

**A JORNADA DE TRANSFORMAÇÃO EM
GESTÃO DE PESSOAS EM RIBEIRÃO PRETO**

Como alocar servidores com base em competências

2022



FICHA TÉCNICA

DIRETORA-PRESIDENTE DA COMUNITAS

Regina Esteves

COORDENAÇÃO DA PUBLICAÇÃO

Dayane Reis

Diretora de Comunicação,
Conhecimento e Inovação da
Comunitas

Mariana Nascimento Collin

Gerente de Conhecimento e Inovação
da Comunitas

CONTEÚDO, PESQUISA E REDAÇÃO

Bruno Rizardi

Co-fundador da Catálise

Beatriz Ferreira

Líder de projetos da Catálise

Giulia Lanzaolo

Diretora de Aprendizagem e Inovação
da Catálise

Giovana Sabino

Estagiária de Projetos da Catálise

PROJETO GRÁFICO

Aline Sato

designer da Catálise

EQUIPE DA COMUNITAS

PARTICIPANTE DA JORNADA

Dayane Reis

Diretora de Comunicação,
Conhecimento e Inovação

Mariana Leila Nascimento Collin

Gerente de Conhecimento e Inovação

Maira Ferraz Torelli

Coordenadora de Projetos

Caroline Bondim Cotta

Analista de Conhecimento e
Articulação

Leandro Marques

Analista de Projetos Institucionais

EQUIPE DA FUNDAÇÃO LEMANN PARTICIPANTE DA JORNADA

Weber Sutti

Diretor de Projetos

Clarissa Malinverni

Gerente de Gestão de Pessoas

Leticia Biaggioni

Coordenadora de Gestão Pública

Mariana Cropalato

Coordenadora da área de Lideranças
no Setor Público

EQUIPE DA CATÁLISE PARTICIPANTE DA JORNADA

Bruno Rizardi

Co-fundador

Beatriz Ferreira

Líder de projetos

Giulia Lanzaolo

Diretora de Aprendizagem e Inovação

Bruni Conte

Co-facilitador

Giovana Sabino

Estagiária de Projetos

PARTICIPANTES DO PROGRAMA DE TRANSFORMAÇÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

RIBEIRÃO PRETO

Antonio Duarte Nogueira Junior

Prefeito Municipal

duartenogueira@ribeiraopreto.sp.gov.
br

Ricardo Fernandes de Abreu

Secretário

Secretaria Municipal de Administração
rfabreu@ribeiraopreto.sp.gov.br

Caio Augusto Campos Gentil

Diretor do Departamento de Recursos
Humanos

Secretaria Municipal de Administração
cgentil@ribeiraopreto.sp.gov.br

Ana Carolina Soares Gandolpho

Chefe de Divisão de Protocolo

Secretaria Municipal de Administração
acsgandolpho@administracao.pmrp.
com.br

Janaina Priscila Inácio das Chagas

Agente de Administração

Secretaria Municipal de Administração
jpichagas@administracao.pmrp.com.br

Fabiana Cristina Dutra de Oliveira Busa

Agente de Administração e Chefe da
Divisão de Seleção Recrutamento e
Treinamento

Secretaria Municipal de Administração
fbusa@administracao.pmrp.com.br

Ana Cláudia Vicente

Chefe da Divisão de Pagamento

Secretaria Municipal de Administração
pagamentorh@ribeiraopreto.sp.gov.br

Sílvia Clé Olivieri

Chefe da Divisão de Recursos Humanos

Secretaria Municipal da Fazenda
clesprp@gmail.com

Larissa Mendonça Cintra

Chefe da Divisão de Gerenciamento de
Pessoal

Secretaria Municipal da Saúde
crh@saude.pmrp.com.br

André Almeida Moraes

Contador e Ex-Secretário

Secretaria Municipal de Administração
andrealmo12@yahoo.com.br

Natalia Rafaela de Aguiar Branco

Ex-Secretária Adjunta

Secretaria Municipal de Administração
nataliaguaiar@gmail.com

Evelyn Melissa Lima da Silva

Ex-Chefe da Divisão de Pagamento

Secretaria Municipal de Administração
evelynmelissa@gmail.com

SOBRE A COMUNITAS E O HUB DE INOVAÇÃO

A Comunitas é uma organização da sociedade civil especializada em modelar e implementar parcerias sustentáveis entre os setores público e privado, gerando maior impacto do investimento social, com foco na melhoria dos serviços públicos e, conseqüentemente, da vida da população.

A instituição é independente, apartidária e sem fins lucrativos, formada por uma governança compartilhada, constituída por lideranças públicas e privadas, que têm em comum o espírito público que busca a transformação positiva do país.

A Comunitas desenvolve ações nos âmbitos estadual e municipal e também investe em gestão e disseminação do conhecimento gerado a partir das iniciativas realizadas com o objetivo de incentivar a replicabilidade de boas práticas.

Todas as iniciativas da organização possuem o objetivo de contribuir para que os gestores públicos sejam atores-chave na construção de uma administração pública transparente e aberta ao diálogo com a sociedade, capaz de responder às demandas por políticas sociais com eficiência, qualidade e responsabilidade.

As Jornadas de Conhecimento e Inovação formam parte da atuação do InovaJuntos, Hub de Inovação em Políticas Públicas. Criado em 2019 pela própria Comunitas, trata-se de um espaço de fomento à inovação no setor público. O Hub conecta atores, fortalece as capacidades para inovar dos gestores públicos e

apoia governos municipais e estaduais na geração de soluções criativas para seus problemas.

As Jornadas também contribuem para completar o ciclo do conhecimento em gestão pública, garantindo a sua circulação entre governos para estimular a inovação na administração pública e qualificar os governos locais. Nesse sentido, o intuito das Jornadas é o de que o conhecimento não fique preso, mas que ele seja usado para alimentar novas iniciativas. As Jornadas seguem o fluxo do conhecimento, iniciando em experiências que receberam apoio específico da Comunitas até chegar a governos que recebem esse novo conhecimento, contemplando todo o processo de absorção e incorporação com o fim de desenvolver iniciativas semelhantes inspiradas na ação de outros territórios.

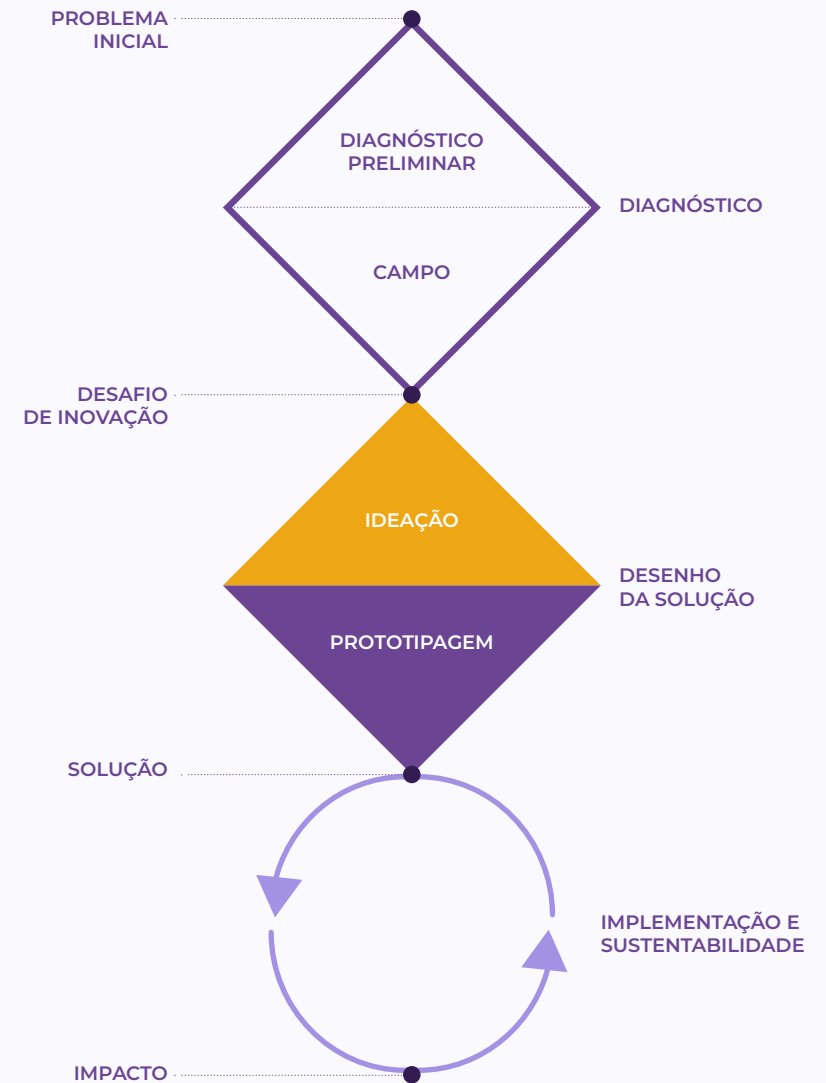
SOBRE O PROGRAMA DE TRANSFORMAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS

O Programa de Transformação em Gestão de Pessoas no Setor Público é uma jornada que **acompanhou seis municípios espalhados por três regiões no Brasil** no desenho e desenvolvimento de soluções criativas, adaptativas e experimentais, para diferentes desafios da gestão de pessoas.

Iniciado em fevereiro de 2022, o Programa é uma realização do **InovaJuntos**, o hub de inovação de políticas públicas da Comunitas, que busca fomentar a inovação no setor público.

Conduzidas por meio de processos de inovação, as equipes desenvolveram pilotos de projetos capazes de transformar o jeito que a gestão de pessoas é feita em suas cidades. Pilotar uma solução significa implementar a primeira versão de uma solução em seu contexto real. Assim, suas lacunas podem ser identificadas e ajustadas rapidamente e com alta precisão, aumentando as chances de sucesso da solução em seu contexto real.

Para saber mais sobre a metodologia do programa, ter acesso às suas ferramentas e saber detalhes da jornada, acesse o Guia para Transformação de Pessoas no Setor Público, na Rede Juntos: <https://bit.ly/rede-juntos>.



Metodologia usada no Programa de Transformação em Gestão de Pessoas

CARTA DA EQUIPE DE RIBEIRÃO PRETO

Um grande desafio na gestão pública é garantir que os servidores se sintam desafiados e engajados em seu trabalho no longo prazo. Dada a estabilidade e os longos períodos nos quais as equipes são alocadas em determinadas funções, muitas vezes o trabalho acaba por se tornar monótono, gerando insatisfação ou desengajamento para alguns servidores.

Por isso, é importante que existam mecanismos que dinamizem o trabalho no setor público, permitindo que servidores possam conhecer novos ambientes, atividades e funções, desenvolvendo competências pelas quais se interessam e gerando maior troca entre os diferentes órgãos que compõem uma Prefeitura.

Nesse sentido, o projeto busca criar uma ferramenta de realocação de servidores por competências, garantindo que as funções sejam exercidas pelos profissionais com o melhor perfil, assim como permitindo que os servidores possam dinamizar sua carreira na administração pública, construindo uma carreira que agrega experiências diversas para o desenvolvimento de habilidades, atitudes e conhecimentos de forma mais efetiva.

PONTO DE PARTIDA

A Prefeitura Municipal de Ribeirão Preto buscava entender **como poderiam criar condições de trabalho em que os servidores se sintam reconhecidos e motivados a entregar resultados satisfatórios, a partir da reestruturação das políticas de gestão de pessoas.** Também, questionavam-se **como poderiam criar oportunidades para os servidores acompanharem o andamento de projetos em que estão envolvidos de forma que compreendam o impacto de seus trabalhos.** Ao entrevistar os servidores da Prefeitura, a equipe de Ribeirão Preto observou que muitos deles estavam desengajados em suas posições **por falta de projetos motivacionais voltados ao bem-estar que trouxessem dinamismo ao ambiente de trabalho.**



O projeto de alocação baseado em competências é estratégico para a **promoção da motivação e produtividade** dos servidores. Uma vez replicado em Ribeirão Preto, permitirá a criação de um banco de talentos unificado capaz de mapear sistematicamente os servidores e **posicioná-los em papéis mais alinhados com seus perfis** profissionais.

- MEMBRO DA EQUIPE DE RIBEIRÃO PRETO

Para lidar com essa situação, a equipe utilizou a Jornada da Comunitas para **desenvolver e testar um projeto de alocação baseado em competências com o objetivo de criar um banco de talentos para realocação de servidores e, com isso, aumentar a adequação e satisfação quanto ao escopo de trabalho.**

Ribeirão Preto identificou que...

- ▶ a desmotivação e falta de instigação estavam presentes no trabalho;
- ▶ e havia servidores acomodados em seus cargos.

A solução pensada pela equipe busca...

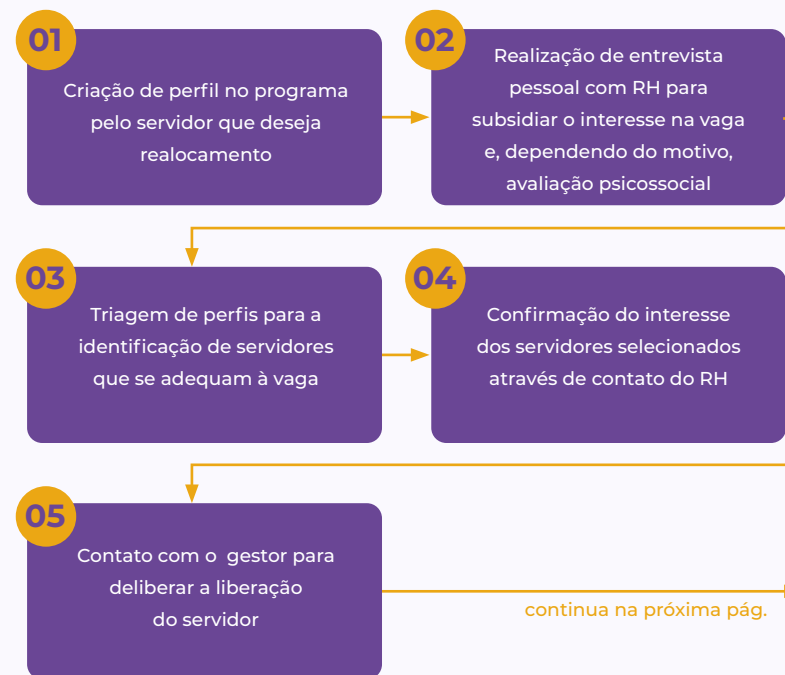
- ▶ criar um senso de propósito no trabalho;
- ▶ gerar motivação para os servidores se capacitarem para ocupar cargos desejáveis;
- ▶ e provocar otimização e eficiência para as Secretarias.

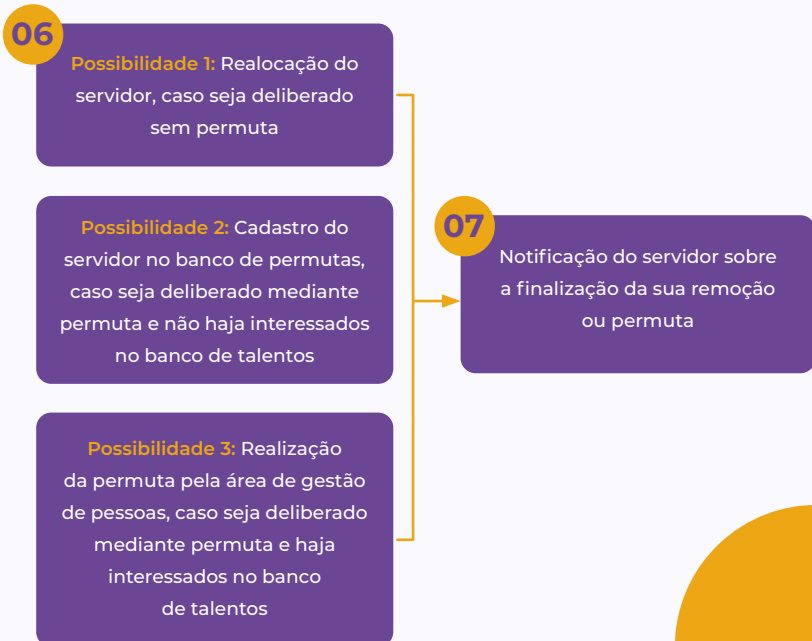
Neste documento você conhece a solução proposta por Ribeirão Preto. A proposta objetiva **desenhar a alocação de servidores com base em competências**, de forma que eles se sintam engajados e reconhecidos.

METODOLOGIA DE ALOCAÇÃO DE RIBEIRÃO PRETO

PROBLEMA CENTRAL: Como podemos, a partir da reestruturação das políticas de gestão de pessoas, criar condições de trabalho para que o servidor se sinta reconhecido e motivado a entregar resultados satisfatórios?

PÚBLICO-ALVO: Servidores desmotivados em seus cargos





PASSO A PASSO DA SOLUÇÃO

- 01** **Criação de perfil no programa pelo servidor que deseja realocamento**
- O servidor deve se cadastrar no programa de realocamento, criando um perfil para mapeamento das habilidades e competências.

[Acesse o QR Code ao final para acessar o modelo](#)

- 02** **Realização de entrevista pessoal com RH para subsidiar o interesse na vaga e, dependendo do motivo, avaliação psicossocial**
- Uma entrevista ajuda a aprofundar as motivações e outras dimensões relevantes que ajudam a equipe de RH a realizar o processo de realocação.

“ Um dos cenários que iniciativas como essa vão se deparar e precisam modificar, e é em um nível paradigmático, é a ideia do RH que continua para a pauta de gestão de pessoas, e não apenas um RH que seja um departamento pessoal que cuida dos processos para a folha de pagamento e dos benefícios associados às carreiras.

- MEMBRO DA EQUIPE DE RIBEIRÃO PRETO

03 **Triagem de perfis para a identificação de servidores que se adequam à vaga**

A partir de um bom mapeamento da vaga, é realizada uma triagem na base de perfis para encontrar aqueles que são mais adequados à posição. Esse trabalho considera as dimensões mapeadas da vaga e o perfil dos servidores cadastrados na seleção.

04 **Confirmação do interesse dos servidores selecionados através de contato do RH**

Uma vez encontrados os perfis mais adequados, é feito um contato para confirmar o interesse na vaga e, no caso positivo, prosseguir com o processo para realizar a realocação.

05 **Contato com gestor para deliberar a liberação do servidor**

O gestor direto do servidor também será contatado para a liberação do servidor para a nova vaga, sendo realizada uma negociação entre o RH e o gestor.

06 **Possibilidade 1: Realocação do servidor, caso seja deliberado sem permuta**

Caso o servidor seja liberado sem necessidade de sua substituição (permuta), a realocação é realizada sem etapas adicionais, seguindo os procedimentos de movimentação de pessoal estabelecidos na Prefeitura.

Possibilidade 2: Cadastro do servidor no banco de permutas, caso seja deliberado mediante permuta e não haja interessados no banco de talentos

Caso a liberação seja somente mediante permuta e não haja outro servidor para substituição, o servidor interessado na realocação é cadastrado no banco de permutas e terá sua movimentação realizada quando houver possibilidade de permuta. Adicionalmente, poderá ser elaborado um plano de carreira.

Possibilidade 3: Realização da permuta pela área de gestão de pessoas, caso seja deliberado mediante permuta e haja interessados no banco de talentos

Caso a permuta seja aprovada pelos respectivos gestores, os servidores serão movimentados para suas respectivas áreas de interesse pela gestão de pessoas.

07 **Notificação do servidor sobre a finalização da sua remoção ou permuta**

Por fim, o servidor é notificado sobre sua remoção ou permuta, conforme os procedimentos de gestão de pessoal da Prefeitura, e todas as partes são notificadas da finalização do procedimento.



Accesse os modelos de documentos do projeto no QR Code acima

DICAS PARA A REPLICABILIDADE

Durante a jornada, o município de Ribeirão Preto contou com mentoria da Iracema Keila Castelo Branco, Subsecretária de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas do Estado do Rio Grande do Sul, e da Rafaela Bastos, presidente da Fundação João Goulart da prefeitura do Rio de Janeiro. A partir desses apoios, foram levantados algumas dicas a serem consideradas ao escalar ou replicar a solução.

01

A divulgação do banco de talentos é essencial para o sucesso do programa. Deve-se pensar, portanto, em estratégias de comunicação para os gestores e de como profissionais de RH irão orientar a sua busca.

02

Além da adequação das competências dos servidores às metas institucionais, também é necessário que essas estejam apropriadas à estrutura de cargos da Prefeitura.

03

É importante definir qual usuário, especificamente, vai fazer parte da política. Certas carreiras são regidas por alguns elementos e fundamentos que, em alguns casos, não se integram ao modelo de seleção e avaliação de competências para ocupação de vagas que pretende-se implementar.



Realização:



Apoio:



Parceria técnica:

