

Mapeamento de Funções Estratégicas no Executivo Municipal: um modelo objetivo e replicável para gestão de pessoas na Prefeitura do Rio

Mapping Strategic Functions in the Municipal Executive: an objective and replicable model for people management in the City of Rio de Janeiro

Mapeo de funciones estratégicas en el Poder Ejecutivo municipal: un modelo objetivo y replicable para la gestión de personas en la Ciudad de Río de Janeiro

Grupo temático 05 - Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional no Serviço Público

Daniela Lopes Segadilha, Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro | Instituto Fundação João Goulart

Marcela Lima da Silva, Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro | Instituto Fundação João Goulart

Pedro Arias Martins, Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro | Instituto Fundação João Goulart

Rafaela Maria Bastos Barreto, Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro | Instituto Fundação João Goulart

RESUMO

Este relato técnico apresenta o caso do Mapeamento de Funções Estratégicas (MFE) da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro como uma iniciativa de People Analytics voltada à gestão estratégica de pessoas no executivo municipal. O projeto desenvolveu um modelo objetivo, impessoal e replicável para classificar 910 funções comissionadas da Administração Direta e Autarquias segundo nível estratégico e perfis de habilidades e necessidades. A metodologia combinou arquitetura de classificação, avaliação multicritério e painel interativo em Power BI para apoiar decisões de alta gestão. Os resultados identificaram 172 funções de alto nível estratégico e evidenciaram usos gerenciais ligados a sucessão, desenvolvimento e governança. O caso oferece lições práticas para replicação e sustentabilidade em outras administrações públicas.

Palavras-chave: gestão de pessoas; people analytics; funções estratégicas; capacidade estatal; setor público.

ABSTRACT

This technical report presents the case of the Strategic Functions Mapping (Mapeamento de Funções Estratégicas – MFE) of the City of Rio de Janeiro as a People Analytics initiative aimed at strategic people management in the municipal executive branch. The project developed an objective, impersonal, and replicable model to classify 910 commissioned positions in the Direct Administration and Autarchies according to strategic level and profiles of skills and needs. The methodology combined a classification architecture, multicriteria assessment, and an interactive Power BI dashboard to support senior management decisions. The results identified 172 high-level strategic positions and highlighted managerial uses related to succession, development, and governance. The case offers practical lessons for replication and sustainability in other public administrations.

Keywords: people management; people analytics; strategic functions; state capacity; public sector.

RESUMEN

Este relato técnico presenta el caso del Mapeo de Funciones Estratégicas (Mapeamento de Funções Estratégicas – MFE) del Ayuntamiento de la Ciudad de Río de Janeiro como una iniciativa de People Analytics orientada a la gestión estratégica de personas en el poder ejecutivo municipal. El proyecto desarrolló un modelo objetivo, impersonal y replicable para clasificar 910 funciones comisionadas de la Administración Directa y de las Autarquías según nivel estratégico y perfiles de habilidades y necesidades. La metodología combinó una arquitectura de clasificación, una evaluación multicriterio y un panel interactivo en Power BI para apoyar decisiones de la alta gestión. Los resultados identificaron 172 funciones de alto nivel estratégico y evidenciaron

usos gerenciais vinculados a sucesión, desarrollo y gobernanza. El caso ofrece lecciones prácticas para la replicación y sostenibilidad en otras administraciones públicas.

Palabras clave: gestión de personas; people analytics; funciones estratégicas; capacidad estatal; sector público.

1. Introdução

A gestão estratégica de pessoas no executivo municipal enfrenta um problema estrutural: em organizações grandes e complexas, com alta rotatividade política e mudanças recorrentes de organograma, é difícil enxergar, com precisão, onde está o capital humano estratégico. Ou seja, entender quais posições concentram decisões, responsabilidades e efeitos sobre a capacidade do governo de entregar políticas públicas e quais são as habilidades necessárias para ocupar tais funções. No caso da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro (PCRJ), o desafio se amplifica pelo seu tamanho e heterogeneidade: são mais de 118 mil servidores públicos, distribuídos em mais de 50 órgãos e entidades, administrando orçamento anual superior a R\$ 46 bilhões, e com cerca de 14 mil funções comissionadas.

Nesse contexto, gerir as funções comissionadas não pode ser tratada apenas como controle administrativo, dado que a alocação de pessoas em posições-chave influencia diretamente a capacidade estatal, a coordenação interna e a qualidade de resposta às demandas da cidade. Por isso, é imperativo identificar, de forma sistemática e objetiva, quais funções têm maior impacto estratégico e criar mecanismos para fortalecer a continuidade e a capacidade institucional, independentemente de ciclos políticos e mudanças organizacionais.

É nesse cenário que se insere o Mapeamento de Funções Estratégicas (MFE), cuja importância institucional foi ratificada pelo Decreto nº 55.612 (Rio de Janeiro, 2025) e por meta pactuada no Acordo de Resultados 2025 do Instituto Fundação João Goulart (FJG), no âmbito da Casa Civil.

O projeto buscou substituir percepções e decisões *ad hoc* por um modelo transparente, replicável e orientado a evidências para classificar funções estratégicas e apoiar decisões. Espera-se, com isso, contribuir para a gestão contínua do capital humano estratégico na Prefeitura do Rio, mas também que a metodologia possa ser replicada por outras Prefeituras e Estados.

2. Contexto e situação-problema

O MFE nasce para enfrentar cinco desafios de gestão estratégica de pessoas no setor público municipal: (1) identificar objetivamente quais cargos são de mais alto nível estratégico; (2) identificar habilidades necessárias; (3) construir uma metodologia que sobreviva a mudanças organizacionais; (4) disponibilizar dados para alta gestão; e (5) apoiar uma política sucessória que aumente e preserve capacidade estatal. Esses desafios são, ao mesmo tempo, técnicos e políticos. Técnicos porque exigem padronização de linguagem e critérios para comparar funções muito diferentes entre si. Políticos porque, em estruturas comissionadas, mudanças de ocupação e reorganizações são frequentes e, sem um mapeamento confiável das funções estratégicas, a gestão perde capacidade de planejamento de sucessão, desenvolvimento e proteção de conhecimento institucional.

3. Objetivos do relato técnico

Este relato técnico apresenta o caso do MFE como uma iniciativa de People Analytics voltada à gestão estratégica de pessoas no executivo municipal. O objetivo é descrever:

1. o desenho do escopo;
2. a arquitetura de classificação criada para padronizar funções;
3. a metodologia multicritério utilizada para determinar o nível estratégico e perfis de habilidades/necessidades; e
4. os resultados e implicações para governança e gestão de pessoas, incluindo a materialização em dashboard de apoio à alta gestão.

4. Escopo e delimitação do projeto

A definição de escopo foi tratada como condição de viabilidade e precisão do projeto. Em 2023–2024, a FJG conduziu as fases iniciais (releitura do mapeamento realizado pela Hay Group para a Prefeitura do Rio em 2012 e que apoiou a criação do Programa Líderes Cariocas; revisão bibliográfica/benchmarking de outras iniciativas; construção da primeira versão da metodologia própria da FJG; realização de um piloto com uma parte dos órgãos municipais; desenvolvimento do primeiro painel de gestão das funções).

RELATO TÉCNICO

Em 2025, a decisão da Secretaria Municipal da Casa Civil junto à FJG foi concentrar o mapeamento nas funções da Administração Direta e Autarquias, cobrindo 67% dos órgãos e estabelecendo uma base para futuras expansões.

O MFE 2025 abrangeu um levantamento e classificação de todas as funções do 1º ao 3º escalão dentro desse escopo, com exclusões explícitas: funções de direção de equipamentos (escolas, hospitais, CRAS/CREAS etc.) e posições em comitês/comissões e estruturas afins.

5. Metodologia

A metodologia foi desenhada para produzir um modelo objetivo, impessoal e replicável. Ela iniciou com a coleta e estruturação do universo de funções no Sistema Integrado de Codificação Institucional (SICI) em outubro de 2025. De acordo com o escopo delimitado, foram registradas 910 funções.

5.1. Arquitetura de classificação para padronização e comparabilidade

Todas as 910 funções foram categorizadas segundo quatro atributos, que funcionam como “linguagem comum” para comparar posições distintas.

Escalão hierárquico - Atributo que corresponde à posição da função na estrutura organizacional, conforme definido no Sistema Integrado de Codificação Institucional (SICI). As funções foram classificadas em três escalões.

Figura 1 - Distribuição das funções por escalão hierárquico



Fonte: Instituto Fundação João Goulart, 2025b

Área de negócio - categorias que descrevem a natureza da atuação de cada função, permitindo o enquadramento institucional a partir de suas responsabilidades específicas.

Tabela 1 - Distribuição das 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: Instituto Fundação João Goulart, 2025a

Área macro-temática - representam temas transversais que agrupam órgãos com interesses/atuações afim, permitindo uma visão integrada da atuação do governo e possibilita o monitoramento da evolução da Prefeitura em temas de alto impacto social.

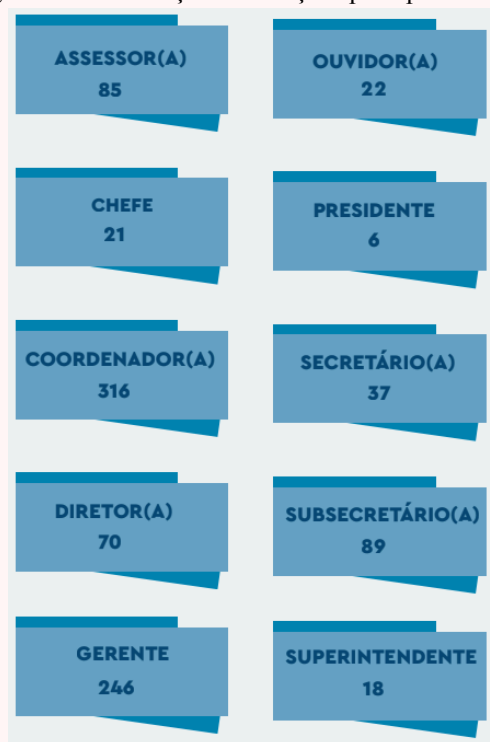
Figura 2 - Distribuição dos órgãos por Área Macro-Temática



Fonte: Instituto Fundação João Goulart, 2025b

Tipo de função - a metodologia enfrentou a heterogeneidade de nomenclaturas: foram encontradas 58 denominações no SICI e agrupadas por “radical” em tipos comuns, permitindo análise padronizada.

Figura 3 - Distribuição das funções por tipo de função



Fonte: Instituto Fundação João Goulart, 2025a

Essa arquitetura de classificação propicia uma linguagem comum para descrever e agrupar posições com naturezas distintas, mas que compartilham características. Esses quatro atributos combinados criam uma estrutura multidimensional que permite não apenas classificar, mas também quantificar, qualificar, comparar e analisar funções de naturezas semelhantes e de naturezas distintas.

5.2. Avaliação multicritério

Na metodologia do MFE da FJG, o nível estratégico não é tratado como julgamento discricionário, mas como resultado de um algoritmo que combina a arquitetura de classificação com uma avaliação multicritério baseada em cinco dimensões: Político, Técnico, Policy Making, Gerencial e Relevância Orçamentária, cada uma operacionalizada por perguntas objetivas, conforme a tabela 1.

Tabela 2 - Critérios e questões de análise

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: Instituto Fundação João Goulart, 2025b

A classificação das funções apoiou-se em julgamento qualificado estruturado (para dimensões que dependem de conhecimento fino da realidade organizacional) e em fontes administrativas objetivas (para dimensões gerenciais e orçamentárias), em um desenho em três etapas.

Etapla 1 — Classificação qualitativa por consultores (Político, Técnico e Policy Making).

Atribuições relacionadas a visibilidade pública, articulação política e capacidade de formulação/execução de políticas demandam leitura contextual e repertório prático sobre a Prefeitura. Por isso, a classificação desses três critérios foi realizada em uma reunião estruturada, em 03 de outubro de 2025, com um grupo de 24 consultores experientes de diversos órgãos da Prefeitura, distribuídos em eixos correspondentes às Áreas Macro-Temáticas. Nessa dinâmica, os consultores avaliaram uma amostra robusta de 349 funções diferentes, totalizando 1.163 classificações.

Cada consultor recebeu uma lista impressa com aproximadamente 50 funções diversas do escopo do projeto (associadas à macro-temática do seu eixo) e atribuiu notas em escala de 1 a 4 para as duas perguntas de cada critério (Político, Técnico e Policy Making), com base no seu conhecimento da realidade organizacional e das rotinas decisórias associadas a cada função.

Etapla 2 — Classificação objetiva pela equipe do FJG (Gerencial e Relevância Orçamentária).

Em paralelo, a equipe do Instituto Fundação João Goulart classificou todas as 910 funções do escopo nos critérios Gerencial e Relevância Orçamentária, utilizando bases institucionais para reduzir subjetividade e garantir replicabilidade.

No componente gerencial, a informação sobre se a função gerencia (ou não) equipes foi obtida junto à área responsável (CGGI) e complementada em casos específicos.

Quanto à autonomia para ordenar despesas, foram utilizadas informações oficiais da Superintendência de Orçamento da Secretaria Municipal de Fazenda a partir de registros do sistema orçamentário-financeiro (SIAFIC) e do cruzamento entre ocupantes e funções.

Para a relevância orçamentária, o modelo considerou tanto a magnitude do orçamento vinculado à unidade quanto o poder decisório na cadeia orçamentária, incluindo critérios normativos (como aqueles



estabelecidos no RGCAF - Regulamento do Código de Administração Financeira) e a condição de ordenador de despesa quando aplicável.

Etapas 3 — Extrapolação para o universo total (da amostra para as 910 funções).

Concluída a reunião com consultores, as avaliações foram digitalizadas e, para estender a classificação da amostra ao universo completo de funções, utilizou-se um método de extrapolação: a nota de uma função em cada critério foi calculada pela média das avaliações atribuídas pelos consultores a funções que compartilhavam a mesma combinação de Escalão + Área de Negócio + Tipo de função, com regra de arredondamento padronizada. Para dar robustez estatística e reduzir risco de distorções, os cruzamentos utilizados na extrapolação foram mantidos apenas quando contavam com avaliação de múltiplos consultores (piso mínimo de avaliações por combinação). Ao final, consolidou-se uma base única com as pontuações de cada pergunta dos cinco critérios para todas as funções do escopo, permitindo gerar as classificações finais e seus recortes analíticos no painel.

5.3. Produto final (dashboard para alta gestão)

O dashboard foi construído no Power BI e disponibilizado/apresentado ao Secretário da Casa Civil em 12/11/2025, com nove páginas. Na página principal são apresentadas as classificações de todas as 910 funções, com navegação por filtros (órgão, escalão, áreas, nível estratégico etc.) e visão de “detalhamento das funções” e “matriz de habilidades e necessidades”.

Figura 4 - Página principal do Pannel do Mapeamento de Funções Estratégicas

Mapeamento de Funções Estratégicas						Total de Funções: 910
Área Macro-Temática	Orgão	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 à 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

Orgão	Área	Nome da Função	Escalão	Nível Estratégico da Função	Requer Habilidades Políticas	Requer Habilidades Gerenciais	Requer Habilidades Técnicas	Necessidade de Polymaking	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	Chefe 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

Fonte: Instituto Fundação João Goulart, 2025b

Além delas, as outras páginas trazem visões analíticas dos dados agregados, sendo que cada página permite analisar uma dimensão em específico.

6. Resultados: panorama das Funções Estratégicas e perfis de habilidades/necessidades

A aplicação da metodologia resultou na classificação das 910 funções distribuídas em três níveis: 172 funções (19%) de alto nível estratégico, 86 (9%) de médio nível, e 652 (72%) de baixo nível. Essa distribuição é relevante por duas razões complementares. Primeiro, ela explicita que o “alto nível estratégico” não deve ser entendido como sinônimo de “função comissionada” em geral, mas como um subconjunto claramente delimitado dentro do universo. Segundo, ela cria uma base concreta para decisões de gestão: políticas de desenvolvimento, sucessão e desenho institucional não precisam tratar indistintamente as 910 posições.

Em relação ao total das funções comissionadas da Prefeitura, apenas 6,5% são, de acordo com esta metodologia, estratégicas. Sendo mais específico, apenas 1,2% são de alto nível estratégico.

Nesta seção serão apresentados brevemente alguns exemplos das inúmeras análises que foram realizadas com os dados gerados pelo MFE.

6.1. O que o mapeamento revela sobre o núcleo estratégico

RELATO TÉCNICO

Quando o recorte é feito apenas nas funções classificadas como alto nível estratégico (172), o projeto revela um perfil de exigências e riscos típico de cargos críticos. Entre essas funções, observa-se elevada presença de demandas políticas e de decisão orçamentária: 60% foram classificadas com alta habilidade política e 52% com alta relevância orçamentária.

Em relação aos tipos de função, são 37 Secretários, 89 Subsecretários e 20 Chefes. Quanto às áreas Macro-Temática, 82 funções estão na Social, 46 na Gestão, 31 na Planejamento Urbano e Econômico e 13 na Infraestrutura Logística Urbana. Já quanto à Área de Negócio, destaca-se a Administrativa, com 94 funções, e a Técnico-Operacional, com 66.

6.2. Distribuição por áreas de negócio

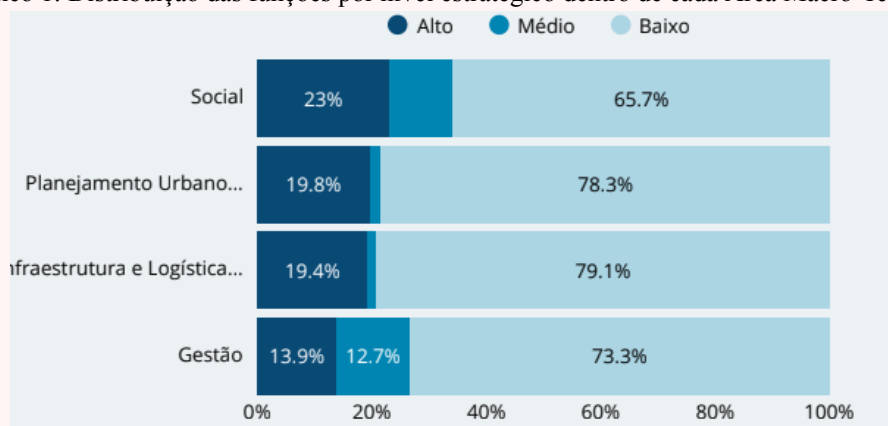
Os resultados também permitem leituras estruturais por área. Na arquitetura do projeto, uma função foi classificada em área de negócio, o que facilita recortes e comparações. No escopo analisado, por exemplo, o universo total teve forte presença de funções Técnico-Operacionais (504) e Administrativas (267), com proporções menores de Comunicação/Relacionamento (66), Financeiro (29), Jurídico (24) e TI (20).

Ainda que a distribuição por nível estratégico dentro de cada área dependa de leitura detalhada no painel, essa fotografia já é útil para gestão, pois evidencia onde está a massa de funções e sinaliza onde a administração municipal pode focar ações de padronização de perfis, trilhas de desenvolvimento e desenho de carreiras.

6.3 Distribuição por áreas macro-temáticas

A Área Macro-Temática que, proporcionalmente, mais tem funções de alto nível estratégico é a Social, com 23,03%. Já a área de Gestão concentra a maior parte das funções de alto nível estratégico em números absolutos (82), mas essas funções representam a menor parcela dentro da própria área, que também é composta por muitas funções de médio nível estratégico.

Gráfico 1: Distribuição das funções por nível estratégico dentro de cada Área Macro-Temática



Fonte: Instituto Fundação João Goulart, 2025a

7. Painel do Mapeamento de Funções Estratégicas como instrumento de Gestão de Pessoas

Os resultados foram materializados em um painel em Power BI e apresentados à Casa Civil em 12/11/2025, de modo a servir como instrumento de consulta e decisão. Além dos painéis, também foram produzidos dois documentos, com vistas à gestão do conhecimento: o Relatório Analítico do MFE (Instituto Fundação João Goulart, 2025a) e o Relatório Metodológico do MFE (Instituto Fundação João Goulart, 2025b). Quanto ao painel, este organiza os dados em camadas: visão geral, filtros e detalhamento de funções, além de uma matriz de habilidades/necessidades.

O dashboard é um instrumento para cinco usos gerenciais de gestão de pessoas, alinhados aos objetivos explícitos do projeto: identificar alto nível estratégico, identificar habilidades necessárias, sobreviver a mudanças organizacionais, disponibilizar dados e apoiar políticas sucessórias. Sabendo quais são as 172 funções de alto nível, a gestão pode priorizar esforços (formação, sucessão, acompanhamento) sem dispersar recursos em todo o universo.

RELATO TÉCNICO

A classificação permite mapear onde estão as funções com alta demanda política e alta relevância orçamentária, sugerindo risco institucional caso haja rotatividade sem preparação, o que é comum em momentos de transições de governo ou mudanças no secretariado. Abre-se a possibilidade de construir trilhas de desenvolvimento específicas (por exemplo, trilha de liderança política e articulação; trilha de formulação e gestão de políticas; trilha de gestão orçamentária), o que pode ser realizado pelo próprio Instituto Fundação João Goulart.

A arquitetura (escalão, área de negócio, macro-temática, tipo) ajuda a reduzir “babel” de nomenclaturas e a permitir comparações entre órgãos, apoiando decisões de estrutura e desenho organizacional. Por fim, para a Casa Civil e alta gestão, o painel dá visibilidade sobre a estrutura de funções críticas e o “perfil de exigência” dessas posições, apoiando pactuação de prioridades e diálogos intersetoriais.

8. Lições aprendidas e recomendações práticas (replicação e sustentabilidade)

8.1. Lição 1 — “Estratégico” precisa ser conceito criterioso e objetivo

O termo “função estratégica” costuma ser usado de forma ampla e subjetiva. O MFE mostra que é possível transformá-lo em conceito operacional mediante metodologia com critérios explícitos e perguntas objetivas.

8.2. Lição 2 — Julgamento qualificado funciona melhor quando é estruturado e auditável

O uso de consultores especializados foi crucial para captar as percepções das dimensões política, técnica e de policy making. O risco, naturalmente, é viés. O projeto mitigou isso ao estruturar a dinâmica e extrapolar por combinações padronizadas. Em ciclos futuros, sugere-se reforçar a diversidade de consultores, e mecanismos simples de autocorreção (por exemplo, amostras revisadas por pares).

8.3. Lição 3 — Sustentabilidade depende de governança de dados e rotina de atualização

Como mudanças de estrutura e ocupação são frequentes, o MFE precisa de procedimentos de atualização e de responsabilização institucional, no que a FJG está trabalhando para desenvolver, de forma a automatizar ao máximo o procedimento, sobretudo quanto à coleta dos dados primários (as funções, escalão, órgão, tipo de função e a atribuição à Área de Negócio e à Área Macro-Temática).

8.4. Lição 4 — O mapeamento precisa virar ação efetiva em Gestão de Pessoas e Gestão de Lideranças

O risco de iniciativas de People Analytics é parar na descrição. O MFE cria base para uma agenda de Gestão de Pessoas: política sucessória, desenho de trilhas, priorização de desenvolvimento, e decisões sobre ocupação de funções críticas. Assim, recomenda-se associar o MFE a pelo menos dois desdobramentos concretos (por exemplo: trilhas para alto nível estratégico e protocolo mínimo de transição/sucessão para funções com alta relevância orçamentária e política).

9. Conclusão

O Mapeamento de Funções Estratégicas da Prefeitura do Rio constitui uma iniciativa de People Analytics aplicada à gestão de pessoas no executivo municipal, ao produzir uma metodologia objetiva, sustentável e replicável para identificar o núcleo de funções de maior impacto estratégico. A classificação das 910 funções do escopo em níveis de estratégia, das quais 172 funções classificadas como de alto nível, e a identificação de perfis de habilidades/necessidades oferecem uma importante base de dados e base metodológica para decisões e ações de desenvolvimento, sucessão e governança, reduzindo dependência de percepções ad hoc e vontades políticas de quem está sentado na cadeira.

A gestão estratégica de pessoas da Prefeitura do Rio passa a dispor de um instrumento consultável e atualizável, capaz de sobreviver a mudanças organizacionais e apoiar a coordenação central. O desafio futuro é garantir sustentabilidade e uso: governança de atualização, integração com políticas de desenvolvimento e mecanismos de transição/sucessão que preservem a capacidade estatal.

Referências

Instituto Fundação João Goulart. (2025a). *Mapeamento de Funções Estratégicas: Relatório analítico* [Relatório técnico interno]. Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro.



EBAP

Encontro Brasileiro de Administração Pública
XIII EBAP, Junho de 2026, Brasília-DF, Brasil

RELATO TÉCNICO

Instituto Fundação João Goulart. (2025b). *Mapeamento de Funções Estratégicas: Relatório metodológico* [Relatório técnico interno]. Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro.

Rio de Janeiro. (2025, 1 janeiro). *Decreto nº 55.612: Dispõe sobre a atualização de estudo técnico do Mapeamento de Cargos Estratégicos no âmbito da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, e dá outras providências*. Diário Oficial do Município do Rio de Janeiro.

