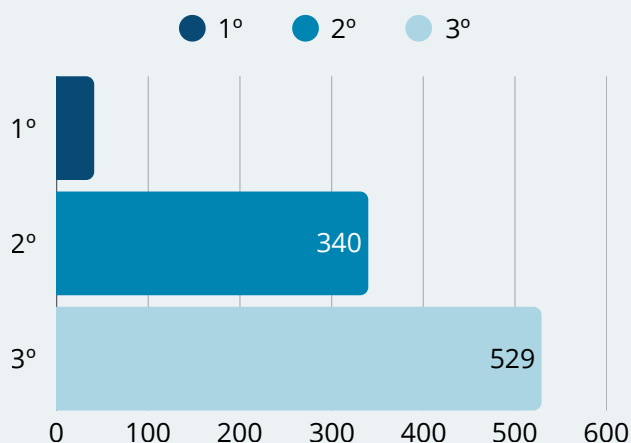
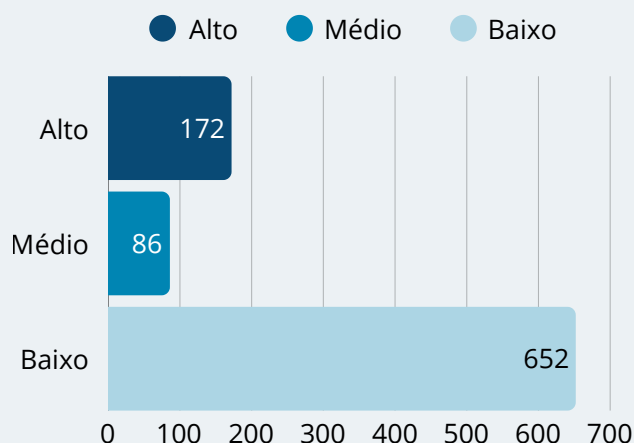


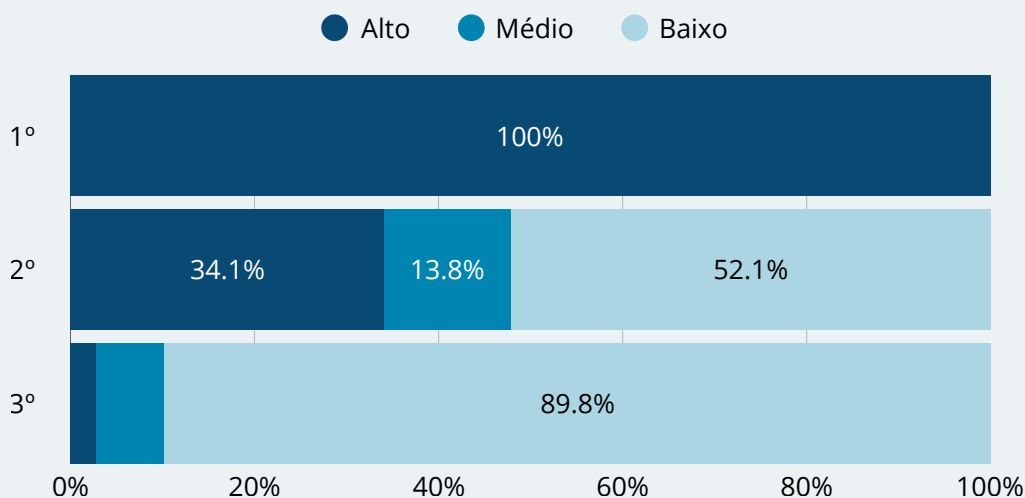
Gráfico 27: Distribuição das Funções, por Nível Estratégico no MFE



Elaborado por FJG/CDC

Analizando especificamente cada nível estratégico, conforme gráfico 28, observa-se que 100% das funções do 1º escalão foram classificadas como de alto nível estratégico, enquanto 34,12% do 2º escalão e 2,84% de 3º escalão atingiram tal nível.

Gráfico 28: Distribuição das Funções por nível estratégico, dentro de cada Escalão Hierárquico

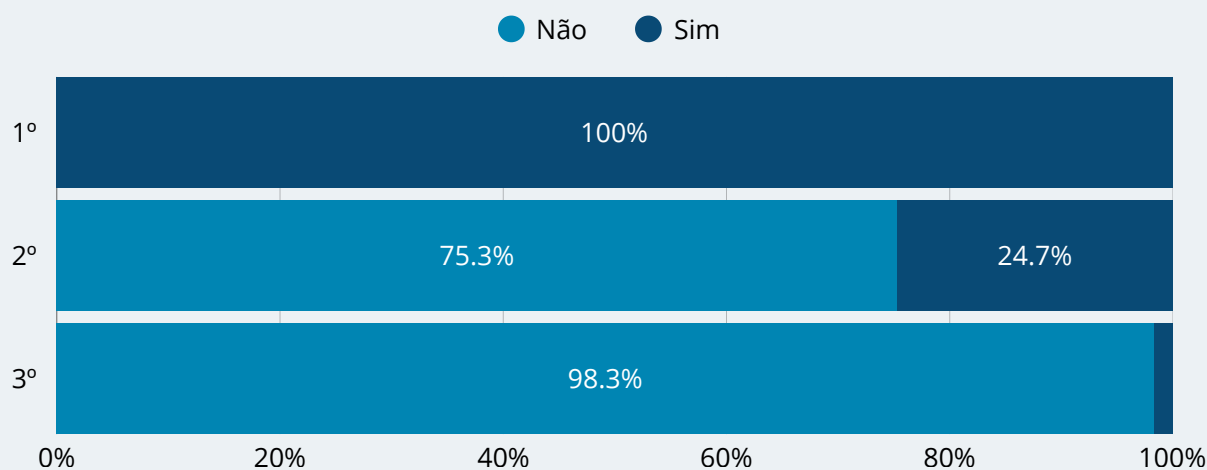


Elaborado por FJG/CDC



Os gráficos de cada um dos cinco critérios de análise demonstram que quanto mais alto o escalão, mais altas as necessidades de **habilidades política** (gráfico 29), **técnica** (gráfico 30), **gerencial** (gráfico 31) e mais alto o grau de **relevância orçamentária** (gráfico 31) e de **Policy Making** (gráfico 32). Isso é uma importante conclusão, pois demonstra que estas funções de Titulares de Órgão realmente têm uma exigência altíssima em diferentes habilidades e uma relevância na construção e efetiva realização das políticas públicas.

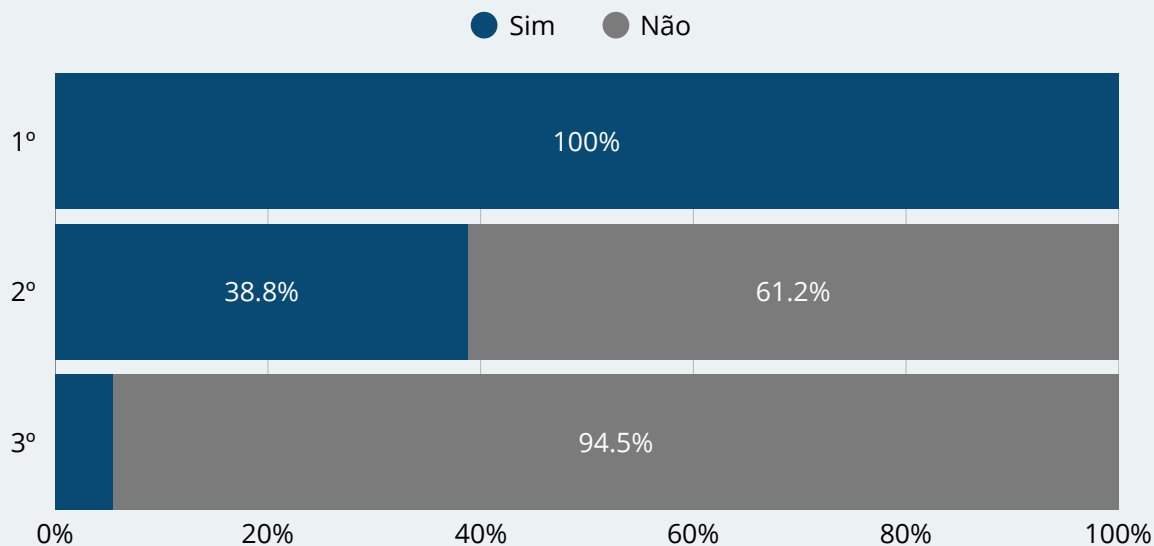
Gráfico 29: Percentual de funções que demandam
Habilidade Política, por Escalão



Elaborado por FJG/CDC

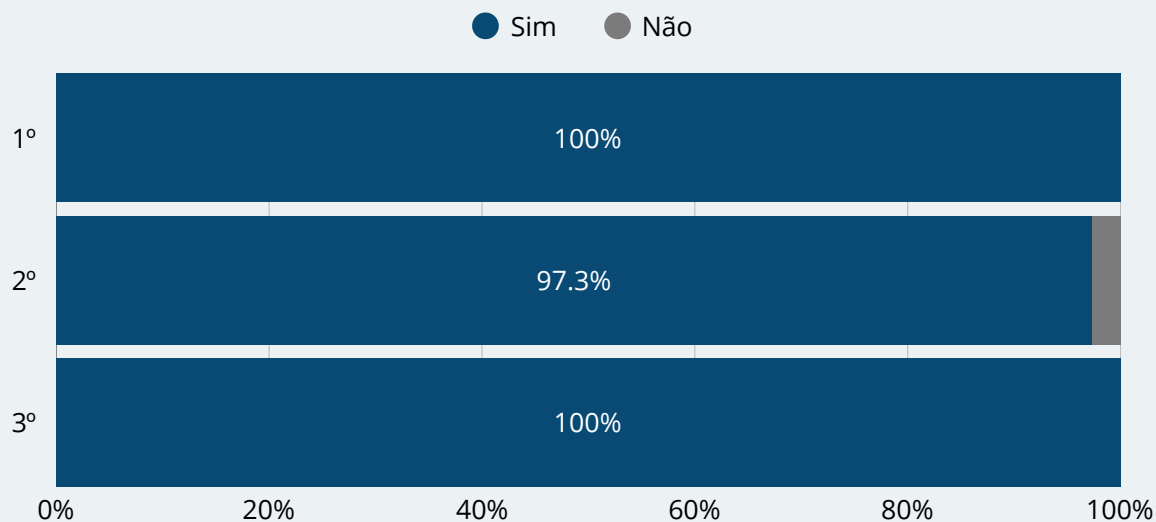


Gráfico 30: Percentual de funções que demandam
Habilidade Técnica, por Escalão



Elaborado por FJG/CDC

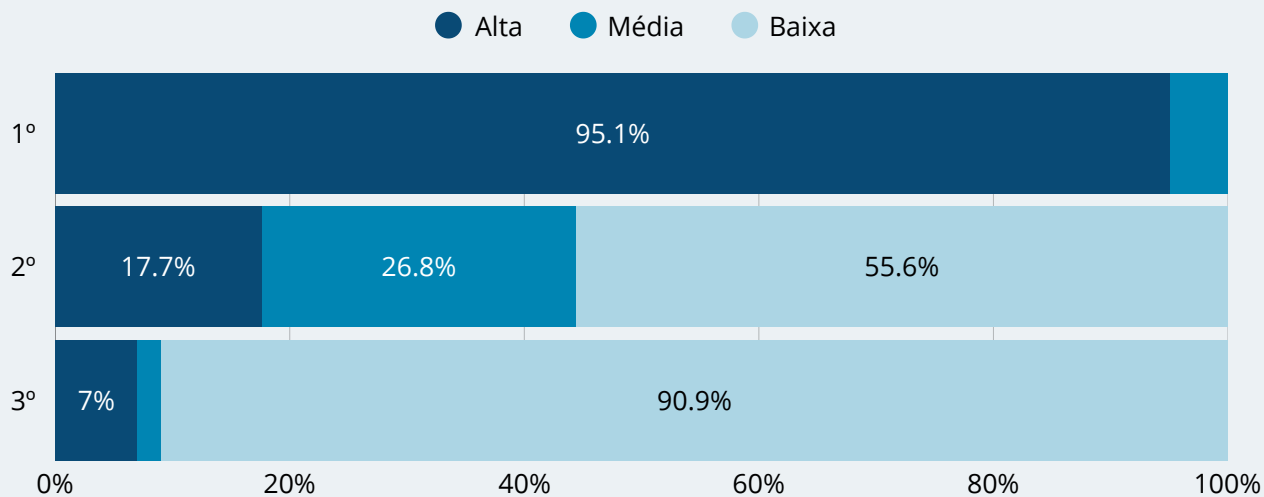
Gráfico 31: Percentual de funções que demandam
Habilidade Gerencial, por Escalão



Elaborado por FJG/CDC

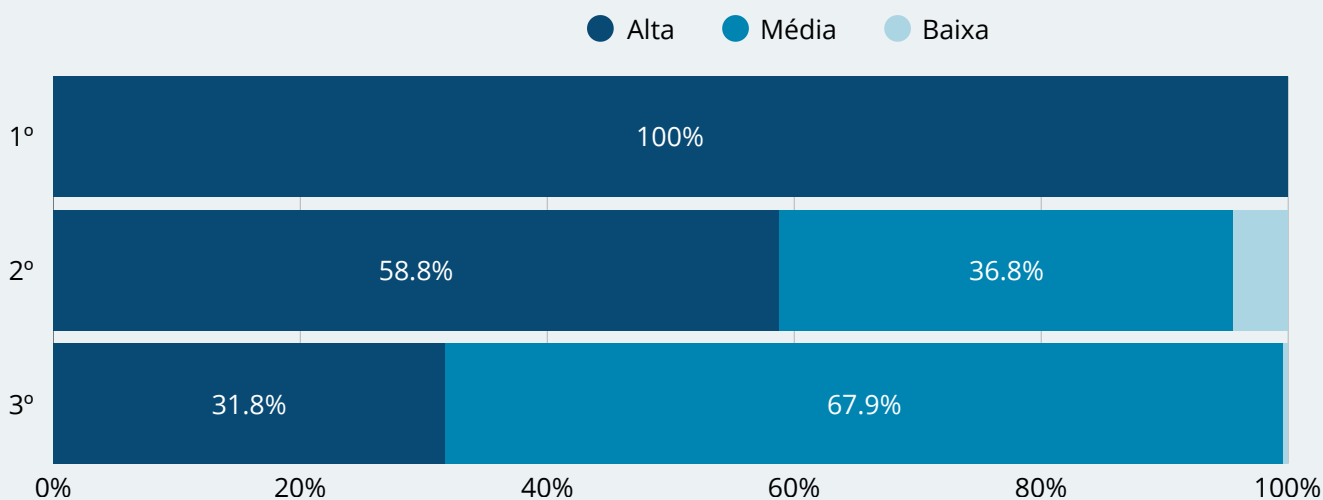


Gráfico 32: Percentual de funções por nível de
Relevância Orçamentária, por Escalão



Elaborado por FJG/CDC

Gráfico 33: Percentual de funções por necessidade de
Policy Making, por Escalão



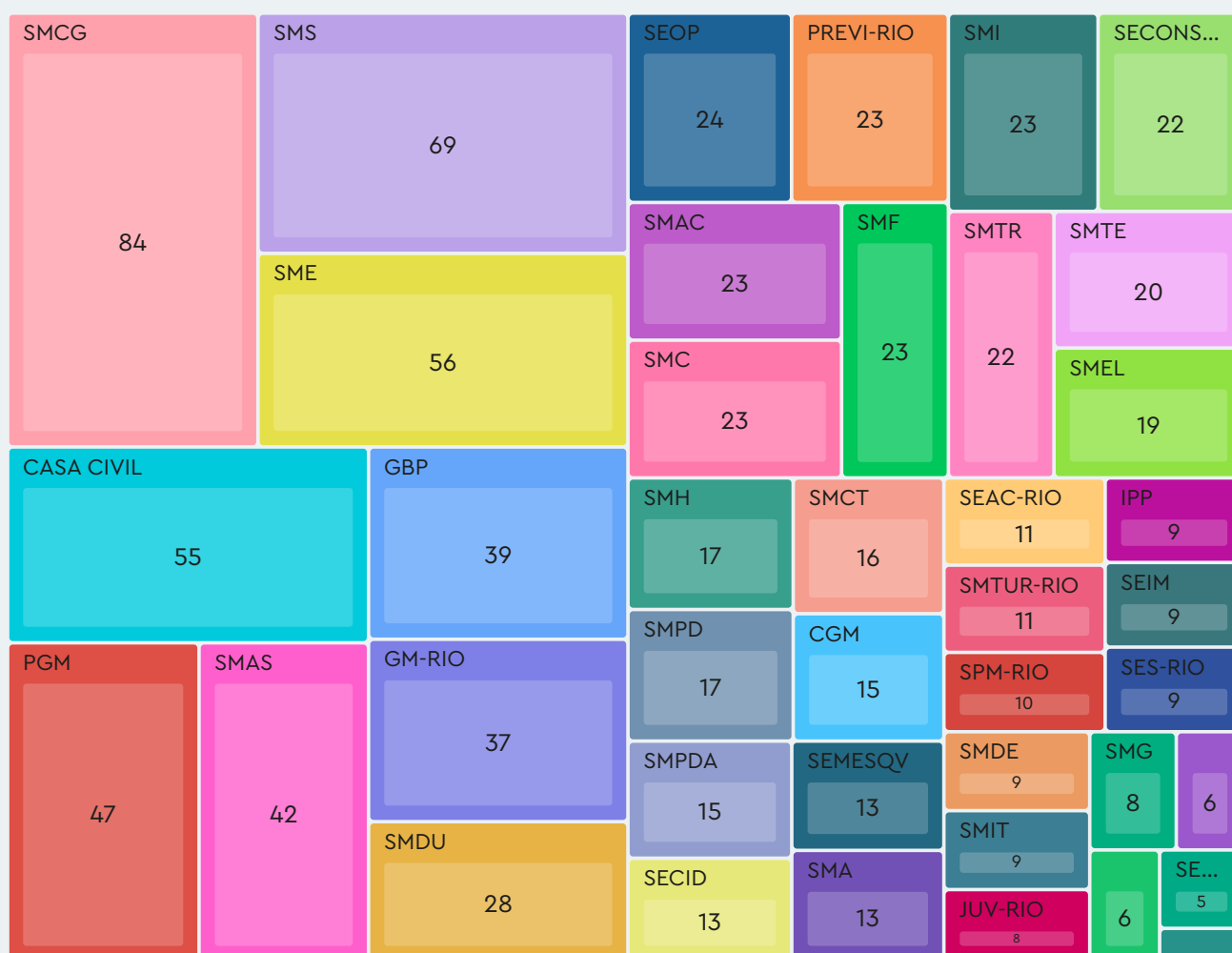
Elaborado por FJG/CDC



4.5. EXTRA: ANÁLISES DOS ÓRGÃOS

No Mapeamento de Funções Estratégicas 2025 foram contemplados 41 órgãos da Administração Direta e Autarquias. Os órgãos que mais tem funções dentro do escopo metodológico, ou seja, até o 3º escalão do SICI, são: SMCG (84 cargos), SMS (69), SME (56), Casa Civil (55), PGM (47), SMAS (42), GBP (39), GM-Rio (37), SMDU (28) e SEOP (24).

Gráfico 34: Quantidade de Funções por Órgão



Elaborado por FJG/CDC



Proporcionalmente, os cinco órgãos que têm um maior percentual de suas funções com alto nível estratégico são SEI-RIO (50%), SMG (50%), SEAC-RIO (45,45%), SMDE (44,44%) e SECID (38,46%). Todos estes são órgãos com pequenas estruturas administrativas até o 3º escalão do SICI, sendo o maior deles a SECID, com 13 funções e o menor o SEI-RIO com 2 funções.

Fazendo um recorte apenas dos 10 órgãos com maior quantidade geral de funções dentro do escopo do Mapeamento, a SMDU é a que tem mais funções de alto nível estratégico (25%), seguida de perto pela SMS (24,64%) e Casa Civil (20%). Quanto às funções de médio nível estratégico destacam-se SMS (37,68%), GBP (33,33%), PGM (23,40%) e SME (23,21%).



5. IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E A GOVERNANÇA

Os resultados do mapeamento fornecem insights valiosos que permitem à Prefeitura qualificar sua gestão de pessoas, movendo-se de um diagnóstico estático e não atualizável, como apontou a revisão daquele realizado em 2012, para a aplicação prática e estratégica do conhecimento gerado, principalmente, para a construção de políticas de sucessão para as funções estratégicas.

As implicações podem ser elencadas em áreas críticas, alinhadas aos desafios que motivaram o projeto, as quais serão abordadas abaixo.

Alocação de talentos e sucessão

A identificação das 172 funções de alto nível estratégico permite a criação de um processo de monitoramento, nomeação e sucessão mais robusto, transparente e fundamentado. A gestão pode agora focar seus esforços de desenvolvimento de lideranças e planejamento sucessório nessas posições mais importantes estrategicamente, garantindo a continuidade institucional e mitigando os riscos associados à perda de capital intelectual em transições de governo e por aposentadorias.

Desenvolvimento de Competências

O mapeamento detalhado das habilidades exigidas em cada nível estratégico deve orientar o desenho de programas de treinamento e desenvolvimento mais eficazes. Torna-se possível criar trilhas de desenvolvimento específicas, a exemplo de:

- Para a sucessão das **172 funções de alto nível**, o desenvolvimento deve priorizar duas competências. A habilidade política é demandada por 60% das funções e a gestão orçamentária por 52%, muito acima dos outros níveis.



- Para os **níveis médio e baixo**, os programas podem se concentrar no aprimoramento de competências técnicas, de gestão de projetos e de policy making, fortalecendo a capacidade de execução da máquina pública.
- A **seleção** de integrantes para programas como o Líderes Cariocas e o Rio Liderança Feminina pode ser direcionada para buscar perfis de servidores(as) que já estejam no caminho de desenvolvimento e de experiências que os coloquem na linha sucessória de tais cargos. Além disso, as capacitações para gestores ofertadas pelo Instituto Fundação João Goulart podem priorizar pessoas que estejam nestas linhas sucessórias.
- O **planejamento, a contratação e a execução** das ações de capacitação (sejam cursos, oficinas ou experienciais) podem ser direcionadas para ampliar as competências necessárias para as pessoas-chave que já estão, hoje, ocupando as funções estratégicas, bem como aqueles potenciais futuros ocupantes.

Sustentabilidade e Design Organizacional

A metodologia foi desenhada para ser sustentável e replicável, servindo como uma ferramenta de apoio a futuras mudanças de estrutura administrativa. O modelo permite classificar novas funções de forma ágil e objetiva, garantindo consistência ao longo do tempo. A metodologia pode informar o design organizacional, antecipando o perfil estratégico de novas posições e garantindo que a estrutura administrativa evolua de forma coerente.



6. CONCLUSÃO

O Mapeamento de Funções Estratégicas representa uma mudança de paradigma na gestão e governança de pessoas da Prefeitura do Rio de Janeiro. A metodologia, totalmente desenvolvida com o capital intelectual de servidores públicos da própria Prefeitura do Rio de Janeiro, substitui percepções subjetivas por uma classificação objetiva, auditável e baseada em dados. Assim, o projeto estabelece um novo patamar de autoconhecimento da gestão pública carioca, de transparência e de eficiência na gestão do seu capital humano mais estratégico.

A metodologia desenvolvida pelo Instituto Fundação João Goulart, portanto, permite que a administração de funções comissionadas passe de uma prática predominantemente administrativa e política para ser também uma ferramenta de inteligência estratégica para ampliar a capacidade de governo da Prefeitura do Rio.

Os principais benefícios gerados por este modelo são:

- **Objetividade:** A classificação das funções estratégicas em nível alto, médio ou baixo é fundamentada em dados e critérios explícitos, tendo contado com a participação de servidores altamente experientes, além da colaboração do Instituto Motriz no desenvolvimento metodológico do piloto, conferindo maior legitimidade e transparência ao processo de alocação de lideranças.
- **Replicabilidade:** assegura a sustentabilidade do modelo, permitindo que o mapeamento se adapte dinamicamente a futuras mudanças organizacionais sem perda de consistência metodológica, bem como que a metodologia seja replicada por outras instituições públicas.
- **Gestão do Conhecimento:** O mapeamento formaliza, documenta e dá transparência à metodologia proprietária desenvolvida “em casa” pela Prefeitura do Rio, por meio do Instituto Fundação João Goulart, e ao



conhecimento sobre as funções críticas da Prefeitura, criando um ativo institucional que mitiga riscos de descontinuidade e fortalece a memória organizacional.

- **Política de Sucessão:** O mapeamento permite que o Prefeito, o Vice-Prefeito e os Secretários entendam quais as posições mais estratégicas da Prefeitura e, com isso, construam, junto ao Instituto Fundação João Goulart, políticas e práticas para capacitar os atuais e os potenciais futuros ocupantes destas funções.

Em relação a trabalhos futuros, é importante agora o desenvolvimento de uma Política de Sucessão para as funções estratégicas, realizando adaptações no Programa Líderes Cariocas, no Programa Rio Liderança Feminina, na execução da Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores. Outra iniciativa futura é a replicação da metodologia FJG de Mapeamento de Funções Estratégicas na Administração Indireta da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro.



7. ANEXOS

Lista dos órgãos da Administração Direta e Autarquias na data da realização do presente Mapeamento.

CASA CIVIL	SMAS
CGM	SMC
GBP	SMCG
GM-RIO	SMCT
GVP	SMDE
IPP	SMDU
JUV-RIO	SME
PGM	SMEL
PREVI-RIO	SMF
SEAC-RIO	SMG
SECID	SMH
SECONSERVA	SMI
SEDECON	SMIT
SEDHIR	SMPD
SEI-RIO	SMPDA
SEIM	SMS
SEMESQV	SMTE
SEOP	SMTR
SES-RIO	SMTUR-RIO
SMA	SPM-RIO
SMAC	-



8. REFERÊNCIAS

CONTROLADORIA GERAL DO MUNICÍPIO. Prestação de Contas de Governo 2024. Disponível em: <https://controladoria.prefeitura.rio/prestacao-de-contas-anual-de-governo-livros/>. Acesso em: 24 nov. 2025.

INSTITUTO FUNDAÇÃO JOÃO GOULART. Mapeamento de Burocracia Representativa da Prefeitura do Rio de Janeiro. 2023. Disponível em: <https://repertorio.rio/projetos/mapeamento-de-burocracia-representativa-da-prefeitura-do-rio/>. Acesso em: 24 nov. 2025.

PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO. *Sistema Integrado de Codificação Institucional (SICI)*. Disponível em: <https://sici.rio.rj.gov.br/PAG/principal.aspx>. Acesso em: 25 nov. 2025.

INSTITUCIONAL

PREFEITO

Eduardo Paes

VICE-PREFEITO

Eduardo Cavaliere

SECRETÁRIO MUNICIPAL DA CASA CIVIL

Leandro Matieli

PRESIDENTE DO INSTITUTO FUNDAÇÃO JOÃO GOULART

Rafaela Bastos

EQUIPE DO MAPEAMENTO DE FUNÇÕES ESTRATÉGICAS NA PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO

Liderança - Rafaela Bastos

Coordenador - Pedro Arias

Bárbara do Nascimento

Cristiane Halick

Daniela Segadilha

Jorge Marcelino

Marcela Lima

Marcos Pacheco

COMUNICAÇÃO E DESIGN DO PROJETO

Bruna Silva

Gabriella Martins

INSTITUTO FUNDAÇÃO JOÃO GOULART

PRESIDENTE DO INSTITUTO FUNDAÇÃO JOÃO GOULART

Rafaela Bastos

COORDENADOR DE DADOS E COMPORTAMENTO | NUDGERIO

Pedro Arias Martins

ASSESSORES

Marcela Lima

Daniela Segadilha

ESTAGIÁRIOS

Eduardo Machado

Matheus dos Anjos

Nathalia Gorito

COORDENADOR DE DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS E TRANSVERSALIDADE

Bruno Rossato

COORDENADORA DE GESTÃO DE LIDERANÇAS

Bárbara do Nascimento

COORDENADOR DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

Rafael Costa

COMUNICAÇÃO E BRANDING

Bruna Silva

ESTAGIÁRIOS

Gabriella Martins

Gloria Gomes

Thiago Ferrari



Casa Civil

Fundação
João Goulart