

CIDADE **INOVA**

UMA REVISTA CARIOCA DE GESTÃO PÚBLICA

ECOPARQUE
DO CAJU

■
PLANO
ESTRATÉGICO
2025-2028

■
PEOPLE ANALYTICS
NA PREFEITURA DO RIO

■
CADÚNICO ANTES
DO CADRIO



NÚMERO 25 / SETEMBRO 2025

PREFEITURA DA CIDADE
DO RIO DE JANEIRO

PREFEITO
Eduardo Paes

SECRETÁRIO MUNICIPAL
DA CASA CIVIL
Leandro Matieli Gonçalves

INSTITUTO FUNDAÇÃO
JOÃO GOULART

PRESIDENTE
Rafaela Bastos

A REVISTA CIDADE INOVA É UMA REVISTA CARIOCA
DE GESTÃO PÚBLICA QUE SAI QUATRO VEZES AO ANO.

EQUIPE EDITORIAL

EDITORES

André Appariz - FJG
Angela Meurer - IPLANRIO
Luana Farnesi - SME
Luciane Caleia - CET-RIO
Luciano Cintra - SME
Marcio Martins - SMDU
Paula Camargo - SMCT
Rafael Felício Jr. - CVL
Saulo Albuquerque - SME

REVISORES DE PORTUGUÊS

Luciane Caleia
Luciano Cintra
Saulo Albuquerque

REVISÃO FINAL

Alexandre Cherman - PLANETÁRIO

COLABORADORES

Bruna Silva
Liana Carvalho

PROJETO GRÁFICO

Renata Ratto
Breno Lima

DIAGRAMAÇÃO

Angela Meurer

FOTO CAPA

Gabriel Jimenez

NÚMERO 25, VOLUME 1

SET 2025

ISSN 2596-3236

Os artigos podem ser adaptados para fins didáticos,
copiados e distribuídos desde que o autor seja citado
e que não se faça uso comercial da obra.

Os conceitos e opiniões expressos nos artigos,
bem como a exatidão e a procedência das citações e
links, são de exclusiva responsabilidade dos autores.



T [21] 2976.3703 | 2976.1012
contato@fundacaojoaogoulart.com
fjg.prefeitura.rio

CARTA DO EDITOR

A 25ª edição da Revista Cidade iNova apresenta experiências, reflexões e práticas da gestão pública no Rio de Janeiro. Os textos reúnem iniciativas ligadas ao uso de dados, inovação institucional, planejamento estratégico, preservação do patrimônio, sustentabilidade, transformação digital e escuta cidadã.

Na seção *Fala, Fundação*, destacamos experiências que utilizam dados aplicados à gestão. A presente edição traz a trajetória da NudgeRio, primeira unidade de ciência comportamental institucionalizada em governos no Brasil; o projeto *IPTU em Dados*, que propõe nova leitura fiscal e territorial da cidade; e iniciativas de comunicação baseadas em narrativas construídas com dados, como *Carnaval em Dados* e *G20 em Dados*. A seção apresenta também a história de Aline Romeu Xavier, Líder Carioca com atuação em sustentabilidade e planejamento urbano, e os resultados do GTT Índice de Felicidade no Trabalho, que desenvolveu uma metodologia para avaliar o bem-estar no ambiente institucional.

Na seção *Bora Nessa*, o destaque está na relação entre cidade, cultura e bem-estar. O texto sobre Paquetá resgata o valor simbólico, ambiental e afetivo da ilha. Em *Te-souros do Rio*, discutimos a função social do patrimônio cultural e sua importância para a vida coletiva. As seções #ficaadica e Agenda Cultural reúnem leituras, filmes, séries e informações sobre eventos importantes que ocorrerão na cidade nos próximos meses. Já a seção Rio de Sempre traz um novo recorte sobre a evolução da paisagem do Rio.

A seção *Artigos* apresenta projetos voltados à transformação de processos, à ampliação da capacidade institucional e à sustentabilidade. O artigo sobre o Plano Estratégico 2025–2028 detalha seu processo de elaboração, com foco no modelo lógico, participação social e orçamento. O texto sobre o Ecoparque do Caju descreve ações integradas de compostagem e biometanização. Também são apresentados o uso de *People Analytics* na formação de lideranças e o caso do *CADRio Agendamento*, que reformulou o acesso ao CadÚnico com sistema digital e fim das filas.

Por fim, na seção *Colunas*, o texto *Quando o silêncio grita mais alto* faz uma reflexão sobre o resgate da voz das mulheres e a força da expressão pessoal e coletiva.

Esta edição mostra como diferentes áreas da Prefeitura têm buscado transformar práticas e construir soluções a partir da escuta, do uso estratégico de dados, da valorização do território e da experiência cidadã.

Boa leitura!

Equipe Cidade iNova



FALA, PRESIDENTA

RAFAELA BASTOS

Presidente do Instituto Fundação João Goulart, Gestora Pública, Geógrafa, especialista em Gerenciamento de Projetos, Branding e Economia Comportamental, ex-Passista e Musa Passista da Estação Primeira de Mangueira.

Nudges e Políticas Públicas.

Nudges. Esta palavra tem sido bastante utilizada em diversas áreas de estudos que abordam a compreensão do comportamento humano. Temos visto também a popularização do termo em tipos variados de mídias. Não apenas uma palavra, mas uma metodologia da Economia Comportamental. Sim! O termo *nudge* foi introduzido e amplamente divulgado em algumas áreas do saber, a partir do livro “Nudge: Como tomar melhores decisões sobre saúde, dinheiro e felicidade”, dos autores Richard Thaler e Cass Sunstein, em 2008. Traduzido para diversas línguas, foi relançado em edição revista e ampliada em 2020 e os autores têm publicado artigos perguntando, após 10 anos: quais os novos pontos de vista sobre *nudges* pós-primeira década?

A ideia de *nudge* nasce da análise de padrões de comportamentos para compreensão de processos de tomada de decisão dos indivíduos principalmente no setor financeiro, de consumo, poupança e endividamento. Assim, é imprescindível entender algumas reflexões da Economia Comportamental (EC) para conversarmos sobre *nudges*. Podemos ouvir, falar e ver o uso de *nudges*, em aspectos teórico, metodológico e prático em áreas, além da EC e não restritas à, nomeadas como Insights Comportamentais, *Behavioral Economics*, Ciências Comportamentais, Ciências Comportamentais Aplicadas e Psicologia Econômica. No Brasil, têm se destacado os termos Economia Comportamental, Psicologia Econômica, Ciências Comportamentais e Insights Comportamentais. Em governos, veremos uma relação entre estrutura organizacional e áreas do conhecimento.

Todos os dias, indivíduos interagem com o mundo que os cercam. O resultado desta interação constante é o que chamamos de comportamento. Comportar-se é uma resposta aos estímulos e às interações sociais com este mundo. A ação de se comportar é guiada por um contexto que abrange experiências, emoções, influências sociais e vieses cognitivos, os quais, podem impactar as decisões humanas.

FESTIVAL SERVIDOR

3ª EDIÇÃO

DURANTE TODO O MÊS DE OUTUBRO, O INSTITUTO FUNDAÇÃO JOÃO GOULART
CELEBRA O DIA DO SERVIDOR PÚBLICO COM UMA PROGRAMAÇÃO ESPECIAL, CHEIA DE
OPORTUNIDADES PARA VOCÊ SE DESENVOLVER E APRIMORAR SUAS HABILIDADES.

4 GRANDES PALCOS:

GESTÃO BÁSICA

APRIMORAMENTO EM GESTÃO

GESTÃO E TRANSVERSALIDADE

LIDERANÇA CARIOCA

QUEM PARTICIPA?

- SERVIDORES PÚBLICOS DA PREFEITURA
- GESTORES PÚBLICOS
- LÍDERES CARIOCAS
- ESTUDANTES UNIVERSITÁRIOS
- SERVIDORES PÚBLICOS DE TODO O BRASIL

MODALIDADES: ONLINE E PRESENCIAL

  fundacaojoaogoulart.rio



Fundação
João Goulart



ESCANEIE E
INSCREVA-SE!

As interações sociais presentes no nosso mundo são responsáveis pela nossa construção de valores, qualificados na Economia, mais precisamente na Análise do Comportamento Econômico, como objetivos e subjetivos. Este aspecto é crucial para compreendermos, ou seja, descrevermos, explicarmos e prevermos o comportamento econômico dos indivíduos e analisarmos o contexto de decisões econômicas. Decisões econômicas são aquelas que envolvem recursos finitos e, quase sempre, as tomamos por algum motivo, do monetário à disponibilidade de tempo, passando por restrições, ambientais ou não, ou a simples averiguação sobre nossos esforços. A construção de valores objetivos se dá a partir da função de interação entre duas ou mais pessoas, enquanto valores subjetivos apresentam amplitude maior e podem ser determinados quando o indivíduo interage com mais pessoas, mas também ao interagir consigo mesmo, sob o prisma das reflexões sobre o mundo que o cerca.

Muitos campos do saber estudam comportamento, talvez, os mais reconhecidos sejam oriundos das Ciências Sociais. Mas, não devemos nos restringir apenas a esta possibilidade de construção do conhecimento, ao envolvermos a percepção de uma pessoa, estudar um modelo comportamental faz muito sentido. Refletir o comportamento humano e o processo decisório dos indivíduos, ou seja, dos atores sociais, genericamente chamados, em Economia, de agentes econômicos, é assunto interessante, relevante e que pode ser ponderado sob muitas perspectivas, pautadas em diversas bases teóricas e metodológicas.

Para a Economia Comportamental, especificamente sobre a compreensão dos *nudges*, metodologia que permite mudanças de comportamento benéficas aos indivíduos a partir de uma arquitetura de decisão, quando é orientado com ênfase nas Políticas Públicas, possibilita a inserção da perspectiva comportamental na formulação, desenho e monitoramento de ações e projetos públicos. É Política Pública com empatia.

SUMÁRIO

FALA, FUNDAÇÃO

- 10 **NUDGERIO**
Marcela Lima
- 16 **DATASTORYTELLING**
Bruna Silva
- 18 **EU, LÍDER**
Aline Xavier
- 20 **GTT**
ÍNDICE DE FELICIDADE NO TRABALHO
- 22 **IPTU EM DADOS**
Pedro Zaidan

BORA NESSA

- 60 **TESOUROS DO RIO**
- 62 **CALMARIO**
- 64 **#FICAADICA**
- 66 **AGENDA CULTURAL**
- 68 **RIO DE SEMPRE**

ARTIGOS

- 24 **PEOPLE ANALYTICS NA PREFEITURA DO RIO**
Rafael Costa
- 32 **O PLANO ESTRATÉGICO 2025-2028**
Fernanda Mofati
- 42 **ECOPARQUE DO CAJU**
Bernardo Ornelas Ferreira
- 50 **CADÚNICO ANTES DO CADRIO**
Raquel Flexa, Gabriela Reis, Cynthia Bimbi e Carolina Pinheiro

COLUNAS

- 58 **QUANDO O SILÊNCIO GRITA MAIS ALTO**
Jana Libman

FALA, FUNDAÇÃO JOÃO GOULART

MARCELA LIMA

Economista pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). Gestora Pública na Prefeitura do Rio de Janeiro desde 2023, atuando atualmente como Assessora na NudgeRio e na Coordenadoria de Dados e Comportamento do Instituto Fundação João Goulart, da Secretaria Municipal da Casa Civil.

NUDGERIO

A PRIMEIRA UNIDADE DE CIÊNCIA COMPORTAMENTAL EM GOVERNOS NO BRASIL

NudgeRio. Talvez você nunca tenha lido essa palavra em inglês. Antes de entrarmos efetivamente no que é a NudgeRio, vamos começar explicando o que é o tal do *nudge*.

Nudge é um conceito da ciência comportamental que se refere a um “empurrãozinho” que possibilita a mudança de hábitos e comportamentos em benefício do próprio indivíduo e da sociedade. Isso é feito sem alterar incentivos econômicos, sem proibir opções e mantendo a liberdade de escolha. Em outras palavras, trata-se de uma

forma sutil e inteligente de influenciar decisões, respeitando a autonomia do cidadão.

O modelo tradicional de comportamento parte da ideia de que as pessoas tomam decisões racionais e lineares: decidem, agem e alcançam resultados. No entanto, a vida real é mais complexa, e muitas vezes há um descompasso entre intenção e ação. O modelo realista considera que, mesmo diante de uma decisão tomada, podem surgir barreiras comportamentais que impeçam sua execução.

NudgeRio

Nesse contexto, a arquitetura de escolhas – isto é, a forma como as opções são apresentadas – torna-se uma ferramenta para melhorar o bem-estar das pessoas e ajudá-las a cumprir seus próprios objetivos. Mais do que tentar mudar diretamente as decisões das pessoas, o *nudge* busca melhorar as condições em que essas decisões são feitas, contribuindo para uma gestão pública mais empática, eficiente e centrada no indivíduo.

O uso de ciência comportamental aplicada aos serviços públicos tem ganhado força como uma das frentes mais promissoras da inovação governamental no mundo. Incorporando evidências sobre o comportamento humano na formulação de políticas públicas, governos conseguem criar soluções mais eficazes, humanas e acessíveis.

No Brasil, esse movimento começou de forma pioneira no município do Rio de Janeiro, durante a gestão 2013-2016

do prefeito Eduardo Paes, com a criação da NudgeRio – a primeira unidade de nudge institucionalizada em governos da América Latina. Essa decisão colocou o Rio no mapa internacional da inovação pública e abriu caminho para que metodologias baseadas em evidências ganhassem espaço no setor público brasileiro.

A NudgeRio simboliza uma transformação na forma da administração pública olhar para o cidadão e para o papel do gestor público. A proposta é incentivar, “dar um empurrãozinho”, facilitar, simplificar para o cidadão. Em vez de esperar a adesão espontânea a políticas públicas, busca-se facilitar essa adesão por meio de “empurrões” estratégicos, por meio de simples alterações no ambiente ou na forma de apresentação das escolhas, capazes de estimular comportamentos positivos, tanto por parte da população quanto dos próprios servidores.

FALA, FUNDAÇÃO JOÃO GOULART

Fomentado pelo prefeito Eduardo Paes, em 2014, José Moulin Netto, então presidente do Instituto Fundação João Goulart, viajou para participar de uma conferência sobre ciência comportamental na Universidade Harvard. Foi ali que se abriu, diante dele, um mundo em que psicologia, economia, política pública e gestão caminhavam lado a lado — e ele voltou ao Brasil motivado e decidido a aplicar esse conhecimento na Prefeitura do Rio

De volta à cidade, Moulin começou a testar os primeiros projetos de *nudge* dentro dos Grupos Transversais de Trabalho (os GTTs), uma metodologia do Programa Líderes Cariocas para o desenvolvimento de projetos de inovação concomitantemente ao desenvolvimento de lideranças, afinal os GTTs são formados por equipes de Líderes Cariocas. O primeiro projeto com *nudge* envolveu o IPTU. Com pequenas alterações na apresentação do carnê, a prefeitura conseguiu estimular o pagamento em cota única e antecipou a arrecadação em R\$225 milhões. Um empurrãozinho com impacto financeiro no fluxo de caixa da Prefeitura, por um lado, e de benefício

para o cidadão, afinal quem paga em cota única tem 7% de desconto, além de já garantir que não irá esquecer algum pagamento das cotas, que poderiam levar o cidadão a ser inscrito na dívida ativa.

O sucesso deste projeto abriu caminho para outros testes. Entre 2015 e 2018, ainda sob o guarda-chuva dos GTTs, a Prefeitura do Rio desenvolveu iniciativas ligadas à matrícula escolar, dívida ativa, saúde e mobilidade. A estratégia era clara: intervenções de baixo custo, baseadas em evidências, testadas de forma rápida e com rigor acadêmico. Em 2018, com os resultados consolidados, a NudgeRio foi oficialmente publicada na estrutura do Instituto Fundação João Goulart. A permanência da NudgeRio, que se manteve ativa e relevante mesmo após mudanças de gestão, reforça sua legitimidade e eficácia.

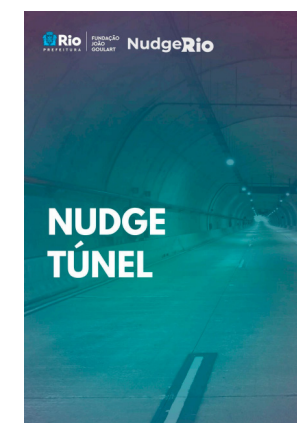


Foto: Alexandre Macieira

vas com baixo custo e alto potencial de impacto para a cidade, os cidadãos e a gestão da Prefeitura do Rio de Janeiro;

→ A gestão do conhecimento, por meio da produ-

ção e compartilhamento de metodologias próprias e da documentação de projetos, bem como na disseminação por meio de aulas internas para servidores e para outras instituições do setor público e da academia, além da realização de eventos nacionais e internacionais sobre o tema aplicado ao setor público;

→ A oportunidade de firmar parcerias e manter intercâmbio com instituições de ensino, pesquisa e promoção do conhecimento, tanto nacionais quanto internacionais, reconhecidas por sua expertise no tema.

A NUDGERIO TRANSFORMA POLÍTICAS PÚBLICAS COM INOVAÇÃO E EVIDÊNCIAS

A NudgeRio foi criada com o propósito de apoiar secretarias municipais na implementação de iniciativas públicas locais, com base na ciência comportamental aplicada. Sua estrutura se apoia em princípios duradouros que direcionam sua atuação, entre eles:

→ A capacidade da ciência comportamental aplicada de aumentar a efetividade de políticas públicas e iniciati-

A difusão interna na Prefeitura foi especialmente efetiva no âmbito do Programa Líderes Cariocas. Cursos de capacitação sobre metodologia *nudge* foram oferecidos, expondo inúmeros Líderes Cariocas aos princípios e aplicações da ciência comportamental aplicada, o que gerou um grande volume de demandas de projetos à NudgeRio, além de ter transformado o olhar dos gesto-

FALA, FUNDAÇÃO JOÃO GOULART

res públicos, fazendo-os mais atentos à questão comportamental e às heurísticas e aos vieses na tomada de decisão por parte dos cidadãos e dos próprios servidores.

Por trás da NudgeRio, há uma equipe que acredita na força da colaboração e na união de saberes para transformar ideias em soluções públicas eficazes. Desde sua criação, a iniciativa reuniu profissionais de diferentes áreas do conhecimento, unindo experiências práticas e rigor técnico para desenhar políticas públicas mais humanas, eficazes e baseadas em evidências.

A equipe começou com especialistas das áreas de gestão pública, geografia, ciência comportamental e ciência de dados, responsáveis por estruturar as primeiras experiências no uso de evidências e testes no setor público municipal. Ao longo do tempo, novos integrantes trouxeram contribuições valiosas de campos como astronomia, psicologia, ciências sociais, economia, tecnologia e comunicação, ampliando a capacidade analítica e criativa da equipe. Ressalta-se também o Programa Cientista Comportamental Convidado, em que integrantes externos podem participar voluntariamente e temporariamente de projetos específicos.

A NudgeRio opera por meio de três frentes: projetos, consultorias e parcerias. Os projetos aplicam a Ciência Comportamental Aplicada para redesenhar serviços públicos a partir de dados e aspectos do comportamento humano. Essa abordagem considera não só a técnica dos gestores, mas também a experiência dos cidadãos no acesso a políticas públicas. Tradicionalmente, desenham-se experimentos, que são realizados utilizando metodologias como os Testes Randomizados Controlados (RCTs, na sigla em inglês), permitindo a mensuração dos resultados. Com isso, consegue-se analisar a efetividade da intervenção proposta antes de escalá-la para uma aplicação em uma população maior.

As consultorias são solicitadas pelos órgãos interessados em aplicar *insights* comportamentais em suas ações, em situações em que não será possível realizar testes ou experimentos. Nelas, o foco é compreender o processo decisório do cidadão por meio da criação de perfis e cenários, identificando barreiras e incentivos presentes.

Por fim, as parcerias se formalizam via carta de intenção, com objetivos e retornos sociais compartilhados entre as instituições envolvidas.



Na NudgeRio, a aplicação da ciência comportamental ganha forma por meio de métodos que ajudam a desenhar políticas públicas mais eficientes, empáticas e centradas nas pessoas. Entre as diversas ferramentas utilizadas pela equipe, a metodologia *Nudge Thinking* se destaca por seu impacto direto na formulação e aprimoramento de projetos.

Criada pela NudgeRio, a metodologia *Nudge Thinking* coloca em prática os conceitos da economia comportamental e do nudge em desafios reais da administração pública. Inspirada em abordagens como o *Design Thinking* e o *Data Thinking*, ela une ciência, empatia e análise de dados para desenvolver soluções que funcionam de verdade.

Com mais de 50 projetos e parcerias com instituições como FGV, PUC-Rio, HUB/UnB, (011).lab, República.org e

Banco Mundial, além de órgãos públicos como as Secretarias de Fazenda, Saúde, Educação, Comlurb, CET-Rio, Centro de Operações Rio e Cultura, a NudgeRio mantém-se ativamente em agendas estratégicas e práticas inovadoras de ciência comportamental no setor público. A unidade organizou marcou presença em eventos de destaque, como a Conferência 2025 do IAREP "Insights comportamentais em pesquisa e formulação de políticas", o XII EBAP (Encontro Brasileiro de Administração Pública) e o Urban 20 Summit, com o painel "Ciências Comportamentais Aplicadas a Problemas Urbanos". Também realizou dois seminários e a Conferência Latino-Americana de Ciências Comportamentais. Com essa trajetória, a NudgeRio demonstra como a ciência comportamental pode apoiar a inovação e a efetividade das políticas públicas.

FALA, FUNDAÇÃO JOÃO GOULART

BRUNA SILVA

Assessora de Comunicação Estratégica no Instituto Fundação João Goulart e formada em Comunicação Social com habilitação em Jornalismo pela UERJ. Técnica em Turismo e Hospedagem pelo CTUR/UFRRJ.

DATA STORYTELLING: NARRATIVAS EM DADOS COMO ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO

Você já reparou que muitos estudos e relatórios da Prefeitura do Rio têm um certo padrão no nome?

Carnaval em Dados, Réveillon em Dados, Turismo em Dados, G20 em Dados, Futebol em Dados. Parece até uma série, não é mesmo? E não é só o nome que eles têm em comum. O que conecta todos esses conteúdos é uma nova maneira de comunicar o que acontece na cidade usando dados como ponto de partida.

Uma iniciativa que começou no Instituto Fundação João Goulart e que vem

ganhando destaque dentro da Prefeitura do Rio: usar dados para comunicar um conjunto de informações sobre determinadas pautas que fazem parte do debate público.

MAS COMO ISSO FUNCIONA?

A partir dos dados coletados, a equipe analisa cuidadosamente quais informações podem ser categorizadas e que apresentam relevância para as agendas públicas.



Este conjunto de dados, além de trazer transparência aos investimentos da Prefeitura, desde o planejamento até a execução, serve para destacar as narrativas da cidade, do ponto de vista das políticas públicas. Assim, não se trata apenas de reunir estes dados. O Instituto Fundação João Goulart atua como uma espécie de “curador” desses conteúdos, organizando, editando, contextualizando e transformando tudo em narrativas que mostram o impacto real das ações para a cidade e para a população carioca. Sempre a partir do material mais bruto enviado pelas secretarias, o qual, muitas vezes, vem em forma de planilhas, apresentações ou relatórios técnicos.

A lógica é simples. Em vez de falar só o que foi feito, a ideia é mostrar como foi planejado, executado e, também, o que fica de legado para a cidade. Quanto foi investido? Qual foi o impacto? Quantas pessoas participaram? Qual foi o retorno econômico? As respostas para estas perguntas aparecem em relatórios com números e gráficos sobre os temas em destaque. E não fica só nos relatórios não!

Esse novo jeito de comunicar passou a fazer parte da estratégia da Prefeitura

como um todo. Em vez de divulgar a inauguração de um espaço ou a realização de um grande evento, os conteúdos das redes sociais começaram a mostrar os números por trás de alguns projetos e também a realizar publicações específicas para as coletâneas “em dados”.

Esse movimento contribui para mudar a percepção sobre o que é comunicar a partir da gestão pública. Não é só institucional, não é só marketing e não precisa ser complicado. A metodologia “Em Dados” traz um diferencial importante: contexto e embasamento. A informação deixa de ser solta e vira parte de uma narrativa.

Quando as pessoas entendem melhor as ações da Prefeitura, é mais fácil acompanhar, apoiar ou até cobrar melhorias. É uma forma de colocar a população dentro da conversa e não só como espectadora.

Então, sim, Carnaval em Dados, Réveillon em Dados, Turismo em Dados, G20 em Dados, Futebol em Dados pode parecer repetitivo, mas na prática é um jeito de dizer: aqui tem planejamento, tem execução, tem impacto e a gente mostra tudo isso, com dados.

EU, LÍDER

QUANDO O FASCÍNIO PELA POSSIBILIDADE DE TRANSFORMAR ORIENTA A CAMINHADA PROFISSIONAL

ACREDITANDO NO PODER DAS CIDADES PARA
MELHORAR A VIDA DAS PESSOAS.

ALINE ROMEU XAVIER

Arquiteta e Urbanista, pós em Geografia, Mestre em Urbanismo com especializações em Gestão Pública e Regeneração Urbana. Experiência em projetos urbanos incluindo áreas históricas e sustentabilidade, articulação de parcerias externas e novos modelos de implementação e gestão. Atualmente é Coordenadora de Estratégias de Planejamento do Escritório de Planejamento da Secretaria Municipal Casa Civil.



Feliz com o convite para participar desta seção da Cidade iNova, reflito sobre a importância da gestão pública e dos servidores na minha formação acadêmica e profissional. Aluna da Escola Municipal Bolívar, lembro da admiração que nutria pelos meus professores ao vê-los se dedicando com amor aos alunos. Estudando em instituições públicas, como CEFET, UFRJ e UERJ, se-

gui aprendendo muito sobre propósito e motivação. Essa percepção influenciou meu desejo de ser uma profissional capaz de melhorar a vida das pessoas. A arquitetura e o urbanismo me fascinaram, desde cedo, pela relação do espaço com a forma de viver, e pensar em cidades mais humanas, saudáveis, afetuosas, justas e bonitas sempre me inspirou.

Desde minha formação, atuei em diversos projetos e obras, em diferentes cidades, incluindo urbanizações, praças, residências, shopping, cinemas, creches, escolas, cemitérios, Favela Bairro, Rio Cidade, mas meu interesse pelo alcance dos impactos sociais das transformações urbanas me levou a trabalhar cada vez mais com prefeituras. Entrei na PCRJ em 2008 e, no ano seguinte, assumi a Gerência de Intervenções Urbanas no Patrimônio Cultural, uma nova área de atuação visando cuidar dos espaços públicos de ambientes históricos. Em 2012, o Rio ganhou o título de Paisagem Cultural Urbana pela UNESCO. Neste mesmo ano, foi criado o IRPH e me tornei Coordenadora de Projetos Especiais, incorporando atuação nas áreas recém reconhecidas como Patrimônio da Humanidade; nos espaços públicos e, também, em design como política pública. Nesse período, participei da concepção e coordenação de projetos como: Praça do Trem, Centro para Todos, Lapa Legal, Plano de Gestão do Parque do Flamengo, Cooperação Técnica Rio-Paris, Festival Internacional de Criatividade – CRio, e representação na DC Network – rede global de distritos de criatividade.

Ainda em 2012, ingressei no Programa Líderes Cariocas, que me apresentou um caminho de possibilidades, como cursos de aperfeiçoamento na COPPEAD, Columbia University, Ecole Nationale d'Administration (Paris) e no Seoul Human Resource Development Center. Transversalidade, busca por inovação e parcerias em rede sempre foram parte importante da minha atuação na Prefeitura, e o Programa Líderes Cariocas fortaleceu muito esses focos. O maior valor, porém, foi

conhecer e me conectar a servidores inspiradores e desenvolver projetos, como o Programa Adote.Rio, em conjunto com diferentes áreas da prefeitura.

Em 2017, passei a integrar o Escritório de Planejamento, na Coordenação de Estratégias de Planejamento, introduzindo novos eixos de ação: desenho de projetos-piloto para ações relacionadas às metas do desenvolvimento sustentável e fortalecimento da participação social. Nesta função, coordeno iniciativas como: Distrito de Baixa Emissão; Rotas Frescas de Enfrentamento ao Calor; Plataforma participa.rio; participação social do Plano de Desenvolvimento Sustentável – incluindo a escuta de escolas e crianças; representação em redes nacionais e internacionais e captação de apoios externos para implementar soluções frente às mudanças climáticas.

As cidades gritam por olhares mais humanos, em consonância com as lógicas econômicas e climáticas. Acredito que buscar melhores práticas, firmar parcerias e fortalecer a escuta são caminhos eficazes para acelerar soluções e enfrentar os desafios urbanos. Ao longo dos anos, vi alguns desses projetos inspirarem outras cidades e receberem reconhecimento nacional e internacional. Mas, no meu trajeto profissional, o mais valioso tem sido aprender e dividir esforços com pessoas comprometidas. Para mim, a liderança na gestão pública é uma dança de compartilhamentos, de vontades, de autorias, de fazeres, de descobertas, onde inspiramos e somos inspirados, em diferentes papéis, mas todos igualmente essenciais para alcançarmos impactos positivos na vida das pessoas.

GTT

ÍNDICE DE FELICIDADE NO TRABALHO

A PSICOLOGIA POSITIVA A FAVOR DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL

INTEGRANTES DO GTT

Allana Ribeiro - CVL
 Danielle Dias - SME
 Genésio Gregório - GM-RIO
 Jana Libman - IPLANRIO
 Luciana Idalgo - IPLANRIO

O Grupo Transversal de Trabalho (GTT) Índice de Felicidade no Trabalho (IFT), criado a partir de demanda da Procuradoria Geral do Município (PGM-Rio) e no âmbito do Programa Líderes Cariocas, teve como objetivo mensurar a satisfação dos servidores e a percepção quanto ao grau de felicidade no ambiente organizacional. A iniciativa, inédita na Administração Pública Municipal brasileira, reuniu cinco servidores de diferentes áreas da Prefeitura, com formações em Administração Pública, Direito, Contabilidade, Psicologia Positiva e Ciências Ambientais.



Da esquerda para a direita na frente: Allana Ribeiro (CVL), Luciana Idalgo (IPLANRIO), Dra. Arícia Fernandes (PGM), Jana Libman (IPLANRIO) e Jair dos Santos Moura (PGM). Na segunda fila: George Alves (SMF), Genésio Honório (GM-RIO), Danielle Dias (SME), Nathalia Dias Serravalle (PGM), Adriana Pires Ferreira da Motta (PGM), Dr. Daniel Bucar Cervasio (PGM), Dra. Ana Paula Buonomo (PGM) e Dr. Carlos Raposo (PGM).

O conceito de felicidade no trabalho foi avaliado com base em 5 dimensões: bem-estar físico, bem-estar emocional, bem-estar psicológico, relações interpessoais e reconhecimento profissional. Para isso, o grupo elaborou uma metodologia própria, fundamentada em referências nacionais e internacionais, aplicada por meio de questionário a 361 colaboradores da PGM-Rio, incluindo procuradores, servidores efetivos, residentes jurídicos e estagiários. Os resultados revelaram que o IFT da PGM-Rio se encontra em patamar elevado, com destaque para o bom relacionamento entre colegas e a valorização profissional. Entretanto, também foram identificadas áreas de melhoria, que originaram um plano de ação vol-

tado a práticas de gestão mais humanizadas e sustentáveis.

A experiência demonstra a crescente preocupação da Prefeitura do Rio de Janeiro em promover ambientes laborais acolhedores, reforçando a importância da gestão baseada em evidências para a formulação de políticas públicas voltadas à valorização das pessoas. A expectativa é expandir a metodologia para outros órgãos da Municipalidade, fortalecendo o engajamento, o bem-estar e a produtividade no setor público carioca. Afinal, quando o trabalhador está feliz, ele se sente mais engajado e motivado. Esse bem-estar reflete diretamente em maior produtividade e qualidade no trabalho.

FALA, FUNDAÇÃO JOÃO GOULART

PEDRO ZAIDAN

Especialista em dados sociais, gestão pública, ampla atuação em diagnósticos urbanos, análise territorial e políticas públicas. Antropólogo Urbano, doutorando em Ciências Sociais pela UERJ.

IPTU EM DADOS

No ano de 2023, o Instituto Fundação João Goulart teve acesso à base de dados do Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU) da cidade do Rio de Janeiro. O imposto representa 11% das receitas anuais da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro. Em números absolutos, isso significa, em 2022 (ano estudado), R\$ 4,3 bilhões. Para a cidade, o valor equivale:

- Aos investimentos para construção de dois BRTs Transbrasil;
- A quatro vezes o investimento do BNDES no transporte público da cidade em 2023;
- A 40 vezes o que foi investido na construção do Parque Piedade.

São números importantes e ao longo do ano de 2023 foi desenvolvido um estudo que foi além dos grandes números e inventou uma forma de olhar para o IPTU dedicada à alta gestão.

A perspectiva sobre o imposto precisaria conectar a materialidade do município à sua realidade financeira. O pressuposto do estudo foi o de que uma cidade é produzida, ou seja, ela deve ser percebida como um conjunto de movimentos que (re)criam espaços urbanos. Seja na ocupação de uma praça ou em uma obra de infraestrutura, esses movimentos atualizam dinâmicas das mais variadas, tendo a ver com ordenamento, mobilidade,

significação dos espaços e, sobretudo, para o estudo em questão, a construção e a utilização de imóveis.

Tal perspectiva possibilita tirarmos do abstrato as inscrições e os nomes dos bairros, levando-os ao chão da cidade, viabilizando a identificação de perfis de bairros e de usuários. Trata-se de olhar para o IPTU considerando os movimentos ocorridos em espaço e tempo cariocas.

Isso implica em reconhecer que as realidades social, econômica, cultural e material da cidade não são o resultado de processos naturais ou espontâneos. Ela é moldada por escolhas técnico-políticas e processos históricos, por decisões em níveis macro e micro.

Nesse sentido, foram construídos três eixos de análise. Eles permitem interpretar o número de inscrições e o valor monetário com mais palpabilidade diante do município. Tal modelo categoriza financeiramente – por meio de faixas de valor (R\$) – por utilização principal, tipologia e natureza e por bairros e Áreas de Planejamento (AP), qualificando e territorializando a informação, os dados ou o valor monetário.

Desse modo, foi possível afirmar, por exemplo, que:

- A cada R\$4 arrecadados, R\$2 são oriundos de salas e apartamentos;
- Os valores arrecadados na AP2 e na AP4 juntos correspondem a 72,8% de toda a arrecadação;
- Que as inscrições acima de R\$ 10.000,00 correspondem a 6% das inscrições adimplentes e 54% do valor arrecadado.

O exercício de tratar esses dados e orientá-los à alta gestão foi complexo. Foi preciso definir conceitos, construir métricas de análises e recorrer não só à literatura sobre IPTU, mas também sobre a produção da cidade do Rio de Janeiro. Isso não seria possível sem a transversalidade, fundamento do Instituto Fundação João Goulart.

Por meio dos dados do IPTU, estabelecemos formas inéditas de apresentar a cidade do Rio de Janeiro. Foi necessária a criação de ferramentas técnicas e teóricas destinadas à gestão carioca. A cidade, apreendida pelos dados, revela uma complexidade dinâmica e em constante transformação, por meio do qual o Instituto Fundação João Goulart tem navegado com ciência e consciência.

PEOPLE ANALYTICS NA PREFEITURA DO RIO

DADOS E EVIDÊNCIAS PARA
TRANSFORMAR A CAPACITAÇÃO
DE GESTORES PÚBLICOS

RAFAEL COSTA

*Coordenador de Capacitação e Desenvolvimento do Instituto
Fundação João Goulart, da Secretaria Municipal da Casa Civil.*

*Engenheiro. Professor. Servidor público desde 2005, atua na
formulação e execução de políticas de desenvolvimento de gestores
e lideranças municipais.*

A qualidade das políticas públicas no Rio de Janeiro depende diretamente da atuação de seus servidores, que planejam, executam e monitoram iniciativas fundamentais para o bem-estar da população. Garantir que gestores e líderes estejam preparados para enfrentar cenários de alta complexidade é essencial para que a administração municipal ofereça respostas ágeis, eficientes e alinhadas às necessidades do cidadão. Nesse contexto, a capacitação contínua deixa de ser uma opção e se afirma como requisito estratégico para fortalecer a governança e consolidar uma gestão pública inovadora.

ARTIGO

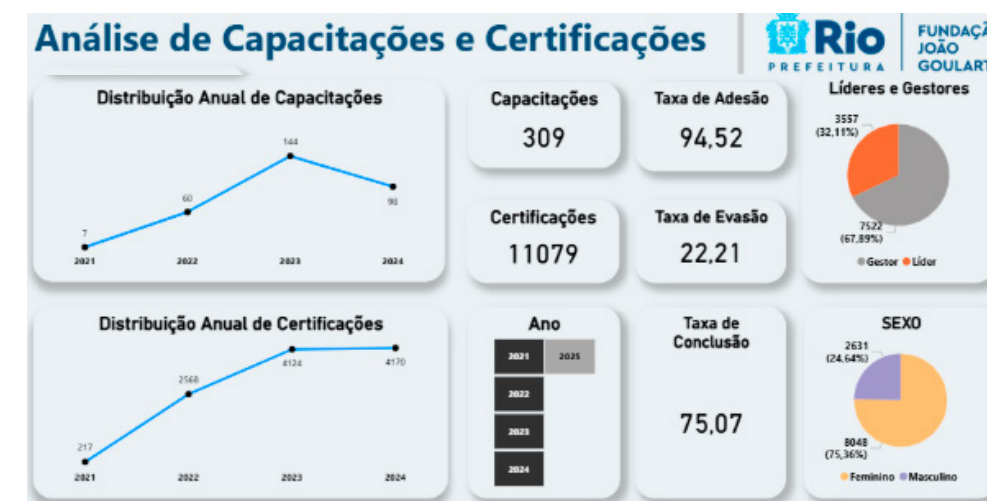
A Prefeitura do Rio reúne um corpo funcional diverso, com profissionais distribuídos em secretarias e órgãos que atuam em áreas vitais para a cidade. Entre eles, destaca-se um contingente de aproximadamente 16 mil servidores que ocupam cargos de gestão, concentrando a responsabilidade de conduzir equipes, tomar decisões estratégicas e coordenar políticas públicas em contextos de grande complexidade. A necessidade de alinhar esse grupo às metas institucionais e de promover capacitações inclusivas e efetivas tornou-se central para elevar a qualidade da gestão municipal e garantir melhores entregas à sociedade.

Para enfrentar esse desafio, o Instituto Fundação João Goulart (FJG) implementou uma abordagem inovadora: o uso de *People Analytics* como ferramenta estratégica para o desenvolvimento de gestores. Essa metodologia combina ciência de dados, estatística e análise organizacional para transformar informações em inteligência aplicada à gestão de pessoas. A partir da coleta e do tratamento sistemático de dados sobre inscrições, participações, certificações e avaliações, tornou-se possível monitorar tendências, identificar lacunas e avaliar o impacto das capacitações.

A Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores (PCDG), instituída em 2022, representa um marco regulatório para a formação de gestores e lideranças no município. Ela estabelece cinco competências essenciais: visão estratégica, compromisso público, liderança colaborativa, resiliência e inovação. Essas competências são desdobradas em 77 atributos que permitem identificar com clareza os comportamentos e habilidades a serem estimulados nas diferentes etapas de desenvolvimento. O portfólio de capacitações foi estruturado em quatro categorias: Gestão Básica, Aprimoramento em Gestão, Liderança Carioca e Gestão e Transversalidade. A integração entre o *People Analytics* e a PCDG possibilitou alinhar cada iniciativa formativa às diretrizes institucionais, assegurando que o investimento em desenvolvimento de pessoas esteja diretamente conectado às prioridades estratégicas da Prefeitura do Rio de Janeiro.

Os primeiros resultados do uso de *People Analytics* na capacitação de gestores já evidenciam impactos relevantes. Entre 2021 e 2024, o Instituto Fundação João Goulart promoveu 309 ações de capacitação, alcançando mais de 15 mil servidores em cargos comissionados e emitindo mais de 11 mil certificações. A taxa média de conclusão foi de 75%, sinalizando um bom nível de engajamento, embora ainda persistam desafios relacionados à evasão. Os dados também apontam para a predominância da participação feminina, assim como para a diversidade em termos de raça/cor, cargos e faixas etárias. A Figura 1, apresentada a seguir, ilustra de forma sintética esses resultados. Esses indicadores reforçam a relevância da análise sistemática de dados para ampliar o alcance, a representatividade e a efetividade das capacitações.

Figura 1: Resultados de participação e perfil dos servidores nas capacitações do Instituto Fundação João Goulart (2021–2024)



A aplicação do *People Analytics* à gestão de capacitações trouxe não apenas relatórios mais completos, mas também a necessidade de consolidar essas informações em uma métrica única e comparável. Era fundamental dispor de um indicador capaz de sintetizar a qualidade das formações e traduzir em números o impacto percebido pelos participantes e pela insti-

ARTIGO

tuição. Foi nesse contexto que surgiu o Índice de Capacitação e Desenvolvimento (ICD), concebido para oferecer um parâmetro objetivo e transparente de avaliação.

O ICD surgiu inicialmente como uma métrica pioneira no município para acompanhar a qualidade das capacitações. Em sua primeira versão, buscou-se conciliar aspectos quantitativos (como número de vagas ofertadas e certificações emitidas) com elementos qualitativos ligados à satisfação dos participantes. Essa combinação permitiu criar um parâmetro inicial de monitoramento, ainda que fortemente influenciado por fatores externos pouco controláveis, como a quantidade de inscritos efetivamente de acordo com as vagas abertas em cada curso, que não traduzem necessariamente a efetividade real das formações. A experiência prática evidenciou tanto o valor estratégico do índice quanto suas limitações, apontando a necessidade de uma reformulação que privilegiasse indicadores mais diretamente ligados à qualidade e ao impacto do aprendizado.

Com base nesse aprendizado, o Índice de Capacitação e Desenvolvimento (ICD) passou por uma reformulação que permitiu avaliar a efetividade das formações com maior precisão. Foram excluídos os fatores de escala, como número de vagas ofertadas ou certificações emitidas, por refletirem variáveis externas de difícil controle e pouco relacionadas à qualidade da aprendizagem. O cálculo passou a se concentrar em três dimensões principais: avaliação dos participantes (70%), avaliação dos instrutores (10%) e avaliação da equipe técnica do FJG (20%). Esses componentes são ainda ponderados pelo Índice de Implementação (IP), que mede a aplicação prática do conhecimento no ambiente de trabalho três meses após a capacitação.

A definição dos estratos foi construída a partir de duas referências: as escalas educacionais que estabelecem 60 pontos como patamar mínimo de desempenho e testagens internas conduzidas pelo FJG, que ajustaram os cortes à realidade municipal. Dessa calibragem resultou a seguinte régua: <40 (Insatisfatório), 40–59 (Regular), 60–74 (Bom) e ≥75 (Excelente).

Índice de Capacitação e Desenvolvimento → ICD

Avaliação PARTICIPANTES

Avaliação respondida pelos participantes sobre a sua percepção quanto à qualidade da capacitação.

→ AVA

Avaliação INSTRUTORES

Avaliação respondida pelos instrutores sobre a sua percepção quanto à qualidade da capacitação de forma geral.

→ AVI

Avaliação EQUIPE CCD

Avaliação da ação de capacitação pela Coordenadoria de Capacitação de Desenvolvimento.

→ AVE

Avaliação APLICABILIDADE

Avaliação respondida pelos participantes 2-3 meses após o término da capacitação sobre a aplicação do que foi aprendido.

→ IP

→ ICD =
$$\frac{[0,7.AVA + 0,1.AVI + 0,2.AVE].IP}{100}$$

→ ICD ATUAL = 73

< 40 INSATISFATÓRIO	A capacitação não atendeu às expectativas, teve avaliações insatisfatórias e/ou baixa aplicação prática dos conteúdos no trabalho.
40 - 60 REGULAR	Resultados médios, com avaliações satisfatórias e implementação prática limitada, com oportunidades de melhoria.
60 - 75 BOM	Capacitações bem-sucedidas, com avaliações positivas, aplicação prática moderada dos conhecimentos e boa proporção de conclusões.
> 75 EXCELENTE	Capacitações de alto impacto, com excelentes avaliações e alta aplicação prática no trabalho dos gestores, além de uma boa taxa de certificação.

O resultado atual médio de 73 pontos, com diversas formações alcançando o nível de excelência, evidenciam a consistência metodológica do índice e seu impacto real. Assim, o ICD consolidou-se como um instrumento robusto, que alia fundamentação teórica e validação empírica e que hoje orienta decisões estratégicas sobre investimentos, definição de trilhas de formação e competências prioritárias para a Prefeitura.

Apesar dos avanços alcançados, a experiência com *People Analytics* também revelou desafios que precisam ser enfrentados. A taxa de evasão média em torno de 22% mostra que muitos servidores ainda encontram dificuldades para conciliar as capacitações com as demandas diárias de trabalho. Além disso, a ausência de avaliações formais de aprendizado limita a mensuração objetiva da assimilação de conteúdos, ficando a análise restrita, em grande parte, à percepção dos participantes. Outro ponto relevante é a necessidade de fortalecer a integração entre os programas de capacitação e as metas estratégicas da Prefeitura, de modo a garantir que cada ação formativa esteja diretamente conectada aos resultados esperados pela administração municipal. Esses aspectos apontam para a importância de ajustes contínuos que tornem a política de capacitação ainda mais efetiva e alinhada às demandas reais da gestão pública.

Os próximos anos serão voltados ao aperfeiçoamento contínuo do modelo de *People Analytics* já consolidado pelo FJG. Nesse processo, o ICD deve abranger cada vez mais capacitações e oferecer uma visão integrada da qualidade e do impacto das formações. Também será ampliada a utilização dos dashboards interativos, favorecendo análises em tempo real e maior capacidade de identificar tendências e necessidades emergentes da administração municipal. Outro eixo fundamental é a ampliação do alcance das capacitações, buscando contemplar ainda mais unidades administrativas e públicos diver-

sos, fortalecendo a cultura da educação contínua e a tomada de decisão baseada em evidências.

Mais do que reunir números de participação e certificação, o *People Analytics* trouxe a possibilidade de transformar os dados em inteligência para a gestão de pessoas. A análise das formações possibilitou identificar competências mais demandadas pelos gestores, como liderança colaborativa e visão estratégica, permitindo priorizar trilhas de capacitação alinhadas às necessidades reais da administração. Também se tornou possível observar diferenças de engajamento entre gestores de diferentes níveis hierárquicos, equilibrando a oferta de cursos entre públicos operacionais, táticos e estratégicos. Essa visão ampliada fortalece a tomada de decisão e garante que a política de capacitação esteja sempre ajustada às prioridades da Prefeitura do Rio de Janeiro.

O *People Analytics* consolidou-se como um diferencial estratégico na formação e no desenvolvimento de gestores municipais. Mais do que uma ferramenta de monitoramento, tornou-se um pilar de apoio à tomada de decisão, oferecendo transparência, objetividade e visão de futuro para a política de capacitação da Prefeitura do Rio de Janeiro. Ao fortalecer a liderança pública com base em dados e evidências, o Instituto Fundação João Goulart reafirma seu compromisso com a inovação e com a construção de uma gestão mais eficiente, inclusiva e voltada para resultados que impactam diretamente a vida do cidadão carioca.

ARTIGO

O PLANO ESTRATÉGICO 2025-2028

A CONSOLIDAÇÃO DA GESTÃO POR
RESULTADOS NA PREFEITURA DO
RIO DE JANEIRO

FERNANDA MOFATI

Subsecretária de Planejamento e Acompanhamento de Resultados, da Secretaria Municipal da Casa Civil. Formada em Publicidade e Propaganda pela UFF, com MBA em Gestão Empresarial pela FGV e Certificação Project Management Professional (PMP®) do PMI®. Mestranda em Administração Pública na FGV.

Servidora da Prefeitura desde 2014, como Analista de Gerenciamento de Projetos e Metas. No EGP-Rio, atuou em várias funções, chegando a Coordenadora Técnica de Resultados e Metas e Coordenadora-Geral. Desde fevereiro de 2024 ocupa o cargo de Subsecretária.



Enfrentar os desafios de hoje na gestão municipal pede cada vez mais ferramentas que ajudem a unir visão de futuro, técnica bem aplicada e compromisso real em gerar benefícios para a população. É nesse sentido que o planejamento estratégico ganha importância: ele funciona como um guia para organizar a atuação do governo de forma clara, planejada e voltada para resultados concretos, algo essencial em cidades grandes e complexas como o Rio de Janeiro.

ARTIGO

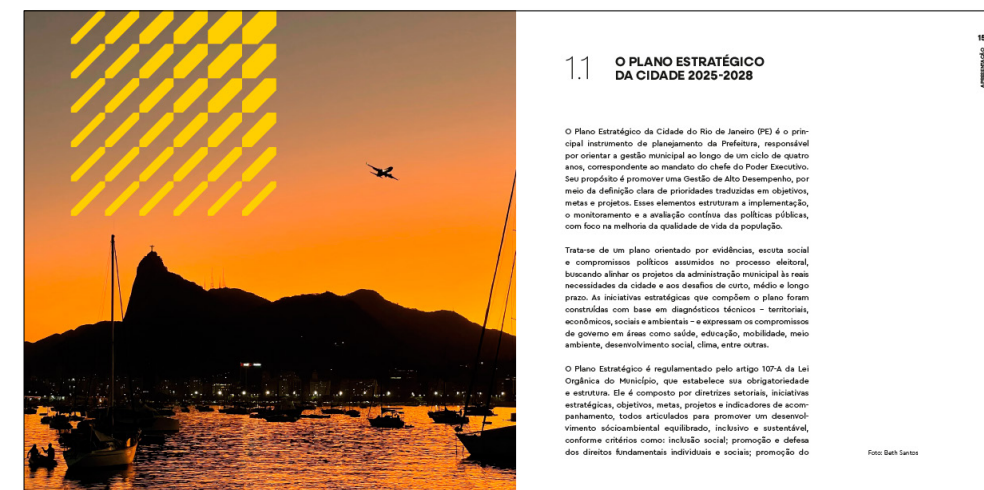
Planejar uma cidade é definir prioridades, firmar compromissos e organizar a execução para que benefícios reais cheguem às pessoas. E tudo isso acontece em um cenário com interesses diferentes, recursos limitados e incertezas. Por isso, o planejamento estratégico eficaz combina legitimidade (ouvir e pactuar), capacidade (fazer e coordenar) e aprendizagem (medir, avaliar e ajustar).

A cidade do Rio de Janeiro foi a primeira da América Latina, ainda em 1995, a publicar um plano estratégico. O segundo plano veio em 2004 e, a partir de 2009, na primeira gestão do Prefeito Eduardo Paes, a institucionalização do planejamento estratégico no município ganhou densidade. Dois anos depois, em 2011, passou a contar com previsão legal explícita na Lei Orgânica do Município. Desde então, tornou-se obrigatória a apresentação, pelo prefeito eleito ou reeleito, de um Plano Estratégico em até cento e oitenta dias após a posse, contendo os objetivos de governo, as diretrizes setoriais, as iniciativas estratégicas, os indicadores e as metas prioritárias. Essa exigência legal consolidou uma rotina de planos quadrienais alinhados aos mandatos do executivo municipal, que trouxeram novas formas de trabalhar, reforçaram a integração intersectorial e fortaleceram a cultura de gestão voltada para resultados. Com isso, a Prefeitura passou a fortalecer sua capacidade institucional de formular, implementar e avaliar políticas públicas de forma mais coerente, transparente e orientada ao impacto.

Ao longo dessa trajetória, os planos estratégicos da cidade do Rio de Janeiro contribuíram para consolidar avanços importantes no campo da governança pública. Entre eles, vale destacar a ampla divulgação das metas e projetos da gestão, a maior integração entre planejamento e orçamento, o fortalecimento do monitoramento das entregas e dos resultados, bem como o fortalecimento de uma cultura de gestão baseada em evidências. Ainda que sujeitos às discontinuidades próprias da alternância política, esses ciclos de planejamento criaram uma base institucional mais resiliente, capaz de conferir maior previsibilidade à ação governamental e de orientar o desenvolvimento

urbano em consonância com os desafios econômicos, sociais e ambientais do século XXI.

O mais recente ciclo culminou na entrega do Plano Estratégico da Cidade do Rio de Janeiro 2025–2028, elaborado entre janeiro e junho deste ano. Alinhado aos compromissos assumidos pelo prefeito eleito perante a sociedade e conduzido sob a coordenação da alta gestão municipal, o processo foi liderado pela Casa Civil, por meio da Subsecretaria de Planejamento e Acompanhamento de Resultados (SUBPAR), com atuação do Escritório de Planejamento (EPL) e do Escritório de Gerencia-



mento de Projetos e Metas (EGP-Rio). Sua construção contou com a participação social, por meio da plataforma participativo e do Conselho da Cidade, que ampliaram a legitimidade do processo. Ao longo da elaboração, foram realizadas reuniões gerais e encontros semanais de trabalho técnico, envolvendo cerca de 300 servidores de mais de 50 órgãos municipais. O documento final consolida 30 iniciativas estratégicas que reúnem 88 metas e 134 projetos, e está disponível online, reforçando o compromisso da Prefeitura com a transparência e a prestação de contas.



Reunião com servidores da Prefeitura na elaboração do Plano Estratégico.

No ciclo 2025–2028, o processo de elaboração do plano trouxe avanços importantes que reforçaram e qualificaram ainda mais o processo de planejamento da cidade. Entre eles, destacam-se a introdução de instrumentos estruturados de diagnóstico, o aperfeiçoamento metodológico inspirado no Modelo Lógico, a ampliação do foco em metas de resultado, o fortalecimento da participação social e a integração qualificada entre

EIXO TEMÁTICO	INICIATIVAS	METAS	
 CIVILIDADE E SEGURANÇA	3	9	
 INFRAESTRUTURA, PREVENÇÃO A DESASTRES E RESILIÊNCIA	8	26	
 LONGEVIDADE, EQUIDADE E HUMANIDADE	12	29	
 FUTURO, ECONOMIA E FELICIDADE	4	16	
 EQUILÍBRIO FISCAL, BOA GESTÃO E GOVERNANÇA	3	8	
TOTAL	30	88	

planejamento e orçamento. Esses elementos marcaram uma evolução significativa em relação aos ciclos anteriores e reforçaram o compromisso da Prefeitura com uma gestão que visa transformar positivamente a vida da população.

Uma inovação relevante do ciclo 2025–2028 foi a elaboração do Macrodiagnóstico da Cidade, que ofereceu uma leitura abrangente e integrada dos principais desafios urbanos, sociais, econômicos e ambientais do Rio de Janeiro, servindo como insumo essencial para a etapa de diagnóstico prevista na metodologia do planejamento estratégico. Essa etapa não se limitou a listar dificuldades, mas buscou compreender os

problemas em sua profundidade, identificando as causas e consequências práticas para a vida da população. A partir desse mapeamento, foi possível estabelecer uma linha de raciocínio consistente: dos problemas identificados derivaram-se os objetivos específicos e as metas estratégicas, alinhando o plano às necessidades reais dos territórios e setores da cidade. Da mesma forma, a análise das causas dos problemas orientou a definição das ações e dos projetos estratégicos necessários para enfrentá-los, garantindo maior coerência entre diagnóstico, formulação e execução. Com isso, o Macrodiagnóstico cumpriu um papel fundamental de conectar a leitura da realidade à construção de soluções efetivas, reforçando a lógica do planejamento orientado por evidências.



Capa do macrodiagnóstico da cidade do Rio de Janeiro.

A metodologia, já estruturada no ciclo 2021–2024 pela equipe da SUBPAR e inspirada em boas práticas de instituições como o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), o Tribunal de Contas da União (TCU) e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), teve como base o documento “Avaliação de Políticas Públicas – Guia Prático de Análise *Ex Ante*”. No atual plano, esse referencial foi ajustado e aprimorado, fortalecendo a consistência do proces-

so de formulação e sua aderência às demandas reais da cidade. Esse aprimoramento consolidou o uso do Modelo Lógico como referência central — um instrumento analítico que representa de forma encadeada a relação entre insumos, atividades, produtos, resultados e impactos, permitindo explicitar como as ações governamentais se conectam às mudanças desejadas na sociedade. Ao adotar essa lógica, o planejamento municipal passou a contar com uma visão mais sistêmica das políticas públicas, tornando mais evidente como cada projeto contribui para objetivos de curto, médio e longo prazo. Entre os benefícios do uso dessa metodologia inspirada no Modelo Lógico, destacam-se: o fortalecimento da coerência do processo de formulação, ao permitir alinhar recursos, projetos e metas de forma mais clara; a ampliação da transparência e da accountability, já que a estrutura lógica facilita compreender como políticas e iniciativas podem gerar transformações sociais; e o avanço na capacidade de monitoramento e avaliação, que passa a contar com uma base conceitual mais consistente para identificar gargalos, corrigir rumos e medir a efetividade das políticas públicas com maior precisão.

Esse aprimoramento metodológico permitiu uma evolução significativa em relação aos ciclos anteriores, que tinham maior foco em produtos — obras executadas, serviços entregues ou equipamentos instalados —, com apenas cerca de 15% das metas voltadas a resultados ou impactos. No Plano Estratégico 2025–2028, essa mudança se aprofunda e se traduz de forma concreta, com o aumento do número de metas de resultado: 40% das metas estabelecidas possuem natureza de resultado ou impacto, evidenciando o compromisso em medir não apenas o que o governo faz, mas sobretudo os efeitos que essas ações produzem na vida da população. Entre os exemplos, destacam-se metas como reduzir os crimes de rua, diminuir a mortalidade no trânsito, reduzir o grau de obesidade da população, reduzir a taxa de mortalidade infantil, aumentar o Índice de Desenvolvimento de Educação Básica (Ideb), ampliar o número de turistas nacionais e internacionais e diminuir as emissões de gases de efeito estufa. Esse desenho da lógica de acompa-

nhamento amplia a capacidade de aferir a efetividade das políticas públicas, ao deslocar o foco da entrega imediata para as transformações sociais de médio e longo prazo. Trata-se de um salto qualitativo, que fortalece tanto a responsabilização da gestão quanto a legitimidade do plano perante a sociedade, na medida em que permite monitorar até que ponto as iniciativas estratégicas contribuem efetivamente para melhorar a qualidade de vida dos cidadãos e a sustentabilidade da cidade.

No campo da participação social, o Plano Estratégico 2025–2028 atingiu um marco histórico com a realização da campanha “O Rio que a Gente Quer”, conduzida pela plataforma participa.rio. Mais de 14 mil cidadãos contribuíram com propostas e opiniões, em um processo híbrido que combinou escutas por meio digital e presencial. Equipes da Prefeitura estiveram em diferentes pontos da cidade com tablets em mãos, garantindo que a participação não ficasse restrita ao meio virtual e alcançasse moradores de variados perfis e territórios. Esse esforço de escuta ampliada reforçou o caráter inclusivo do planejamento, aproximando o cidadão comum da formulação do plano. Além disso, a participação foi aprofundada na reunião do Conselho da Cidade, que hoje reúne mais de 370 conselheiros — o maior número desde sua criação —, representando de forma plural setores sociais, especialistas e lideranças comunitá-

Reunião do Conselho da Cidade para colaboração com o Plano Estratégico. Foto: João Paulo/CVL.



rias. O debate coletivo promovido por esse fórum não apenas legitimou o processo de formulação, mas também enriqueceu a definição dos objetivos estratégicos, garantindo que o plano fosse construído sobre uma base de diálogo e cocriação com a sociedade.

Por fim, merece destaque o avanço na integração entre planejamento e orçamento, uma dimensão historicamente sensível na administração pública. As equipes técnicas da SUBPAR e da Superintendência de Orçamento, da Secretaria Municipal de Fazenda, atuaram de forma plenamente articulada na formulação simultânea do Plano Estratégico e do Plano Plurianual (PPA). Essa convergência não apenas garantiu maior coerência entre prioridades estratégicas e alocação de recursos, como também assegurou maior realismo e viabilidade financeira às metas estabelecidas. A prática reduziu a distância, comum em ciclos anteriores, entre o “plano desejado” e o “orçamento possível”, fortalecendo a capacidade de execução das iniciativas estratégicas. Ao alinhar as metas estratégicas aos indicadores dos programas do PPA e aos produtos das ações que os com-

põem, o planejamento passou a dialogar diretamente com a estrutura orçamentária da Prefeitura. Esse alinhamento desde a origem criou uma base mais sólida para a responsabilização da gestão e para a efetividade das políticas públicas, consolidando o Plano Estratégico como um verdadeiro guia operacional da administração municipal, e não apenas como um documento declaratório.

O ciclo de elaboração do Plano Estratégico 2025–2028 demonstra que o planejamento público no Rio de Janeiro atingiu um nível de maior maturidade institucional. Os avanços implementados não apenas reforçam a coerência interna do processo, como também aumentam sua legitimidade e efetividade. Esses avanços sinalizam a consolidação de uma cultura de planejamento mais robusta, resiliente às mudanças políticas e capaz de orientar a ação governamental com visão de futuro, rigor técnico e compromisso com a sociedade. O Plano Estratégico 2025–2028 afirma-se como uma ferramenta prática de governança, que organiza prioridades, conecta planejamento e orçamento e fortalece a capacidade de entrega da Prefeitura.



Uma das cinco Audiências Públicas realizadas. Foto: João Paulo/CVL.

ARTIGO

ECOPARQUE DO CAJU

ECONOMIA CIRCULAR DE ORGÂNICOS E INOVAÇÃO NA GESTÃO DE RESÍDUOS DO RIO DE JANEIRO

BERNARDO ORNELAS FERREIRA

Engenheiro ambiental, mestre e doutor em Saneamento e Meio Ambiente pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Coordenador de projetos na Diretoria Técnica e de Engenharia (DTE) da Companhia Municipal de Limpeza Urbana do Rio de Janeiro (Comlurb), ao longo dos últimos 13 anos tem atuado em projetos de gestão sustentável de resíduos sólidos urbanos e economia circular. Especialista em processos de tratamento biológico e valorização de resíduos orgânicos, com ênfase na recuperação energética de biogás, produção de composto para agricultura urbana e promoção da economia circular da cadeia de alimentos.

COAUTORIA

Equipe da Diretoria Técnica e de Engenharia da Companhia Municipal de Limpeza Urbana do Rio de Janeiro.



A urgência de redução das emissões de metano (CH_4) em nível global nunca foi tão clara. Segundo o relatório Global Methane Assessment (PNUMA, 2021), mais da metade das emissões globais de metano resultam de atividades humanas, sendo o setor de resíduos (aterros sanitários e efluentes) a terceira maior fonte antrópica, com cerca de 20% das emissões globais de CH_4 . No caso da cidade do Rio de Janeiro, as atividades do setor de resíduos são as maiores responsáveis pelas emissões totais de metano, segundo o Monitoramento das Emissões de Gases de Efeito Estufa da Cidade do Rio de Janeiro (IPP, 2023).

ARTIGO

Em 2024, foram coletados mais de 3,2 milhões de toneladas de resíduos sólidos urbanos (RSU) na cidade do Rio de Janeiro. O relatório global sobre desperdício de alimentos *"Food Waste Index Report"* (PNUMA, 2023), apontou que o carioca desperdiça em média 212 gramas por dia, totalizando 77 quilos por ano. De acordo com os estudos de gravimetria realizados pela Comlurb, os restos de alimentos representam a maior parte dos resíduos que acabam em aterros sanitários (cerca de 45,9% corresponde à fração orgânica), onde se decompõem e liberam metano para atmosfera. Entretanto, apenas 0,5% dos resíduos orgânicos são enviados para processos de tratamento e valorização, como a compostagem e/ou digestão anaeróbia.

"O carioca desperdiça em média 77 Kg de alimentos por ano."

Os resíduos não reaproveitados ou reciclados no Rio são encaminhados para um dos mais modernos aterros sanitários do Brasil, que promove a recuperação energética do biogás captado, transformando este gás em eletricidade (distribuída na rede elétrica) e em biometano (utilizado no abastecimento de veículos e na indústria). Embora o aterro sanitário seja uma infraestrutura de engenharia ambientalmente adequada para a disposição final de RSU, ele não deve ser visto como a solução definitiva para a gestão de resíduos, pois contribui para emissões fugitivas de gases de efeito estufa (GEE), principalmente o metano, além de ocupar uma enorme área que deve ser remediada por décadas após o seu encerramento.

Diante da estreita relação entre o setor de resíduos e o cenário das mudanças climáticas, torna-se urgente a realização de investimentos em estratégias de economia circular e em tecnologias de baixo carbono. Essas ações são fundamentais para promover a redução, a reutilização e a reciclagem de resíduos, viabilizando uma transição climática justa e inclusiva, garantindo à sociedade carioca o direito de viver em um ambiente mais resiliente diante dos eventos climáticos cada vez mais extremos.

O Ecoparque da Caju se destaca como um setor da Comlurb que visa estimular práticas sustentáveis na gestão de resíduos, por meio de tecnologias de baixo carbono, que promovam o tra-

tamento biológico dos resíduos orgânicos sob a perspectiva da economia circular: reduzir a poluição, reinserir subprodutos na cadeia produtiva e regenerar a natureza.

No âmbito dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da ONU, as atividades desenvolvidas no Ecoparque do Caju estão diretamente alinhadas com, pelo menos, sete dos dezessete ODS: 2 (Fome Zero e Agricultura Sustentável), 7 (Energia Acessível e Limpa), 11 (Cidades e Comunidades Sustentáveis), 12 (Consumo e Produção Responsáveis), 13 (Ação Contra a Mudança Global do Clima), 15 (Vida Terrestre) e 17 (Parcerias e Meios de Implementação).

O Ecoparque do Caju organiza suas ações em diferentes frentes, todas voltadas à economia circular e à redução de emissões, mas cada uma delas com impactos sociais e ambientais específicos.



ARTIGO

1. Combate à insegurança alimentar e redução do desperdício

O Banco de Alimentos Municipal, inaugurado em 2024, em parceria com a Secretaria de Assistência Social e com apoio da rede Zona Sul, já beneficia mais de 250 pessoas em situação de vulnerabilidade no Caju, garantindo a doação de cerca de 4 toneladas de hortifrúti por mês. Os alimentos impróprios para consumo humano são encaminhados para tratamento biológico na Unidade-Piloto de Biometanização, fechando o ciclo sustentável. Para tornar essa frente ainda mais limpa, o transporte é feito em furgão elétrico recarregado com a energia renovável produzida no próprio Ecoparque.

Os alimentos impróprios para consumo humano são encaminhados para tratamento biológico na Unidade de Biometanização do próprio Ecoparque, onde os resíduos orgânicos são transformados em biogás e composto orgânico para agricultura, fechando a circularidade na cadeia de produção e comercialização de alimentos, ações fundamentais para alcançar o ODS 2 (Fome Zero e Agricultura Sustentável), ODS 11 (Cidades e Comunidades Sustentáveis), ODS 12 (Consumo e Produção Responsáveis).

2. Energia limpa e inovação tecnológica

A Unidade-Piloto de Biometanização (digestão anaeróbia "seca"), pioneira na América Latina, transforma resíduos orgânicos em biogás desde 2019. Em 2024, garantiu o tratamento de 4.290 toneladas de resíduos coletados em 78 escolas da rede municipal, alcançando mais de 34 mil alunos, além de resíduos segregados em supermercados, hospitais, hotéis e podas de árvores.

O biogás gerado pela decomposição anaeróbia (sem oxigênio) da matéria orgânica é transformado em energia elétrica através de um motorgerador de 35 kW, que abastece a própria



Distribuição de alimentos



Garagens de biometanização

3. Valorização da poda e regeneração urbana

Com uma média de 170 mil manejos arbóreos anuais na cidade, os resíduos de poda representam grande desafio. No Ecoparque, parte desse material passa pela Unidade de Processamento Mecânico de Poda, que tanto transforma os resíduos em biomassa combustível para a indústria ceramista, substituindo madeira virgem, quanto em insumo para as unidades para as unidades de compostagem.

O ciclo se completa na Unidade de Beneficiamento de Composto Orgânico, onde o "Fertilurb", composto orgânico produzido no Ecoparque, é peneirado e padronizado. Em 2024, foram

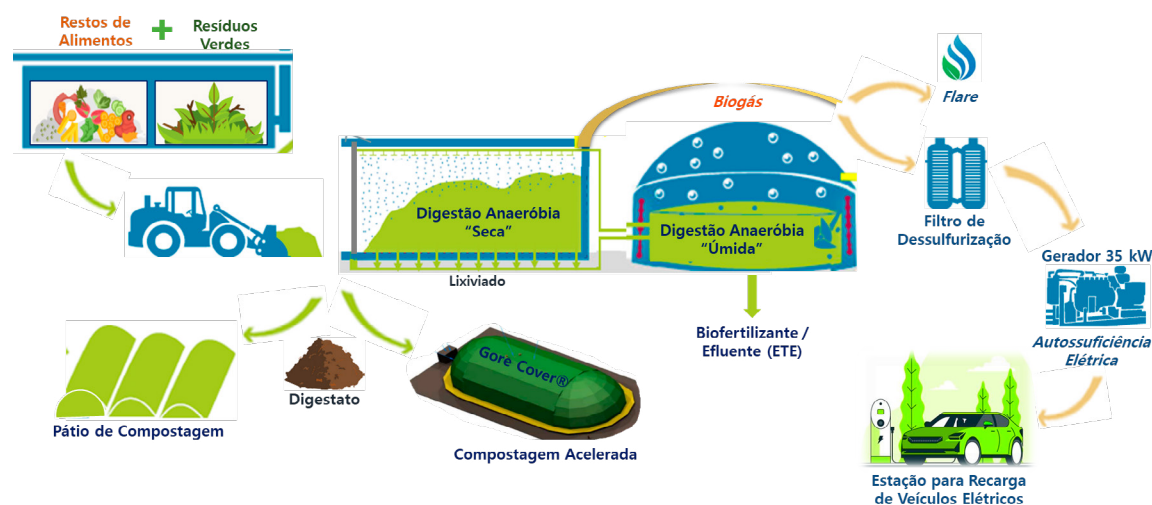
mais de 600 toneladas produzidas, destinadas a programas da Prefeitura como Hortas Cariocas, Refloresta Rio e a manutenção de parques e jardins da cidade. Assim, cerca de 30% dos resíduos de manejo arbóreo do Rio são reaproveitados na cadeia produtiva e na regeneração da natureza.



Composto orgânico

¹ Net Zero é o equilíbrio entre as emissões e remoções de gases de efeito estufa da atmosfera, visando zerar o impacto climático líquido.

ARTIGO



4. Pátio de Compostagem e Unidade-Piloto de Compostagem Acelerada

Para garantir a qualidade da produção de composto orgânico, a Comlurb conta com um Pátio de Compostagem de 4.300m², construído em concreto armado, onde é realizada a etapa de pós-tratamento do material digerido oriundo da Unidade de Biometanização.

Outra inovação tecnológica instalada no Ecoparque em 2024 é o equipamento de compostagem acelerada por aeração forçada e membrana semipermeável tipo Gore® Cover, que otimiza a capacidade de tratamento e produção de composto orgânico, além de reduzir os impactos como emissão de odores e de GEE, geração de efluente e atração de animais e vetores. O equipamento moderniza e otimiza a produção do composto orgânico, adicionando uma capacidade de tratamento de até 1.500 toneladas por ano.

5. Produção e Beneficiamento de Composto Orgânico:

Para o beneficiamento do "Fertilurb", é utilizado um equipamento mecânico de peneiramento rotativo tipo trommel. Em 2024, foram produzidas mais de 600 toneladas de composto

orgânico, insumo que é disponibilizado para os programas de agricultura urbana e reflorestamento da própria Prefeitura, como o programa Hortas Cariocas; Refloresta Rio (recuperação da Floresta Tropical da Tijuca); além da manutenção de parques e jardins executada pela Comlurb, ação que tem contribuição direta com os ODS 2 (Fome Zero e Agricultura Sustentável) e ODS 15 (Vida Terrestre).

6. Impactos Positivos e Sustentabilidade do Projeto

Ao todo, as iniciativas implementadas no Ecoparque do Caju evitaram o aterramento de mais de 8.550 toneladas de resíduos orgânicos em 2024, que foram valorizados como bioinsumos para cadeia produtiva de alimentos, para regeneração da natureza e produção de energia limpa e renovável. Por meio de tecnologias de baixo carbono e soluções baseadas na natureza (SbN), o Ecoparque contribui para o alcance de metas estratégicas do Plano de Desenvolvimento Sustentável e Ação Climática da Cidade do Rio de Janeiro (PDS), que estabelece metas para reduzir emissões de gases de efeito estufa (GEE) em 20% até 2030 e atingir a neutralidade até 2050.

Conclusão

Por trás das praias paradisíacas e da vida pulsante do Rio de Janeiro, existe um grande desafio: reduzir as emissões de metano geradas pelo desperdício de alimentos. O EcoParque mostra que é possível enfrentar esse problema com soluções criativas — desde bancos de alimentos que promovem a segurança alimentar até o acender das luzes com a energia renovável do biogás. Mais do que um projeto local, ele se consolida como referência de como as cidades no mundo podem fortalecer a ação climática com modelos sustentáveis de gestão de resíduos, promovendo a circularidade da economia, resiliência urbana e uma transição climática justa e inclusiva para todos os cariocas.

CADÚNICO ANTES DO CADRIO

A DIGITALIZAÇÃO DE PROCESSOS COMO FERRAMENTA DE HUMANIZAÇÃO DA RELAÇÃO ENTRE A PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO E O CIDADÃO

RAQUEL GONÇALVES COIMBRA FLEXA

Subsecretária de Transformação Digital e Cidade Inteligente, na Secretaria Municipal da Casa Civil do Rio de Janeiro, Doutora em Engenharia de Produção e Sistemas e docente no curso de Engenharia de Produção do CEFET-RJ.

GABRIELA GERVASON REIS

Coordenadora de Relacionamento com o Cidadão na Subsecretaria de Transformação Digital e Cidade Inteligente, da Secretaria Municipal da Casa Civil do Rio de Janeiro, Jornalista e Pós-graduada em Gestão de Negócios.

CYNTHIA NOGUEIRA DUARTE BIMBI

Gerente de Canais de Atendimento na Subsecretaria de Transformação Digital e Cidade Inteligente, da Secretaria Municipal da Casa Civil do Rio de Janeiro, Economista e Pós-graduada em Marketing.

CAROLINA SOARES PINHEIRO

Gestora de Projetos na Subsecretaria de Transformação Digital e Cidade Inteligente, da Secretaria Municipal da Casa Civil do Rio de Janeiro, Mestre em Ciência Política e Internacionalista com MBA em Gestão de Projetos.

A relação entre a Prefeitura e o cidadão perpassa, sobretudo, pelo atendimento que este recebe ao acessar diversos serviços aos quais possui direito. No geral, pessoas em situação de vulnerabilidade socioeconômica são as que mais demandam acesso ao serviço prestado pela Administração Pública. Tratando-se do Cadastro Único para Programas Sociais do Governo Federal (CadÚnico), a prevalência deste público se acentua, uma vez que o registro nesta base de dados representa o canal de adesão a diversos programas e benefícios sociais.

ARTIGO

Embora o Bolsa Família se destaque como principal programa social, o CadÚnico é a porta de entrada para inúmeros benefícios federais, estaduais e municipais, como o Benefício de Prestação Continuada (BPC) e a Tarifa Social de Energia Elétrica (TSEE). Por atribuição legal, de acordo com o Decreto Federal nº 12.064/2024, os municípios devem identificar, registrar e manter atualizados os cadastros das famílias em situação de pobreza e extrema pobreza. Entrevistadores sociais especializados, vinculados à Secretaria Municipal de Assistência Social (SMAS), coletam as informações presencialmente nos 47 Centros de Referência em Assistência Social (CRAS) e 14 Centros de Referência Especializado de Assistência Social (CREAS).

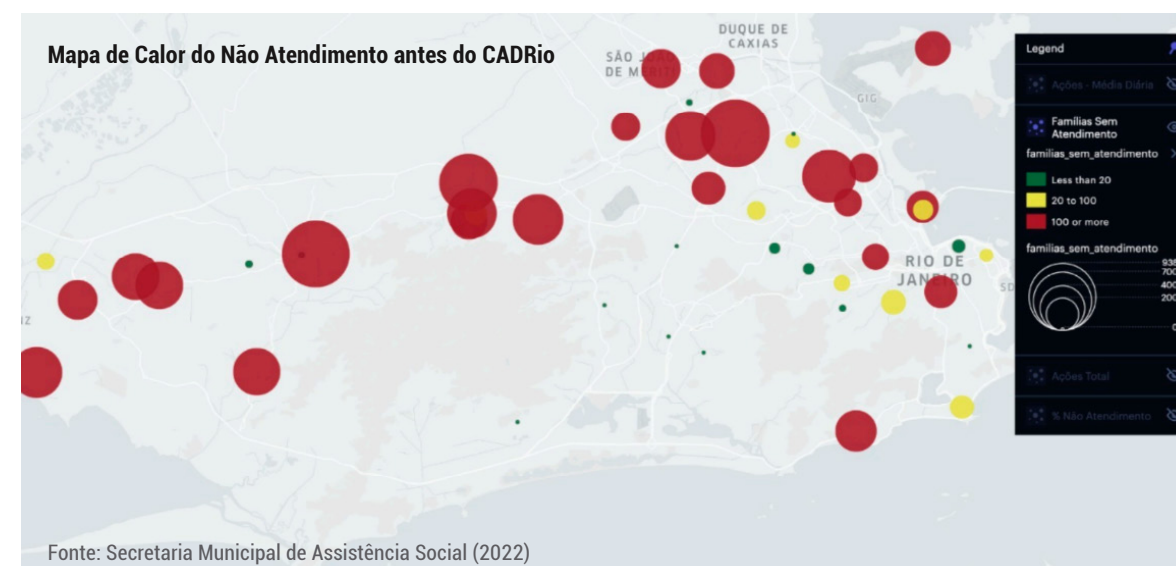
Historicamente, a formação de filas em frente aos equipamentos de assistência social gerava insatisfação, tanto por parte do público, quanto pelos servidores que precisam atendê-los em meio à percepção negativa direcionada ao serviço público. No contexto da pandemia da covid-19, a urgência dos programas de transferência de renda causou um aumento do número de novos cadastros e atualizações. Assim, formaram-se filas ainda mais longas e o tempo de espera por atendimento aumentou.

Em vista da sobrecarga das unidades de atendimento e com o objetivo de ampliar a capilaridade e o potencial de recepção da população em situação de vulnerabilidade socioeconômica, em maio de 2023, a Prefeitura Municipal do Rio de Janeiro lançou um novo sistema de agendamento online para novos cadastros e atualizações do CadÚnico: o CADRio Agendamento (cadunico.rio).

A abertura do canal online consistiu na concepção do processo de agendamento, zerando as filas presenciais para atendimento diário e possibilitando maior autonomia ao ci-

dadão. Este passou a ter a conveniência de escolher data, horário e local para seu atendimento, e também começou a receber mensagens via SMS confirmando as informações da marcação e orientando sobre os documentos necessários para o primeiro cadastro ou atualização de dados. O CADRio também introduziu a realização de agendamentos por telefone, através da Central 1746, garantindo o acesso universal e a inclusão de indivíduos com menor ou nenhum letramento digital.

O desenho inovador desta solução pública considerou as necessidades reais dos usuários em consonância aos fluxos administrativos. Realizou-se estudo de impacto, a partir de dados de 2021 a 2023, sobre tempo de espera, volume de pessoas não atendidas e reclamações recorrentes. O gargalo no cadastro e atualização do CadÚnico despertou preocupação, em especial, pelos níveis de ocorrência analisados via mapa de calor. Havia alta concentração de famílias sem atendimento, em especial nas áreas mais vulneráveis da cidade, onde há maior urgência no que tange ao acesso a benefícios sociais.



ARTIGO

Assim, a iniciativa buscou expandir a rede em toda a cidade, inaugurando 10 Centrais de Atendimento do Cadastro Único (CADRio), com ao menos uma unidade em cada Área de Planejamento. Esta ampliação da cobertura se fez essencial para o provisionamento de vagas em adição à oferta dos equipamentos já existentes.

Além de facilitar a gestão municipal e reduzir o tempo de espera por atendimento, o CADRio Agendamento contribuiu para a evolução da qualidade das informações do CadÚnico, que depende fundamentalmente do correto preenchimento dos formulários. A fim de qualificar a coleta de dados, ampliou-se o tempo de duração da entrevista social de 15 para 30 minutos, tornando o registro mais preciso, em função de maior rigor técnico, e proporcionando maior efetividade ao atendimento. Este avanço ultrapassa a qualidade cadastral e corrobora, sobretudo, o compromisso da gestão municipal em mapear, de maneira territorial e prognóstica, as necessidades dos cidadãos mais vulneráveis.

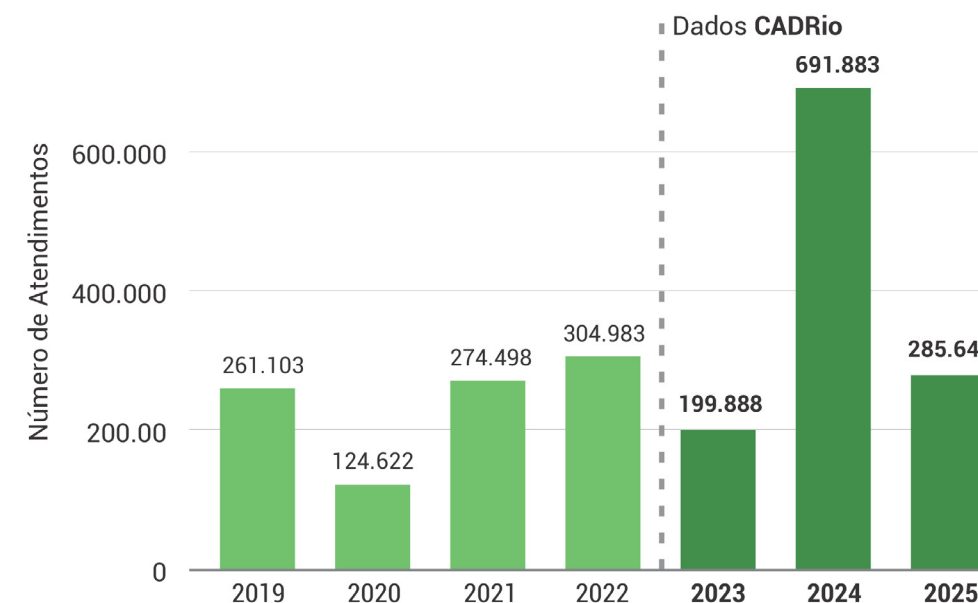
No que concerne à transparência, o sistema promove mecanismos de controle social, garantindo que a população possa acessar informações de interesse público e monitorar o serviço. A plataforma permite que os usuários tenham acesso a dados como: vagas disponíveis para agendamentos, data de abertura de novas vagas e informações claras sobre os documentos necessários e o local de atendimento. O CADRio também conta com canal de ouvidoria para registro de reclamações, sugestões e elogios.

Vale destacar que a implantação do CADRio Agendamento enfrentou desafios comuns a processos inovadores, como a resistência inicial, superada por meio de treinamentos e capacitações. Ademais, a abordagem centrada no cidadão, construída a partir da parceria entre SMAS e a Equipe da Central 1746, resultou na flexibilidade do sistema, com implementação tanto do agendamento online quanto por telefone, garantindo a inclusão digital e aumentando a abrangência desta política.

A Central 1746 foi redimensionada diante do aumento de ligações, estabilizando-se posteriormente com a adaptação dos cidadãos à abertura programada de vagas. Outro ponto crítico foi a complexidade do atendimento ao público do CadÚnico, solucionado com capacitações específicas e ajustes constantes nos scripts dos atendentes.

Desde a sua implementação, mais de 1 milhão e meio de agendamentos foram realizados pelo sistema CADRio, sendo 932 mil somente em 2024. Com os dados recebidos do site cadunico.rio e pelos agendamentos feitos pelo telefone 1746, nota-se que a utilização do sistema foi bem aceita pela população, apresentando um crescimento de 45,59%, na comparação entre os biênios 23/24 e 24/25. Este salto de cobertura se mostra ainda mais relevante ao analisar os números de atendimento anteriores a sua implementação, como evidencia o gráfico abaixo.

Série Histórica de Atendimento para Cadastro ou Atualização do CadÚnico



Fonte: Secretaria Municipal de Assistência Social (2025).

ARTIGO

Visto que os dados de 2022 e de 2025 contemplam apenas o primeiro semestre de cada ano e, a partir do lançamento do CADRio em maio de 2023, considera-se apenas os atendimentos agendados pelo sistema, o impacto para as famílias atendidas se torna evidente. Por exemplo, o ano de 2024, cuja mensuração abarca os doze meses completos, demonstra quase 700 mil atendimentos sem que um cidadão sequer tenha precisado entrar em uma fila.

Sendo assim, os resultados evidenciam o fim das longas filas presenciais sem garantia de atendimento. Afinal, não há tempo de espera nos postos, uma vez que o cidadão pode agendar sua ida de acordo com suas preferências de data, horário e local. A mudança proporcionou mais conforto ao usuário, além de promover maior organização e previsibilidade para a Administração Pública.

Incluir uma etapa digital no processo de agendamento não só transformou a experiência do cidadão em relação a um sistema que atende até 80 mil famílias por mês, mas logrou a distribuição dos usuários a partir de sua própria autonomia. A gestão municipal obteve maior controle das ações realizadas, adequando profissionais e serviços e assimilando a visão global da cidade e evidenciando regiões que necessitam de maior atenção.

Sendo assim, a digitalização de processos configura um meio oportuno para atingir a melhoria da qualidade do acesso a políticas públicas, uma vez que promove maior dignidade à experiência do usuário e amplia o acesso eficiente e equânime aos serviços públicos. Além disso, a transformação digital pressupõe melhoria contínua e o CADRio Agendamento segue desenvolvendo possibilidades de aperfeiçoamento.

Em agosto de 2025, implantou-se a fila virtual no sistema, proporcionando ainda mais organização e previsibilidade

ao agendamento. No mês anterior, a partir da mudança de paradigma da comunicação entre Prefeitura e o cidadão, também foi inaugurado o envio de mensagens proativas pelo WhatsApp institucional. Mediante trabalho preditivo, o sistema identifica necessidades particulares dos cidadãos e entra em contato para informar e alertar sobre diversos assuntos pertinentes à qualidade de vida.

Em relação ao CADRio, o caso escolhido para testar a inovação foi o lembrete do agendamento, com o objetivo de reduzir o absenteísmo, formado a partir da criação do agendamento. Diariamente, são enviadas mais de 3 mil mensagens com apenas 6% de falha no que tange a números não confiáveis. Apesar de preliminares, os resultados são positivos, indicando crescimento do comparecimento dos usuários em sete pontos percentuais. Assim, estas iniciativas complementam o esforço de implementação do CADRio como forma de ampliar o acesso da população.

Em suma, a digitalização do processo de agendamento para cadastro e atualização do CadÚnico humanizou a relação entre a Prefeitura do Rio de Janeiro e o cidadão ao promover a inclusão social e ampliar o acesso a serviços essenciais de forma melhor organizada. A transformação digital, ao considerar os usuários no centro das políticas públicas, promove a valorização do seu tempo e dignidade, além de assegurar o seu direito a um atendimento de qualidade.

Neste sentido, o caso do CADRio representa um marco para a Prefeitura do Rio de Janeiro, ao viabilizar o cadastro e a atualização do CadÚnico de forma mais ágil, acessível e sem filas presenciais. O sistema não apenas aprimorou a experiência do cidadão no acesso a benefícios sociais, como evidenciou que a transformação digital, quando bem aplicada, pode otimizar a gestão pública e, sobretudo, humanizar a relação entre o governo e a sociedade.

JANA LIBMAN

Analista Técnica Administrativa graduada em Comunicação Social (UFF), com pós-graduação em Comunicação e Imagem (PUC-RJ) e em Psicologia Positiva (IIPsi+). Possui certificação em *Coaching* Integrado (ICI) e participante do Programa *Women's Leadership Network* (Columbia University).

QUANDO O SILÊNCIO GRITA MAIS ALTO

A nossa história como mulheres é permeada por um silenciamento sistemático. Desde os costumes sociais que ao longo dos séculos nos reservaram apenas o espaço doméstico como ambiente permitido para experimentar e tentar entender a vida, até a literatura, como bem exemplificado na *Ilíada*, de Homero, escrita há quase 3.000 anos. No texto, Telêmaco, filho de Ulisses e Penélope, então um adolescente, ao ser interpelado pela mãe sobre o tema de uma música que estava sendo tocada pelo bardo* durante uma festa, manda que ela volte aos seus aposentos e cuide dos afazeres domésticos, pois a palavra pertencia aos homens e quem mandava na casa na ausência do pai era ele.

Nessa lógica, o pressuposto do amadurecimento masculino passava pelo silenciamento sistemático da mulher. E isso funcionou e ainda funciona muito bem: quantas de nós ficamos

sem fala quando somos afrontadas, confrontadas, assediadas, simplesmente porque fomos ensinadas a nada reclamar, a tudo tolerar, a sermos boazinhas – para todo mundo, menos para nós – a sermos o que sociedade exige, a ficarmos lindas por fora, ainda que às custas de um coração dilacerado e de uma saúde mental em frangalhos.

É uma forma de violência insidiosa porque faz com que a gente murche aos poucos, como uma flor seca. E o quanto se perde com isso, quantas possibilidades de histórias incríveis simplesmente deixam de existir, quantas posições deixamos de ocupar, quantos caminhos deixamos de ser trilhados porque sequer cogitamos estar em espaços que devemos e merecemos estar pelo simples fato de que somos humanas?

Temos saída? Sim, mas a estrada é longa e íngreme, não sem tropeços, quedas, erros de rota, desvios e obstá-

culos os mais diversos. E não é uma lógica fácil para se adaptar – com tantos séculos de silenciamento, a retomada do espaço de fala passa por diferentes estágios:

1 – A fala atrasada, como um *gap* entre o que se ouve e a resposta que se quer dar, quando engolimos em seco, já que não temos a experiência de questionar ou contestar, só temos a experiência do obedecer. Mas o incômodo interno, a angústia que comprime o peito já é um passo importante na transformação rumo a uma maior expressão pessoal.

2 – A fala e as atitudes excludentes, quando mulheres se excluem, competem entre si e se sabotam – quantas vezes ouvimos mulheres falando mal de outras mulheres, às vezes de forma cruel, sem acolhimento e tolerância? Só para um dia entenderem que é na união que nos fortalecemos e no apoio mútuo que crescemos.

3 – A fala titubeante, quando iniciamos a experiência de um posicionamento pessoal, tímido de início, gaguejante até, mas que com o treino e a ajuda de outras mulheres faz com que ganhe-mos confiança e arisquemos mais.

4 – A fala firme, técnica, que nasce a partir de muito estudo, trabalho, observação, dedicação, superação, vontade de vencer e que faz com que aos poucos ocupemos os espaços dos nossos desejos de infância ou dos desejos nascidos na experiência da maturidade.

5 – A fala empoderada, o momento que não queremos nem precisamos

provar mais nada para ninguém, quando a nossa voz e a nossa alma estão entremeadas e alinhadas, a nossa manifestação ecoa em cada poro, em todos os cenários que circulamos. Não é que não exista medo, receio, um certo tremor nas pernas, mas tudo isso é superado pela vontade inabalável de nos expressarmos a partir de todas as nossas possibilidades.

É aqui, nesse momento, que o silêncio deixa de ser uma imposição e vira uma opção – só não falamos se não quisermos. É quando agrupamos todos os fragmentos da nossa jornada num todo coerente e coeso, capaz de transformar a nossa realidade e a das pessoas com quem interagimos. É quando nos aceitamos com ternura, nossas qualidades e fragilidades, nossos sentimentos mais nobres e mais turbulentos, nosso corpo e nossas marcas. É quando percebemos que somos únicas e, por isso mesmo, fenomenais demais para ficarmos em silêncio. E é quando entendemos que o sorriso que se esboça em nosso rosto não é mais para agradar ninguém: é simplesmente um sorriso de plenitude!

Para saber mais:

Beard, Mary. *Mulheres e Poder*, um manifesto.

Mohr, Tara. *Ouse Crescer*.

*Bardo: poeta e músico responsável por recitar oralmente e cantar histórias, mitos e poemas épicos.

A FUNÇÃO SOCIAL DO PATRIMÔNIO CULTURAL

LAURA DI BLASI

Presidente do Instituto Rio Patrimônio da Humanidade

A proteção do patrimônio cultural não se justifica apenas pela sua antiguidade ou beleza. Sua função social reside, sobretudo, na capacidade de conectar pessoas à sua história, à memória coletiva e à construção de identidades locais. Quando um bem é identificado como patrimônio, não se protege apenas a sua forma – seja de pedra, gesso ou madeira – mas também os significados e sentimentos que ele desperta.

Declarar algo como patrimônio cultural vai além de um rótulo oficial; é um compromisso de manter esse patrimônio ativo, parte da vida da cidade e inserido nas experiências diárias. Isso significa garantir não só a conservação física do bem, mas também fomentar o seu uso, o acesso público e a apropriação social.

Entre os muitos motivos para proteger o patrimônio cultural, destaca-se o fortalecimento do sentido de pertencimento. Quando pessoas identificam lugares como praças, terreiros, mercados ou festas que refletem suas experiências, tradições e histórias, uma conexão emocional é formada. Essa conexão fortalece as relações sociais e enriquece a diversidade cultural presente naquela área.

Além disso, o patrimônio desempenha um papel educativo muito importante. Museus comunitários, rodas de samba, igrejas antigas e técnicas artesanais trazem conhecimentos que passam de geração a geração. Eles são instrumentos valiosos de aprendizado, capazes de transmitir valores, estilos de vida e saberes que muitas vezes não

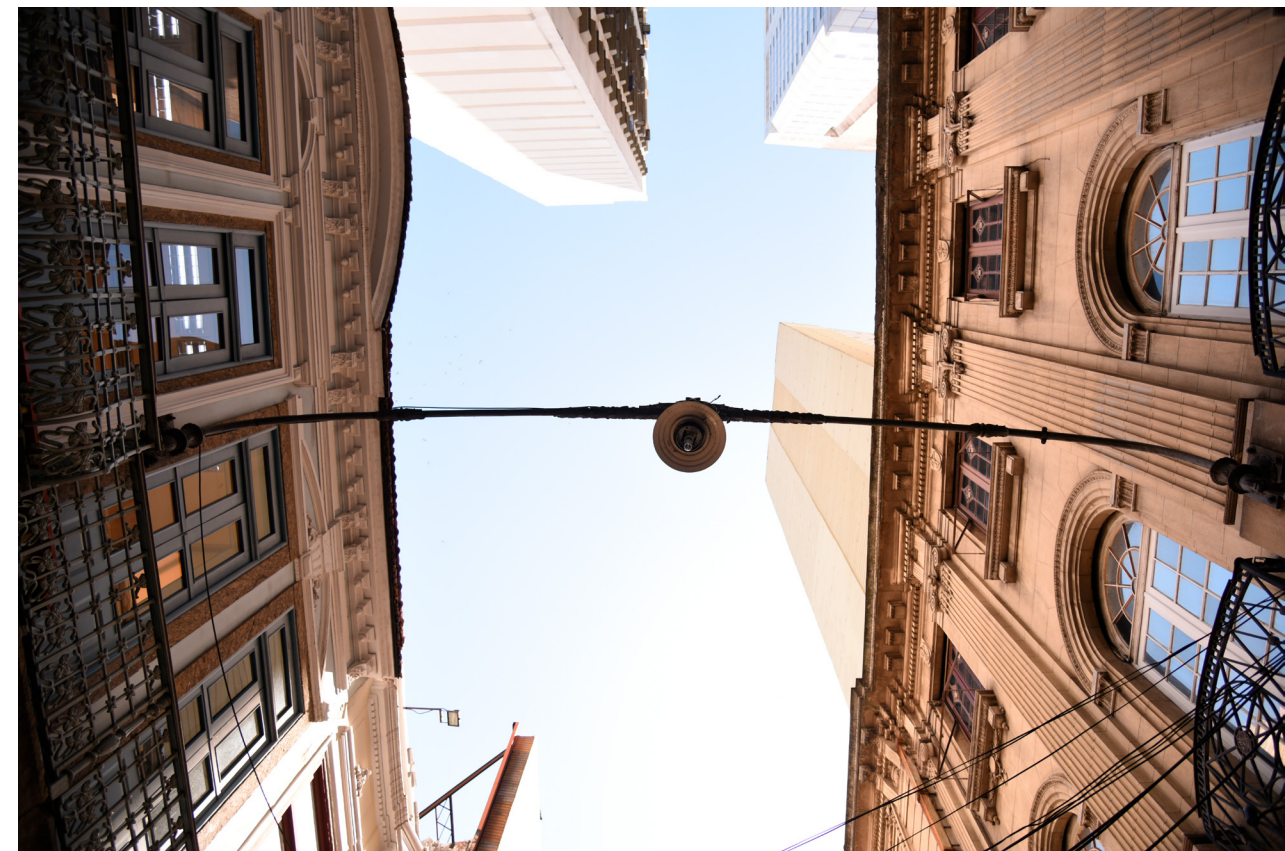


Foto: Rafael Catarcione

são abordados nas escolas. Dessa forma, ajudam a reconhecer a diversidade cultural que existe na sociedade.

Do ponto de vista do desenvolvimento econômico, valorizar o patrimônio pode ajudar no progresso local, especialmente quando está ligado a iniciativas de turismo cultural sustentável. Porém, esse processo deve ser gerido com atenção, para que a chegada de turistas não cause a perda da identidade dos bens nem a exclusão das comunidades que os preservam.

Garantir a função social do patrimônio envolve, portanto, mais do que proteger edifícios antigos. É desejável promover políticas que garantam o

uso correto desses locais, promovam novas interpretações modernas e valorizem as diversas significações dadas por vários grupos, respeitando e celebrando a diversidade cultural que molda a vida em comunidade.

Dessa forma, o patrimônio cultural não é mais visto como algo “estático no passado”, mas se torna uma ferramenta dinâmica para a mudança social – um recurso que auxilia na reflexão sobre o presente e na construção de um futuro mais inclusivo, fundamentado na memória coletiva e no reconhecimento da riqueza cultural que nos une e nos distingue.

C A L M A R I O

PAULA CAMARGO

Arquiteta, urbanista, escritora, corredora, servidora pública, mãe e Líder Carioca. Gosta de ter seus cantinhos especiais espalhados pela cidade, encontrar refúgios, sejam calmos ou não.

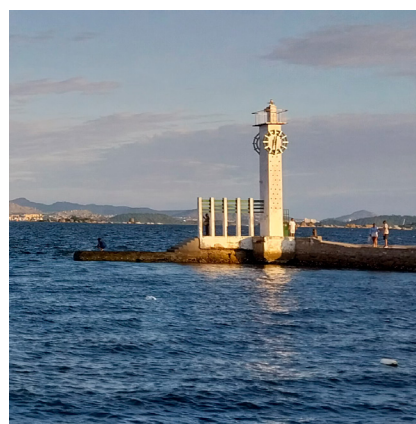
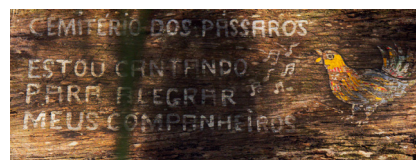
No século XIX, a ilha se tornou um refúgio da elite carioca. Imortalizada pelo romance “A Moreninha”, de Joaquim Manuel de Macedo, Paquetá ganhou importância cultural e social, além de muitos dos casarões que compõem seu patrimônio arquitetônico.

UM LUGAR CALMO E ENCANTADOR

O ritmo lento e pacífico é o maior atrativo de Paquetá. A ausência de carros, os flamboyants imensos e as ruas de saibro propiciam uma atmosfera única. Essa atmosfera valeu à ilha a condição de APAC¹, em 1999, visando preservar sua ambiência e seus acidentes geográficos singulares.

Um dos pontos altos de Paquetá é o Cemitério dos Pássaros, criado em 1940 pelos artistas Pedro Paulo Bruno e Augusto Silva, simbolizando o amor pela natureza e a sensibilidade artística da ilha. O centenário baobá Maria Gorda também se destaca na paisagem, tanto pela sua imponência como pela crença de que traz sorte a quem o respeita.

O Farol de Paquetá, ou “Farol da Mesbla”, foi inaugurado em 1883, e hoje é um dos principais cartões-postais da ilha.



Fotos ao lado e acima: Rafael Catarcione

Foto: Paula Camargo



PAQUETÁ²

A Praia da Moreninha, ideal para quem busca sossego e contato com a natureza, proporciona um ambiente tranquilo para banhos de mar e momentos de descanso.

Visitar Paquetá é garantia de calma, cultura e natureza.



Fotos: Alexandre Macieira

ACESSO

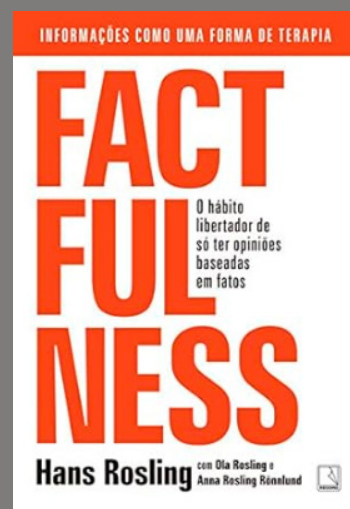
O acesso à ilha é feito por barcas que saem da Praça XV. A travessia oferece vistas panorâmicas da Baía de Guanabara, tornando o trajeto parte da experiência. Consulte os horários antes da viagem, pois podem variar.

¹ O Decreto nº 17555, de 1999, criou a Área de Proteção do Ambiente Cultural (APAC) de Paquetá.

² A coluna contém dados coletados nos sites a seguir: http://www0.rio.rj.gov.br/patrimonio/pastas/legislacao/release_paqueta.pdf; https://pt.wikipedia.org/wiki/Ilha_de_Paquet%C3%A1; <https://ilhadepaqueta.com.br/historia-da-freguesia/>.

#FICAADICA

André Appariz



FACTFULNESS: O HÁBITO LIBERTADOR DE SÓ TER OPINIÕES BASEADAS EM FATOS

HANS ROSLING

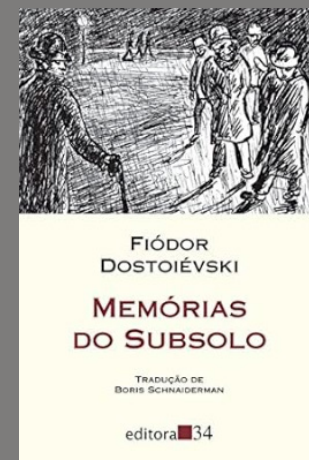
Em um mundo cheio de informações por todo lado, de interpretações apressadas e de previsões pessimistas, Hans Rosling, médico e pesquisador sueco, nos oferece uma lição poderosa: antes de formar opiniões, olhe para os fatos. Em Factfulness, o autor nos mostra que a realidade do mundo é, em muitos aspectos, melhor do que imaginamos.

O livro desmonta dez instintos que distorcem nossa visão da realidade, desde a tendência de dividir o mundo em “nós” e “eles” até o hábito de superdimensionar riscos e ignorar avanços silenciosos. Rosling nos conduz por dados sobre saúde, pobreza, educação e expectativa de vida, revelando que a humanidade progrediu mais do

que o noticiário nos permite acreditar.

Factfulness é um convite à esperança realista. Ao contrário do pessimismo paralisante ou do otimismo ingênuo, a obra defende um olhar construtivo: reconhecer progressos, identificar desafios e agir de forma consciente. Para gestores públicos, líderes sociais e cidadãos comuns, trata-se de uma ferramenta essencial para compreender melhor a complexidade do presente e tomar decisões mais embasadas para o futuro.

O Dr. Rosling nos lembra que não precisamos ter medo de enxergar o mundo como ele é: baseando-se em fatos, descobrimos que não vivemos em uma era de caos absoluto, mas em uma era de transformações profundas, onde avanços coexistem com problemas urgentes. O hábito libertador de basear opiniões em dados, e não em impressões, talvez seja a chave para enfrentar os dilemas contemporâneos com mais serenidade, precisão e senso de responsabilidade.



MEMÓRIAS DO SUBSOLO

FIÓDOR DOSTOIÉVSKI

Memórias do Subsolo é considerado um marco da literatura moderna e uma das obras mais intensas de Dostoiévski. Narrado em primeira pessoa por um personagem sem nome – o chamado “homem do subsolo” – o livro expõe um mergulho brutal nas contradições humanas: ressentimento, orgulho, autossabotagem e desejo de reconhecimento.

Ao rejeitar a lógica da razão iluminista e os ideais de progresso absoluto, Dostoiévski antecipa debates que ainda ecoam no mundo contemporâneo: até que ponto somos livres em nossas escolhas? Qual é o preço da racionalidade quando ela ignora os impulsos mais íntimos do ser humano? O narrador, muitas vezes amargo e autodestrutivo, funciona como um espelho incômodo, que nos obriga a refletir sobre nossas próprias motivações e fraquezas.

Um livro curto, mas denso em conteúdo, Memórias do Subsolo é um convite a confrontar o que há de mais paradoxal no homem: a busca simultânea por liberdade e autodestruição. Uma leitura perturbadora e atual que pode nos inspirar a debates filosóficos, literários e existenciais.



FOCO ROUBADO: OS LADRÕES DE ATENÇÃO DA VIDA MODERNA

JOHANN HARI

Em Foco Roubado, Johann Hari investiga uma das questões centrais do nosso tempo: por que é tão difícil manter a atenção? O autor percorre pesquisas científicas, entrevistas com especialistas e histórias pessoais para mostrar como a economia da atenção, alimentada por redes sociais, excesso de estímulos digitais e pressões do trabalho moderno afetam nossa capacidade de concentração.

Hari defende que o problema não é apenas individual, mas estrutural: vivemos em um ambiente que sequestra constantemente nosso foco, com impactos profundos na saúde mental, na criatividade e até na democracia. O livro propõe reflexões sobre como recuperar espaços de concentração verdadeira, seja por meio de hábitos pessoais

mais saudáveis ou de mudanças coletivas que resgatem o valor do tempo de qualidade.

Trata-se de uma obra provocadora e necessária para quem sente que vive em meio à dispersão constante. Ler Foco Roubado é um convite a recuperar a clareza de pensamento em uma era de distrações planejadas.

AGENDA CULTURAL

FILME

OSLO

Em 1992, a diplomata norueguesa Mona Juul e seu marido Terje Rød-Larsen iniciam encontros secretos entre representantes de Israel e da OLP, apesar da proibição oficial de diálogo. As reuniões, realizadas em Londres e depois em Oslo, começam frias, mas aos poucos avançam para rascunhos de um acordo.

A atuação de Mona e Terje mostra como a mediação de conflitos — feita com neutralidade, diálogo e confiança — foi decisiva para aproximar lados historicamente inimigos e manter as negociações vivas em momentos de impasse.

Com a entrada de autoridades israelenses, os debates se tornam tensos, mas acabam resultando no Acordo de Oslo, que reconhece mutuamente Israel e Palestina.

O filme lembra o impacto histórico do acordo, o discurso de paz de Yitzhak Rabin em 1993, seu assassinato em 1995 e os conflitos que se seguiram, reforçando, ainda assim, a importância daquele diálogo e da mediação como chance de paz.



SÉRIE

RUPTURA (SEVERANCE)

Ruptura é uma série de televisão americana de thriller psicológico e ficção científica, criada por Dan Erickson e dirigida por Ben Stiller e Aoife McArdle. O elenco conta com Adam Scott, John Turturro, Christopher Walken, Patricia Arquette e outros atores renomados.

A história acompanha Mark, funcionário das Indústrias Lumon, uma corporação de tecnologia que utiliza um procedimento médico chamado "ruptura", capaz de separar as memórias pessoais das profissionais. Ao se submeter ao processo, Mark começa a desvendar uma intrincada rede de conspirações dentro da empresa, questionando identidade, lealdade e moralidade.

A série foi amplamente elogiada pela crítica e pelo público, que destacaram a fotografia, o design de produção, a trilha sonora, a narrativa e as atuações, especialmente de Adam Scott. Recebeu 14 indicações ao Emmy, incluindo Melhor Série de Drama e indicações individuais por performances de Scott, Turturro, Walken e Arquette.



AGENDA

OUTUBRO

→ 9 - 12 OUT

HACKTUDO FESTIVAL DE CULTURA DIGITAL

WWW.HACKTUDO.COM.BR

HACKTUDO chega ao MAM Rio para sua 9ª edição, reunindo arte, cultura, tecnologia e inovação. Com entrada gratuita, o festival celebra o Dia das Crianças com uma programação ampla e diversa. Entre os destaques estão: Robôs, Drones, Expo, Maker, Delas e LAB.



→ 25 - 26 OUT

EXPO FAVELA INNOVATION RJ.EXPOFAVELA.COM.BR

A feira de negócios reúne empreendedores e startups das favelas de todo o país. Seu propósito é dar visibilidade, criar um espaço de conexão com investidores, e gerar novas oportunidades. É um grande festival de inovação e criatividade, com palestras, workshops, pitches de startups, mentorias, exposições, cursos, além de shows, filmes, desfiles e muitas outras atrações idealizadas por moradores das favelas brasileiras.



NOVEMBRO

→ 3 - 5 NOV

CÚPULA MUNDIAL DE PREFEITOS (C40)

WWW.GLOBALCOVENANTOFMAYORS.ORG

O Fórum de Líderes Locais da COP30 é realizado pelo Global Covenant of Mayors for Climate & Energy, em parceria com a C40 Cities, Bloomberg Philanthropies e a Presidência da COP30. Ao longo de três dias, prefeitos de mais de 100 cidades, líderes climáticos, investidores e representantes da sociedade civil estarão reunidos para acelerar soluções concretas, inclusivas e transformadoras diante dos desafios impostos pela crise climática.



→ 5 NOV

EARTHSHOT PRIZE 2025

EARTHSHOTPRIZE.ORG

Criado pelo Príncipe William, o Earthshot Prize busca identificar, acelerar e ampliar soluções inovadoras para os maiores desafios do planeta. Pela primeira vez na América Latina, a premiação chega ao Rio. Para impulsionar soluções em cinco frentes: proteção da natureza, ar limpo, revitalização dos oceanos, mundo sem desperdício e combate às mudanças climáticas.



→ 17 - 23 E 27 - 30 NOV

FLUP WWW.VEMPRAFLUP.COM.BR

Com o tema "Ideias para Reencantar o Mundo: Escrivivências, Sonhos e Batidões", o festival celebra o legado político, artístico, musical e poético do Caribe e sua influência profunda na diáspora africana, especialmente no Brasil, marcado pela cultura dos soundsystems.



RIO DE SEMPRE

Angela Meurer



“Que a importância de uma coisa não se mede com fita métrica nem com balanças nem barômetros etc. Que a importância de uma coisa há que ser medida pelo encantamento que a coisa produza em nós.”

Manoel de Barros

Foto página anterior:
Augusto Malta
Coleção Brascan Cem Anos no Brasil/
Acervo Instituto Moreira Salles. 1906.

Foto acima:
Ricardo Zerrenner.
Riotur. 2021.



Fotografia de capa:
Gabriel Jimenez



Aqui você encontra o arquivo
pdf do número 25 da Revista
Carioca de Gestão Pública,
Cidade iNova. Aproveite!

TEM ALGUMA EXPERIÊNCIA PARA COMPARTILHAR?

Já estamos trabalhando para a próxima
edição e queremos a sua ajuda para que
ela fique ainda melhor.

Submeta um artigo, mande sua dica
ou simplesmente dê a sua opinião!

...

Para ter acesso aos critérios de
submissão e regras de formatação,
acesse o site [https://fjg.prefeitura.rio/re-
vista-cidade-inova](https://fjg.prefeitura.rio/re-vista-cidade-inova)

Outras dúvidas, envie um e-mail para:
contato@fundacaojoaogoulart.com

