

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

## RELATÓRIO METODOLÓGICO

DEZEMBRO 2025



# SUMÁRIO

|                                                              |           |
|--------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO</b>                                         | <b>03</b> |
| 1.1. Escopo e delimitação do projeto                         | 05        |
| <b>2. A ARQUITETURA DE CLASSIFICAÇÃO DAS FUNÇÕES</b>         | <b>07</b> |
| 2.1. Escalão Hierárquico                                     | 07        |
| 2.2. Áreas do Negócio                                        | 08        |
| 2.3. Áreas Macro-Temáticas                                   | 09        |
| 2.4. Tipo da Função                                          | 10        |
| <b>3. METODOLOGIA DE ANÁLISE E CLASSIFICAÇÃO DAS FUNÇÕES</b> | <b>12</b> |
| <b>4. CONSTRUÇÃO DO DASHBOARD</b>                            | <b>20</b> |
| <b>5. SUSTENTABILIDADE PÚBLICA</b>                           | <b>23</b> |
| <b>6. CONCLUSÃO</b>                                          | <b>25</b> |
| <b>7. REFERÊNCIAS</b>                                        | <b>27</b> |
| <b>8. INSTITUCIONAL</b>                                      | <b>28</b> |



# 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**<sup>1</sup>, 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**<sup>2</sup>. Dentro deste universo, existem na ordem de **14 mil** funções comissionadas (neste documento como sinônimo de cargos comissionados)<sup>3</sup>.

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 atual gestão (2025-2028), Rio Legado Futuro. Tal meta tem como documentos comprobatórios o presente relatório

<sup>1</sup>**Fonte:** 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/>

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

<sup>3</sup>Idem à nota de rodapé nº1.



metodológico, um relatório analítico e o *dashboard*, cujas capturas de tela são apresentadas em ambos os relatórios e que foi apresentado ao Secretário da Casa Civil, Leandro Matieli, 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 detalha a metodologia desenvolvida pelo Instituto Fundação João Goulart (FJG) para enfrentar esses desafios. O objetivo é apresentar um modelo robusto, transparente e replicável, que sirva como um instrumento de inteligência para a tomada de decisões na gestão de pessoas, contribuindo não só para a gestão pública carioca, mas também para todos que atuam com *People Analytics* em outras instituições da administração pública, em especial no executivo municipal.

É importante ressaltar que o Instituto Fundação João Goulart também produziu o Relatório Analítico do Mapeamento de Funções Estratégicas, o qual apresenta análises dos dados resultantes da aplicação da metodologia em 2025.



## 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 enaltecer que em 2023 e 2024 o Instituto João Goulart realizou fases iniciais deste projeto: revisão bibliográfica; releitura analítica e crítica do Mapeamento realizado 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. Nestas duas últimas etapas, o FJG contou com o apoio técnico-operacional da Motriz, instituição do terceiro setor e parceira em projetos públicos.

Durante o ano de 2025, o FJG, junto à Secretaria Municipal da Casa Civil, analisaram o piloto, redefiniram processos de coleta, análises e visualização de dados e delimitaram o escopo do mapeamento a ser realizado neste ano.

Portanto, em 2025 a decisão foi de concentrar-se nas funções da Administração Direta e Autarquias, 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 e CRAS), bem como posições em Comitês, Comissões e estruturas afins.



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*<sup>4</sup>.

<sup>4</sup>**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).



## 2. A ARQUITETURA DE CLASSIFICAÇÃO DAS FUNÇÕES

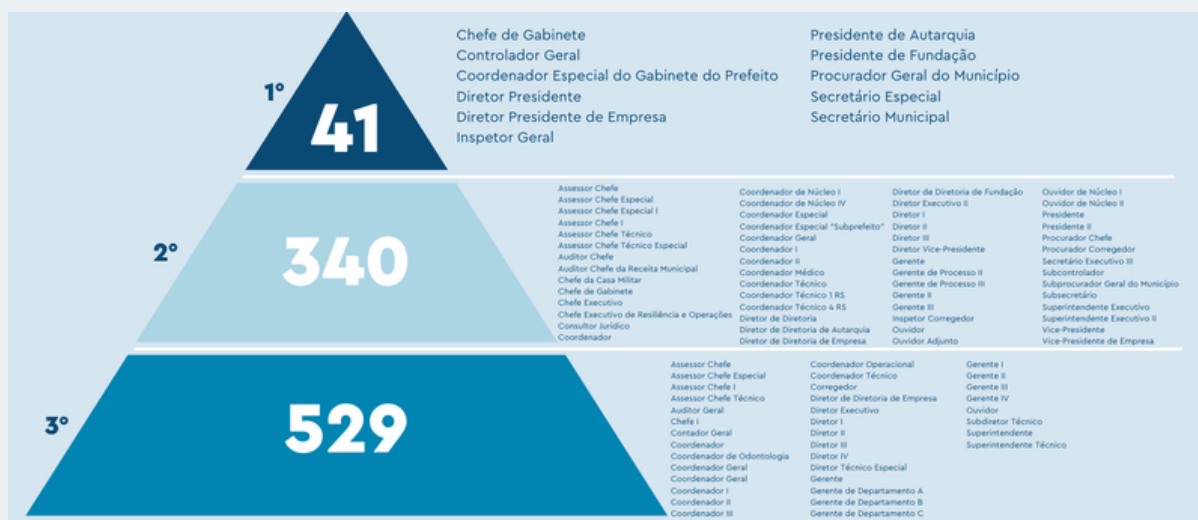
Para permitir uma análise sistemática e comparável, todas as **910 funções** foram categorizadas segundo **quatro atributos** fundamentais: Escalão Hierárquico; Área de Negócio; Área Macro-Temática; e Tipo da Função.

Essa arquitetura de classificação formou a espinha dorsal do modelo, criando uma linguagem comum para descrever e agrupar posições com naturezas distintas, mas que compartilham características. Juntos, esses quatro atributos criam uma estrutura multidimensional que permite não apenas classificar, mas também quantificar, qualificar, comparar e analisar funções de naturezas semelhantes e de naturezas distintas, podendo, inclusive, revelar padrões ocultos na estrutura organizacional.

### 2.1. ESCALÃO HIERÁRQUICO

Este atributo corresponde à posição da função na estrutura organizacional, conforme definido no Sistema Integrado de Codificação Institucional (SICI). As funções foram classificadas em três escalões: **1º escalão**, **2º escalão** e **3º escalão**.

Figura 2: Estrutura Hierárquica das Funções





## 2.2. ÁREAS DE NEGÓCIO

As Áreas de Negócio, também qualificada como atributo, são categorias que descrevem a natureza da atuação de cada função, permitindo o enquadramento institucional a partir de suas responsabilidades específicas. A definição das Áreas de Negócio e seus escopos foi proposta pelo FJG e validada pelo Secretário Municipal da Casa Civil. Já a atribuição da Área de Negócio a cada uma das 910 funções foi realizada pela Presidente do FJG juntamente ao Coordenador de Dados e Comportamento.

Tabela 1: Distribuição de Funções por Área de Negócio

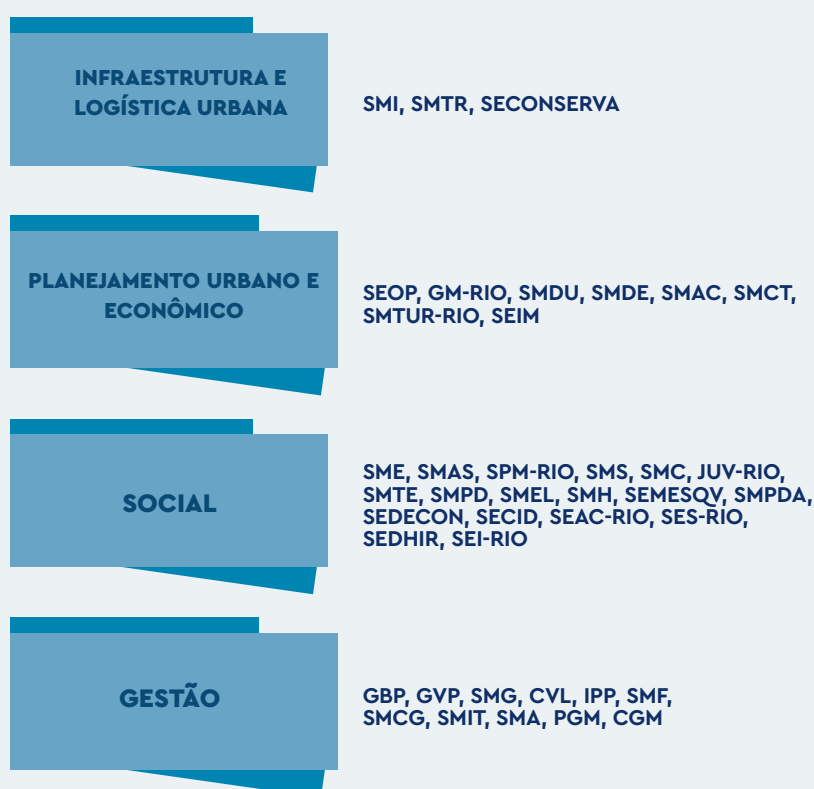
| Área de Negócio                            | Escopo                                                                                       | Funções |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 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      |



## 2.3. ÁREAS MACRO-TEMÁTICAS

As Áreas Macro-Temáticas representam temas transversais que agrupam órgãos com interesses afins, como saúde, educação, infraestrutura, entre outros, e é um atributo. Essa categorização permite uma visão integrada da atuação do governo e possibilita o monitoramento da evolução da Prefeitura em temas de alto impacto social, analisando a interface entre as funções e os grandes desafios da cidade. A definição da atribuição de cada órgão a cada temática foi realizada em reunião entre o Secretário da Casa Civil (CVL), a Presidente do Instituto Fundação João Goulart (FJG), o Coordenador de Dados e Comportamento do FJG e Assessores do Escritório de Monitoramento de Projetos da CVL.

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



Elaborado pelo FJG/CDC

- **Social:** 356 funções
- **Gestão:** 330 funções
- **Planejamento Urbano e Econômico:** 157 funções
- **Infraestrutura e Logística Urbana:** 67 funções



## 2.4. 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



Elaborado pelo FJG/CDC



### 3. METODOLOGIA DE ANÁLISE E CLASSIFICAÇÃO DAS FUNÇÕES

A arquitetura de classificação forneceu a estrutura básica necessária para o passo seguinte: a aplicação de avaliação multicritério para medir o nível estratégico de cada função dentro dessas categorias.

Em decorrência da metodologia desenvolvida pelo FJG, o nível estratégico de uma função não é uma avaliação subjetiva e discricionária, mas sim o resultado de um algoritmo que combina a arquitetura de classificação (seção 2) com uma avaliação multicritérios baseada em cinco critérios, correspondentes às habilidades e necessidades exigidas para que os ocupantes destas funções possam exercê-las plenamente. Essa abordagem faz com que a classificação final seja fundamentada em fatores impessoais, transparentes e replicáveis, refletindo as múltiplas dimensões de responsabilidade de uma função e não da pessoa que está ocupando hoje determinada função.

Os cinco critérios e as questões que orientaram a análise de cada um estão detalhados na tabela a seguir.



Tabela 2: Critérios e Perguntas para Classificação das Funções

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

Elaborado pelo FJG/CDC



A aplicação desses critérios ocorreu em três etapas metodológicas distintas.

## Etapa 1: Classificação qualitativa por Consultores dos critérios Político, Técnico e Policy Making

A primeira etapa consistiu na coleta de dados qualitativos. Em uma reunião realizada em 03 de outubro de 2025, um grupo de 24 consultores qualificados e experientes da Prefeitura, distribuídos em eixos de trabalho correspondentes às Áreas Macro-Temáticas, avaliou uma amostra robusta de 349 tipos de cargos diferentes, em um total de 1163 classificações. Cada consultor recebeu uma lista impressa com cerca de 50 funções diversas dentro do escopo do projeto e específicas de uma das quatro áreas Macro-Temáticas. Utilizando uma escala de 1 a 4, eles classificaram as funções nas duas perguntas de cada um dos seguintes três critérios: **Político**, **Técnico** e **Policy Making**, com base em seu profundo conhecimento da realidade organizacional.

Tabela 3: Critérios de Classificação das Funções por Eixos

| POLÍTICO                                                                                       |                                                                     | TÉCNICO                                                                     |                                                                                 | POLICY MAKING                                                                   |                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Qual NECESSIDADE DE REALIZAR ARTICULAÇÃO com diferentes atores para atingimento dos objetivos? | Qual grau de VISIBILIDADE FRENTE À OPNIÃO PÚBLICA E ACCOUNTABILITY? | Possui qual NÍVEL DE AUTONOMIA PARA FORMULAR E EXECUTAR POLÍTICAS PÚBLICAS? | Qual é o GRAU DE CONHECIMENTO TÉCNICO/ESPECIALIZADO para realizar seu trabalho? | Qual a CAPACIDADE DE AÇÃO da função para o alcance das ATIVIDADES FIM do órgão? | Qual a CAPACIDADE DE AÇÃO do cargo para o alcance das ESTRATÉGIAS CONSOLIDADAS? |
| 1. Não faz articulação com outros atores                                                       | 1. Não há responsabilização                                         | 1. Não possui autonomia                                                     | 1. Não necessita                                                                | 1. Não possui                                                                   | 1. Não possui                                                                   |
| 2. Faz pouca articulação com outros atores                                                     | 2. Há pouca responsabilização                                       | 2. Pouca autonomia                                                          | 2. Pouco grau                                                                   | 2. Possui pouca capacidade de ação                                              | 2. Possui pouca capacidade de ação                                              |
| 3. Faz média articulação com outros atores                                                     | 3. Com frequência é responsabilizado                                | 3. Média autonomia                                                          | 3. Médio grau                                                                   | 3. Possui média capacidade de ação                                              | 3. Possui média capacidade de ação                                              |
| 4. Faz muita articulação com outros atores                                                     | 4. Sempre é responsabilizado                                        | 4. Muita autonomia                                                          | 4. Alto grau                                                                    | 4. Possui alta capacidade de ação                                               | 4. Possui alta capacidade de ação                                               |

Elaborado pelo FJG/CDC



Exemplo: Atribua um número (1, 2, 3 ou 4) que melhor descreve a realidade da função: Gerente da Gerência de Recursos Humanos da SEOP. Qual **NECESSIDADE DE REALIZAR ARTICULAÇÃO** com diferentes atores para atingimento dos objetivos?

- 1 - Não faz articulação com outros atores
- 2 - Faz pouca articulação com outros atores
- 3 - Faz média articulação com outros atores
- 4 - Faz muita articulação com outros atores

## **Etapas 2: Classificação dos critérios Gerencial e Relevância Orçamentária**

Paralelamente, a equipe do Instituto Fundação João Goulart classificou a totalidade de cada uma das 910 funções nos critérios **Gerencial** e **Relevância Orçamentária**, utilizando fontes de dados institucionais para garantir a objetividade.

Para o critério **Gerencial**, o dado sobre se cada função gere ou não equipe(s) foi obtido com a Coordenadoria Geral de Gestão Institucional (CGGI), complementados por informações específicas dos Ouvidores obtidas diretamente com o Ouvidor Geral.

Em relação à pergunta sobre autonomia de ordenar despesas, foram utilizadas como referência as informações fornecidas pela Superintendência de Orçamento (SUPOR) da Secretaria Municipal de Fazenda, a partir da relação nominal dos ordenadores de despesa emitida pelo Sistema Único e Integrado de Execução Orçamentária, Administração Financeira e Contábil (SIAFIC). A CGGI complementou essas informações com a identificação dos cargos ocupados pelos respectivos ordenadores, permitindo o cruzamento entre os dados de ocupantes e funções.

Para o critério de **Relevância Orçamentária**, a análise foi estruturada em dois eixos:

1. **Magnitude do Orçamento:** A partir das informações disponibilizadas pela SUPOR foi avaliado o montante de recursos geridos por cada Unidade Administrativa, visando identificar o peso orçamentário e a relevância institucional de cada uma dentro da estrutura da PCRJ. A análise contemplou funções com competência para ordenação de despesa e os titulares de pasta, uma vez que estes são responsáveis diretos pela gestão das dotações orçamentárias em suas respectivas unidades. Estes dados obtidos junto à SUPOR foram segmentados



em três faixas (baixa, média e alta) pela técnica estatística de divisão por tercís. A utilização da técnica de divisão por tercís foi uma decisão metodológica deliberada para garantir a comparabilidade entre grupos de magnitude semelhante e evitar distorções que poderiam surgir de divisões arbitrárias, especialmente dada a presença de valores orçamentários extremos (outliers). Os valores de corte foram:

- Até R\$ 24.835.458,67
- De R\$ 24.835.458,68 a R\$ 117.421.351,00
- Acima de R\$ 117.421.351,01

**2. Poder Decisório:** O art. 110 do Regulamento do Código de Administração Financeira (RGCAF), atribui tal competência ao Prefeito, às autoridades do Poder Legislativo e do Tribunal de Contas, ao Chefe de Gabinete do Prefeito, ao Procurador-Geral do Município, ao Controlador-Geral do Município, aos Secretários Municipais e aos titulares de autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações públicas. O artigo delegou essa competência a determinadas funções de nível de subsecretário, subprocurador, subcontrolador, chefes de gabinete e coordenadores regionais de educação, entre outras. Para os fins deste MFE, considerou-se que as funções regulamentadas pelo RGCAF possuem poder de decisão sobre a alocação orçamentária, ainda que nem todas atuem como ordenadores formais de despesa, uma vez que participam do processo de decisão e autorização de contratações e despesas, integrando a cadeia decisória orçamentária. Além disso, partiu-se também do princípio de que todo ordenador de despesa detém poder decisório sobre a alocação orçamentária, mesmo que não esteja enquadrado entre as funções listadas no RGCAF, dado que foi designado legalmente pelo Titular para exercer a ordenação de despesa de forma direta, assumindo responsabilidade executiva sobre a gestão dos recursos da unidade administrativa a qual representa.

Após a reunião com os consultores, a equipe do FJG digitalizou os dados das avaliações na aba “Cargos Classificados na Reunião de 03/10” do arquivo “Classificações das Funções - CONSOLIDADO + EXTRAPOLAÇÃO”, de forma a permitir o processamento dos dados nas planilhas relacionadas no Google Sheets.



### Etapa 3: Extrapolação para o universo total

Para estender a avaliação da amostra dos cargos avaliados pelos consultores na reunião de 03/10/2025 para o universo completo de 910 funções, foi utilizado um método de extrapolação estatística. A classificação de uma função foi calculada como a média (arredondada para baixo se o decimal era menor que 0,5 e arredondada para cima se maior ou igual a 0,5) das avaliações atribuídas pelos consultores a outras funções que compartilhavam a mesma combinação de **Escalão + Área de Negócio + Tipo**. Esta etapa foi consolidada na aba “Escalão x Área de Negócio x Tipos de Funções x Notas” do arquivo “Classificações das Funções - CONSOLIDADO + EXTRAPOLAÇÃO”. Para garantir a robustez do modelo, todos os cruzamentos utilizados na extrapolação tiveram a avaliação de ao menos cinco consultores diferentes.

A partir da supramencionada aba, procedeu-se ao preenchimento da aba “FUNÇÕES CLASSIFICADAS TOTAL”, que havia consumido, por sua vez, as funções registradas na planilha “Entrada de Dados - Mapeamento de Funções Estratégicas”, a partir do levantamento no SICI.

A aba “FUNÇÕES CLASSIFICADAS TOTAL” consolidou, portanto, todas as “pontuações” em cada pergunta de cada um dos cinco critérios de análise sobre todas as 910 funções. Na metodologia do piloto realizado em 2023/24, a avaliação dos critérios de cada função foi realizada pelos Titulares dos Órgãos, o que levou a uma arquitetura de tabelas no Google Sheets em que cada órgão tinha sua própria planilha de classificação. A equipe do FJG em 2025 decidiu por manter tal organização de planilhas para preservar os intrincados relacionamentos, dado que existem muitas planilhas relacionadas e foi mais seguro preservar tal estrutura para garantir que, no final, as abas da planilha “Painel de Controle - Mapeamento Funções Estratégicas” pudessem gerar os cálculos. Assim, em cada Planilha de Classificação de cada órgão, foi colocada uma função para importar os dados da aba “FUNÇÕES CLASSIFICADAS TOTAL”.



## Etapa 4: Cálculos de classificação das funções nos critérios

Cada pergunta de cada critério é pontuada de 1 a 4 ou de 1 a 2 (sendo 1: Não e 2: Sim), dependendo do critério, esses números são “processados” da seguinte forma para a conclusão sobre a relevância do aspecto avaliado para o nível estratégico do cargo:

Tabela 4: Racionais de cálculo de cada critério

| CRITÉRIO                     | CÁLCULO                                                                                                                                             | AValiação                                                                                                                                                         |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Político                     | Pontos de Necessidade de Articulação (1 a 4)<br>x<br>Pontos de Visibilidade e Accountability (1 a 4)                                                | Se o resultado for igual ou maior que 8, o resultado é SIM<br>Se o resultado for igual ou menor que 7, o resultado é NÃO                                          |
| Gerencial                    | Pontos de Responsabilidade de Gerir Pessoas (1 ou 2)<br>x<br>Pontos de Autonomia de Ordenar Despesas (1 ou 2)                                       | Se o resultado for igual ou maior que 2, o resultado é SIM<br>Se o resultado for igual ou menor que 1, o resultado é NÃO                                          |
| Técnico                      | Pontos de Autonomia para Formular e Executar Políticas Públicas (1 a 4) x<br>Pontos de Conhecimento Técnico/Especializado (1 a 4)                   | Se o resultado for igual ou maior que 8, o resultado é SIM<br>Se o resultado for igual ou menor que 7, o resultado é NÃO                                          |
| Necessidade de Policy Making | Pontos de Capacidade de Ação para Alcance das Atividades Fim do Órgão (1 a 4)<br>x<br>Pontos de Capacidade de Ação Estratégias Consolidadas (1 a 4) | Se o resultado for entre 1 e 3, o resultado é BAIXO<br>Se o resultado for entre 4 e 8, o resultado é MÉDIO<br>Se o resultado for entre 9 e 16, o resultado é ALTO |
| Relevância Orçamentária      | Pontos de Poder de Magnitude do Orçamento (1 a 4)<br>x<br>Pontos de Poder de Decisão sobre Orçamento (1 ou 2)                                       | Se o resultado for entre 0 e 1, o resultado é BAIXO<br>Se o resultado for entre 2 e 3, o resultado é MÉDIO<br>Se o resultado for 4, o resultado é ALTO            |

Elaborado pelo FJG/CDC



Os resultados das avaliações acima, quando concatenados, resultam em combinações do tipo: “Sim-Sim-Sim-Baixa-Baixa” ou “Sim-Sim-Não-Alta-Alta” ou “Sim-Não-Não-Baixa-Média”, etc.

Essas combinações são buscadas na aba de “Tipos de Função” (conforme explicado na seção 2.3 deste relatório) para encontrar o Tipo Estratégico da Função: “1.I”, “2.A”, “4.H”, etc, que é um passo intermediário para a geração final do resultado da classificação.

O resultado dessa busca do Tipo Estratégico da Função (“2.A”) é cruzado com o Tipo de Função (Secretário, Diretor, etc) na Tabela Matriz de Nível das Funções para encontrar o Nível Estratégico Final da Função: Exemplo: Secretário e 2.A = “ALTO” ou Coordenador(a) e 2.C = “MÉDIO”, etc.

Os resultados da Classificação são “preparados” na aba “bd\_cargos\_analisados” e então é enviado para a Planilha Painel de Controle para a aba original\_mapa\_cargos\_rj” que reúne os dados de todas as funções classificadas nas planilhas de classificação. São destas duas abas que o Microsoft Power BI consome os dados para gerar o dashboard “Painel do Mapeamento de Funções Estratégicas”, o qual é produto final que permite visualizações e análises.

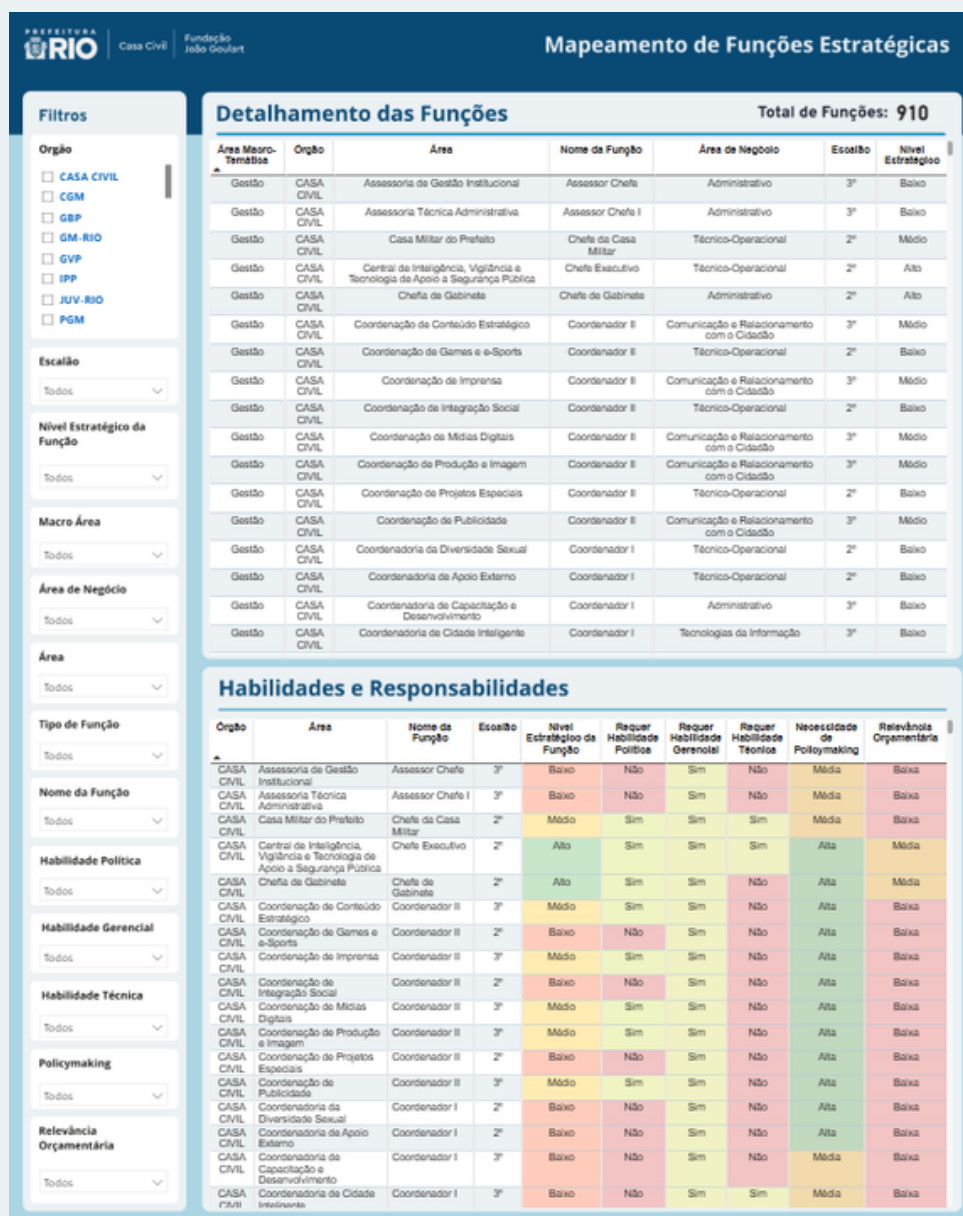
A metodologia culminou na classificação das 910 funções analisadas em três níveis de relevância estratégica: Alto, Médio e Baixo, além de resultar em dados específicos sobre as habilidades necessárias para o ocupante da função.



## 4. CONSTRUÇÃO DO DASHBOARD

O Painel do Mapeamento de Funções Estratégicas - ferramenta de visualização de dados - foi desenvolvido na plataforma Microsoft Power BI, estruturado para operar como um instrumento de inteligência de negócios (*Business Intelligence*) aplicado à gestão pública. A construção do painel fundamentou-se na aplicação de técnicas de estatística descritiva e na modelagem de dados relacionais, consumindo as informações consolidadas na etapa de processamento na aba “original\_mapa\_cargos\_rj” e na aba “bd\_cargos\_analisados”.

Figura 5: Painel do Mapeamento de Funções Estratégicas





A arquitetura da informação no dashboard foi desenhada para permitir a navegação em múltiplos níveis, partindo de uma visão geral da Prefeitura 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, Macro Área, Área de Negócio e Nível Estratégico, entre outros.

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

**Detalhamento das Funções:** apresenta 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 6: 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 | Chefe 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             |

Elaborado pelo FJG/CDC



**Matriz de Habilidades e Necessidades:** decompõe a classificação do nível estratégico da função. Esta tabela permite diagnósticos mais complexos sobre quais funções demandam, especificamente, habilidades políticas, gerenciais, técnicas, policymaking ou poder orçamentário.

Figura 7: Painel do Mapeamento de Funções Estratégicas: Página de Habilidades e Responsabilidades

| Habilidades e Responsabilidades |                                                                               |                       |        |                             |                            |                             |                           |                             |                         |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------|-----------------------------|----------------------------|-----------------------------|---------------------------|-----------------------------|-------------------------|
| Órgão                           | Área                                                                          | Nome da Função        | Escala | 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        | 3º     | Baixo                       | Não                        | Sim                         | Não                       | Média                       | Baixa                   |
| CASA CIVIL                      | Assessoria Técnica Administrativa                                             | Assessor Chefe I      | 3º     | Baixo                       | Não                        | Sim                         | Não                       | Média                       | Baixa                   |
| CASA CIVIL                      | Casa Militar do Prefeito                                                      | Chefe da Casa Militar | 2º     | Médio                       | Sim                        | Sim                         | Sim                       | Média                       | Baixa                   |
| CASA CIVIL                      | Central de Inteligência, Vigilância e Tecnologia de Apoio à Segurança Pública | Chefe Executivo       | 2º     | Alto                        | Sim                        | Sim                         | Sim                       | Alta                        | Média                   |
| CASA CIVIL                      | Chefia de Gabinete                                                            | Chefe de Gabinete     | 2º     | Alto                        | Sim                        | Sim                         | Não                       | Alta                        | Média                   |
| CASA CIVIL                      | Coordenação de Conteúdo Estratégico                                           | Coordenador II        | 3º     | Médio                       | Sim                        | Sim                         | Não                       | Alta                        | Baixa                   |
| CASA CIVIL                      | Coordenação de Games e e-Sports                                               | Coordenador II        | 2º     | Baixo                       | Não                        | Sim                         | Não                       | Alta                        | Baixa                   |
| CASA CIVIL                      | Coordenação de Imprensa                                                       | Coordenador II        | 3º     | Médio                       | Sim                        | Sim                         | Não                       | Alta                        | Baixa                   |
| CASA CIVIL                      | Coordenação de Integração Social                                              | Coordenador II        | 2º     | Baixo                       | Não                        | Sim                         | Não                       | Alta                        | Baixa                   |
| CASA CIVIL                      | Coordenação de Mídias Digitais                                                | Coordenador II        | 3º     | Médio                       | Sim                        | Sim                         | Não                       | Alta                        | Baixa                   |
| CASA CIVIL                      | Coordenação de Produção e Imagem                                              | Coordenador II        | 3º     | Médio                       | Sim                        | Sim                         | Não                       | Alta                        | Baixa                   |
| CASA CIVIL                      | Coordenação de Projetos Especiais                                             | Coordenador II        | 2º     | Baixo                       | Não                        | Sim                         | Não                       | Alta                        | Baixa                   |
| CASA CIVIL                      | Coordenação de Publicidade                                                    | Coordenador II        | 3º     | Médio                       | Sim                        | Sim                         | Não                       | Alta                        | Baixa                   |
| CASA CIVIL                      | Coordenadoria da Diversidade Sexual                                           | Coordenador I         | 2º     | Baixo                       | Não                        | Sim                         | Não                       | Alta                        | Baixa                   |
| CASA CIVIL                      | Coordenadoria de Apoio Externo                                                | Coordenador I         | 2º     | Baixo                       | Não                        | Sim                         | Não                       | Alta                        | Baixa                   |
| CASA CIVIL                      | Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento                                | Coordenador I         | 3º     | Baixo                       | Não                        | Sim                         | Não                       | Média                       | Baixa                   |
| CASA CIVIL                      | Coordenadoria de Cidade Inteligente                                           | Coordenador I         | 3º     | Baixo                       | Não                        | Sim                         | Sim                       | Média                       | Baixa                   |

Elaborado pelo FJG/CDC



## 5. SUSTENTABILIDADE PÚBLICA

### REPLICAÇÃO FUTURA DO MODELO

Um dos objetivos centrais do projeto foi criar uma metodologia sustentável e replicável, que não se tornasse obsoleta diante das constantes reorganizações administrativas, tão comuns em organizações do setor público e que também não fosse dependente de avaliações subjetivas, influenciadas pelas relações interpessoais e (des)alinhamentos políticos. O modelo foi desenhado para classificar novas funções de forma semi-automática, com base na arquitetura de atributos já estabelecida, garantindo consistência e agilidade.

Para demonstrar a aplicabilidade prática do modelo, considere o cenário hipotético e ilustrativo da criação de uma nova "Secretaria de Gerenciamento do Mar". Ao definir as novas funções com base nos atributos do modelo (Escalão, Área de Negócio e Tipo) e obter as informações acerca dos critérios Gerencial e Orçamentário com a CGGI e a SUPOR, é possível gerar seu nível estratégico, como ilustrado na tabela abaixo.



Figura 8: Cenário Hipotético: Criação de uma Secretaria de Gerenciamento do Mar

| Área Macro Temática             | Órgão | Área                                                | Tipo da Função    | Escalão | Área de Negócio                            | Nível Estratégico da Função |
|---------------------------------|-------|-----------------------------------------------------|-------------------|---------|--------------------------------------------|-----------------------------|
| Planejamento Urbano e Econômico | SGM   | Secretaria de Gerenciamento do Mar                  | Secretário        | 1º      | Administrativo                             | <b>Alto</b>                 |
| Planejamento Urbano e Econômico | SGM   | Chefia de Gabinete                                  | Chefe de Gabinete | 2º      | Administrativo                             | <b>Alto</b>                 |
| Planejamento Urbano e Econômico | SGM   | Subsecretaria de Gestão Costeira                    | Subsecretário     | 2º      | Técnico-Operacional                        | <b>Alto</b>                 |
| Planejamento Urbano e Econômico | SGM   | Gerência de Dados e Indicadores                     | Gerente           | 3º      | Tecnologias da Informação                  | <b>Baixo</b>                |
| Planejamento Urbano e Econômico | SGM   | Ouvidoria                                           | Ouvidor           | 3º      | Comunicação e Relacionamento com o Cidadão | <b>Baixo</b>                |
| Planejamento Urbano e Econômico | SGM   | Subsecretaria de Desenvolvimento Econômico Marítimo | Subsecretário     | 2º      | Técnico-Operacional                        | <b>Alto</b>                 |
| Planejamento Urbano e Econômico | SGM   | Coordenadoria de Pesca                              | Coordenador       | 3º      | Técnico-Operacional                        | <b>Médio</b>                |
| Planejamento Urbano e Econômico | SGM   | Coordenadoria de Turismo Marítimo                   | Coordenador       | 3º      | Técnico-Operacional                        | <b>Médio</b>                |

Elaborado pelo FJG/CDC



Este exemplo demonstra que, ao aplicar a arquitetura de classificação, a Prefeitura pode antecipar o perfil e o nível estratégico de novas posições sem a necessidade de repetir o processo de consulta a consultores. A metodologia permite que a gestão de pessoas acompanhe as mudanças estruturais de forma ágil, consistente e baseada em critérios pré-definidos.

## 6. CONCLUSÃO

O Mapeamento de Funções Estratégicas representa uma mudança de paradigma na governança e gestão de pessoas da Prefeitura do Rio de Janeiro. Em 2012, a Prefeitura do Rio de Janeiro contratou uma consultoria para mapear os cargos estratégicos, as quais eram consideradas as posições-chave do município. Nesse processo, foram identificados 154 tipos de cargos estratégicos, divididos entre papéis de linha, suporte e apoio. No entanto, a aplicação direta dessa metodologia no setor público enfrenta desafios únicos, especialmente devido ao tempo necessário, ao custo envolvido e às particularidades da administração pública. Neste sentido, a atualização do Mapeamento das Funções Estratégicas é uma mudança estrutural para a municipalidade.

A nova 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, em nível mais estratégico.

A metodologia governança pública de pessoas 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.



- **Objetividade:** Substitui percepções subjetivas por uma classificação auditável, baseada em dados e critérios explícitos, conferindo maior transparência e legitimidade ao processo.
- **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.
- **Inteligência Diagnóstica:** Habilita a identificação de assimetrias e lacunas organizacionais, permitindo que a gestão atue em desequilíbrios.
- **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.



## 7. REFERÊNCIAS

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/>

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

## **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