PREFEITURA RIO | Fundação João Goulart | Grupos Transversais de Trabalho | Programa Líderes Cariocas

GTT

Gestão Carioca de Talentos

Relatório Final

AUTORES

CLAUDIA MARIA DANTAS – PGM

JANINE ARAUJO HOFFMEISTER - SME

MAÍRA OLIVEIRA DA SILVA - GBP

SAFIRA AQUINO GOMES SOARES – GM-RIO

SIMONE TORRES EVANGELISTA - SME

SUMÁRIO EXECUTIVO

A crescente demanda por serviços públicos de qualidade, o surgimento de desafios cada vez mais complexos e o reconhecimento que o capital humano é um ativo estratégico essencial para o sucesso organizacional tem levado a gestão estratégica de pessoas a ganhar cada vez mais relevância no contexto da administração pública.

Na Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, há uma lacuna significativa na política atual de movimentação de talentos, o que dificulta a agilidade, frequência e eficácia desses processos. Embora tenham sido registrados avanços, persistem desafios importantes para implementar uma abordagem estratégica de gestão de pessoas que alinhe as competências dos servidores às demandas institucionais, promovendo maior eficiência e impacto na administração pública.

A consolidação de uma visão sistêmica sobre o capital humano municipal requer esforços contínuos e inovações na política de gestão de pessoas. Sua implementação representa um passo importante para a construção de uma Prefeitura mais moderna e eficiente, cujos benefícios esperados incluem aumento da eficiência organizacional, formação de equipes de alto desempenho com a atração e retenção dos melhores profissionais no quadro da PCRJ, maior transparência nos processos de movimentação e redução de custos com contratações externas. Além disso, espera-se um aumento na motivação e engajamento dos servidores, criando um ambiente que valorize o talento e o desenvolvimento profissional.

É hora de transformar a Prefeitura do Rio em um ambiente que atrai, desenvolve e retém talentos excepcionais. O presente Relatório apresenta os resultados de um estudo abrangente realizado com o objetivo de fundamentar a elaboração e implementação de uma política pública eficaz de movimentação de talentos que valorize o potencial e a dedicação de seus servidores, reconhecendo a importância do capital humano para o sucesso da cidade.

ÍNDICE

1 Introdução

2 Relatório de Benchmarking e Revisão Bibliográfica: Gestão de Talentos de Liderança no Setor Público com foco em Movimentação de Pessoal

2.1 Revisão Bibliográfica

2.2 Experiências Internacionais

2.3 Experiências Nacionais

2.4 Considerações

3 Diagnóstico da Política de Movimentação de Pessoal e os desafios enfrentados em realção á gestão de talentos

3.1 Lei Orgânica Municipal (um recorte dentro da temática do GTT Gestão Carioca de talentos)

3.2 Estatuto do Servidor

3.3 Outras normas que afetam a gestão e movimentação de talentos na PCRJ

3.4 Análise de Crítica na Legislação Vigente

3.5 Conclusões

ÍNDICE

4 Pesquisa com Servidores

4.1 Análise descritiva

4.2 Conclusões

5 Impactos e Benefícios de uma política de Gestão de Talentos na PCRJ

5.1 Benefícios Racionais

5.2 Benefícios Emocionais

5.3 Conclusões

6 Gestão Carioca de Talentos: Proposta de Política Pública para mobilidade de talentos na Prefeitura do Rio

6.1 Detalhamento da Proposta

6.2 Política pública de Gestão Carioca de Talentos

7 Conclusões

8 Referências Bibliográficas

9 Anexos

01

Introdução

O Grupo de Trabalho Transversal (GTT) Gestão Carioca de Talentos apresenta este relatório final, resultado de um estudo abrangente visando fundamentar a elaboração e implementação de uma política pública eficaz de movimentação de talentos na Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro. A iniciativa surge da necessidade premente de alinhar a gestão de pessoas com os objetivos estratégicos da administração municipal carioca, focando especificamente na otimização da alocação e desenvolvimento dos servidores públicos, e, consequentemente, na melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à população em nossa cidade.

A ausência de uma estrutura formalizada para o desenvolvimento e alocação de talentos no âmbito da PCRJ representa um risco significativo para a eficiência dos serviços públicos. A subutilização de habilidades e a desmotivação dos funcionários são desafios que impactam diretamente a qualidade dos serviços. Embora iniciativas como o Programa Líderes Cariocas demonstram avanços na identificação de talentos, ainda persistem barreiras legais e administrativas que dificultam uma movimentação eficaz desses verdadeiros ativos na Prefeitura do Rio.

Nesse sentido, o escopo deste projeto engloba uma análise multifacetada, incluindo uma revisão bibliográfica extensiva e um benchmarking de políticas de movimentação de movimentação, atração e retenção dos melhores profissionais do Setor Público. Além disso, apresenta um diagnóstico da política de movimentação de pessoal da PCRJ e os desafios enfrentados atualmente em relação à gestão de talentos. Como parte do diagnóstico, oferece resultados de uma pesquisa de opinião realizada com Líderes Cariocas e servidores municipais visando compreender suas percepções e expectativas sobre oportunidades de desenvolvimento profissional e mudanças de lotação, cujos insights foram fundamentais para orientar a formulação de nossas soluções.

Desta maneira, o produto final deste esforço consiste em uma proposta concreta para aprimorar a movimentação de talentos, baseada em evidências e melhores práticas identificadas, que valoriza o potencial e a dedicação dos servidores da Prefeitura, reconhecendo a importância do capital humano para o sucesso da cidade.

Os clientes finais deste trabalho abrangem desde os servidores municipais, que terão suas competências e oportunidades valorizadas, até o Prefeito e secretários, responsáveis pela governança, além da população em geral, que será beneficiada por uma administração mais eficiente.

Entre os benefícios esperados, estão o aumento da eficiência organizacional, a formação de equipes de alto desempenho com a atração e retenção dos melhores profissionais no quadro da Prefeitura, maior transparência e equidade nos processos de movimentação e a redução de custos com contratações externas. Em termos emocionais, a política proposta pretende aumentar a autoestima e o engajamento dos servidores, criar um ambiente que valorize o talento e o desenvolvimento profissional, e melhorar o clima organizacional na PCRJ.

O GTT contou com a participação de um time de Líderes Cariocas, servidores públicos de carreira altamente qualificados, incluindo Maíra Oliveira da Silva, Coordenadora Técnica de Infraestrutura e Logística no Centro de Operações e Resiliência do Gabinete do Prefeito - GP/COR e especialista em Públicas Públicas e Gestão Governamental, Safira Aquino Gomes Soares, Gerente de TI na GM-Rio e especialista em Gestão Pública e Análise de dados, Simone Torres Evangelista, Assistente de Contratos e Parcerias na SME e pesquisadora na área de Políticas Públicas em Educação com foco na Gestão de Pessoas e nas relações laborais,

Claudia Maria Dantas, especialista em Gestão Pública e participante da 6ª Edição do Programa de Governabilidade, Gerência Política e Gestão Pública da FGV e Gerente da Gerência de Projetos, Obras e Manutenção Predial na Procuradoria Geral do Município e Janine Hoffmeister, professora de sala de recursos na SME/RJ. A equipe trabalhou em estreita colaboração com os pontos focais designados pela Fundação João Goulart, representada por Bárbara Nascimento e Liana Lima Carvalho. Os resultados deste trabalho foram apresentados à equipe da Fundação João Goulart.

Acreditamos que a implementação desta política representa um passo importante para a construção de uma Prefeitura mais moderna, eficiente e capaz de atender às demandas emergentes da população. O trabalho realizado pelo GTT reforça a importância de ouvir as pessoas e incorporar suas percepções para a construção de políticas públicas mais inclusivas e eficazes, e propõe caminhos concretos para transformar a gestão de talentos na Prefeitura em um modelo inovador de excelência.

02

Relatório de Benchmarking e Revisão Bibliográfica: Gestão de Talentos de Liderança no Setor Público com foco em Movimentação de Pessoal

A crescente demanda por serviços públicos de qualidade, o surgimento de desafios cada vez mais complexos e o reconhecimento que o capital humano é um ativo estratégico essencial para o sucesso organizacional levaram a gestão estratégica de pessoas a ganhar cada vez mais relevância no contexto da administração pública.

Assim, nos últimos anos, tem havido esforços significativos para modernizar e profissionalizar a gestão de recursos humanos no setor público. Iniciativas como a implementação de programas de desenvolvimento de lideranças, sistemas de avaliação de desempenho e bancos de talentos são exemplos de como governos estão avançando na construção de uma gestão de pessoas mais alinhada aos objetivos organizacionais e às demandas da sociedade.

No entanto, a rigidez burocrática muitas vezes presente nas normas e procedimentos relacionados a essa política pode gerar significativas dificuldades e frustrações na mobilidade de pessoal dentro do serviço público. Essa inflexibilidade impede que os processos de movimentação de servidores sejam ágeis e adaptáveis às necessidades emergentes das organizações. Como resultado, a alocação eficiente de talentos em posições estratégicas é prejudicada, o que pode comprometer a eficácia da gestão de pessoas e o alcance dos objetivos institucionais.

Importante destacar também que essa barreira burocrática tende a desmotivar os servidores, que se veem limitados em suas oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional, afetando a inovação e a retenção de talentos nas instituições.

Para apoiar o planejamento da política de Gestão Carioca de Talentos, foi realizada uma extensiva revisão bibliográfica e pesquisa de benchmarking, que visou identificar as melhores práticas nacionais e internacionais relacionadas à movimentação de talentos no setor público.

Na revisão bibliográfica são abordados os principais conceitos sobre os diferentes modelos de gestão ao longo da história da administração pública brasileira, identificando avanços e limitações em cada etapa do ciclo de políticas públicas. Além disso, o texto destaca a gestão de pessoas no setor público como um processo contínuo, tratado sob uma perspectiva sistêmica e transversal. Nesse contexto, a implementação do modelo de Gestão por Competências surge como um mecanismo central, promovendo uma abordagem mais estratégica e integrada da gestão de talentos. São discutidas ainda as estratégias utilizadas na administração pública, como o Banco de Talentos e o desenvolvimento de lideranças, que visam alinhar as competências dos servidores às demandas institucionais e melhorar a eficiência da administração pública.

Em seguida, é apresentada uma análise comparativa de como outras organizações públicas implementam políticas de movimentação de pessoal, fornecendo insights valiosos para a formulação de uma política mais eficaz e alinhada às necessidades da administração pública. Com isso, foi possível identificar abordagens inovadoras e tendências emergentes que contribuíram na construção das soluções adaptadas ao contexto da Prefeitura da cidade do Rio de Janeiro.

2.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A concepção evolucionista se difundiu na edição do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado pelo então Ministro Bresser Pereira que identifica os três tipos de administração pública (Costa, 2018). Desta maneira, é possível identificar quatro modelos distintos de gestão, que influenciaram as formas de conduzir o setor público, conforme o período histórico. São eles: patrimonialista, burocrático, gerencial e societal.

O modelo de gestão patrimonialista (1500-1930) era pautado no clientelismo, na troca de favores, no prevalecimento de privados em detrimento do interesse público, vinculado ao particular sem a referência de interesse público, como princípio norteador das condutas estatais.

Como crítica à forma de gestão anterior e para atender aos interesses de uma nova classe urbana brasileira que ganhava corpo, começou a ser institucionalizado, no governo de Getúlio Vargas, o modelo de gestão burocrática (1930-1990), visando romper com as práticas de corrupção, nepotismo e arbitrariedade das ações públicas até então vigente. Para tanto, o Departamento de Administração do Serviço Público (DASP) foi instituído, em 1936, com o objetivo de modernizar a administração pública por meio de controles rígidos dos processos e a partir da:

> [...] racionalização mediante a simplificação, padronização e aquisição racional de materiais, revisão de estruturas e aplicação de métodos na definição de procedimentos. Nesse período, foi instituída a função orçamentária, enquanto atividade formal e permanentemente vinculada ao planejamento. No que diz respeito à administração de Recursos Humanos, o DASP representou uma tentativa de formação burocrática nos métodos weberianos, baseado no princípio do Mérito Profissional. Apesar das tentativas, não se chegou a aplicar uma política de Recursos Humanos (CAMPELO, 2010, p. 311).

Segundo Matias-Pereira (2008), o Brasil não consolidou um modelo burocrático de gestão, apenas instituiu um padrão híbrido de burocracia patrimonial, já que não se alcançou a eficiência almejada, além de tornar o serviço público moroso, engessado nas formalidades processuais e centralizado no governo da União, ainda que tenha trazido elementos essenciais à gestão pública, tais como: a estrutura de autoridade impessoal, hierarquia e descrição de cargos com claras esferas de competência e atribuições, seleção com base critérios técnicos, remuneração fixa conforme o cargo, promoção baseada em sistema de mérito, separação entre os bens públicos e privados (Drumond, Silveira e Silva, 2014).

No que tange ao modelo de gestão gerencial (a partir de 1990), ele surge na Inglaterra em meados da década de 1980, sendo propagado para os demais países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico- OCDE, como uma medida necessária para o enfrentamento da crise do estado intervencionista (Abrucio, 1997).

O modelo gerencial de gestão pública foi aprofundado nos países da América-Latina nos anos 1990, tendo iniciado no Chile e no Brasil, que o aprofundou em 1995, com a publicação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado– PDRAE (Brasil 1995), representando a flexibilização dos padrões da Administração Pública Burocrática, a desestatização e a orientação para resultados.

Tal publicação se transformou na Emenda Constitucional Nº 19 (BRASIL, 1998), que introduziu modificações na estabilidade e no regime de remuneração dos agentes públicos, bem como na gestão gerencial da administração pública (EVANGELISTA, 2013), propondo uma série de mudanças estruturais com vistas a maximizar os resultados de eficiência, eficácia e efetividade, no equilíbrio do procedimento (burocracia) e da gestão (gerencialismo), pautada na responsabilidade e imbuída no espírito público, que Bresser Pereira (1998) chamou de Administração Gerencial, a ser utilizada em detrimento da administração burocrática, baseada na concepção de Max Weber, então existente no país e considerada ultrapassada.

Um dos principais focos da Administração Gerencial é a gestão de pessoas no serviço público com a organização de concursos públicos que avaliem não apenas a formação acadêmica, mas também habilidades e experiências prévias relevantes para a função, a criação de mecanismos meritocráticos para reconhecer e premiar o bom desempenho e a entrega de resultados, para além da busca pela flexibilização dos regimes de trabalho e a adoção de processos de movimentação e realocação de servidores, conforme as necessidades dos órgãos, dando maior dinamismo à gestão ao permitir uma melhor distribuição da força de trabalho (Campelo, 2010).

Quanto ao modelo de gestão societal, ele vem sendo discutido no Brasil desde os anos 2000, "como proposta de soluções às disfunções presentes no modelo gerencial, o qual, em princípio, buscava a participação social, porém não conseguiu efetivá-la" (DRUMOND; SILVEIRA; SILVA, 2014, p. 8), mas ainda se encontra em construção, estabelecendo diálogo com conceitos de governança pública, societalismo e transparência pública.

A Administração Societal teve origem no Brasil, na década de 1960, quando a tradição mobilizatória brasileira alcançou seu auge. Em 1970, impulsionados pela Igreja Católica, com seus clubes de mães, espaços de jovens e grupos de estudos, concretizaram-se no País espaços alternativos para a mobilização política, nos quais foi estimulada a participação popular no debate das dificuldades cotidianas, o que originou reivindicações populares ao poder público e paralelamente impulsionou, na década de 1980, o surgimento das Organizações Não Governamentais (ONGs). Essa vertente da administração é considerada uma síntese de práticas, visões e tendências relacionadas à gestão pública, buscando-se o rompimento com o exercício historicamente autoritário do poder público no País. (SANABI; SANTOS; DAVID, 2013).

Entretanto, autores como Paes de Paula (2005) e Matias-Pereira (2013) apontam que no Brasil pode haver coexistência de elementos característicos dos diversos modelos de gestão pública, uma vez que é possível identificar características de todos na atual administração pública do país. Se por um lado são evidenciados casos de corrupção no país característicos do patrimonialismo, influência burocrática que ainda contribui para a ineficiência na performance do Estado, por outro já é possível notar o aprimoramento dos órgãos governamentais com a utilização de ferramentas gerenciais, a constante busca pela eficiência econômico-financeira, bem como iniciativas de maior flexibilidade para atrair capital e investimentos externos.

Nesse contexto, é possível inferir que a reforma administrativa de 1995, que implementou o modelo de gestão gerencial no país, trouxe o tema da gestão de pessoas para o cerne das discussões no setor público, onde se observa historicamente o aprofundamento da lógica gerencial, com vistas a um enfoque maior no desempenho, de modo a reduzir custos, aumentar a produtividade e gerar mais valor (PAES DE PAULA, 2005), mas ainda carecemos de maior ênfase em:

> "orientação para o serviço público", caracterizada pela oposição à burocracia e maior foco na cidadania, enfatizando aspectos como a transparência, participação, equidade e justiça (NOGUEIRA, 2021, p. 9).

Nesse sentido, concordamos com o autor supracitado e consideramos que é preciso ir além do entendimento gerencial de inspiração clássica/tradicional, pautado em hierarquias rígidas e que entende a gestão de recursos humanos apenas como atividades relacionadas à folha de pagamento, benefícios da aposentadoria e afins, proposição de leis, regras, regulamentos e algumas ações pontuais e emergenciais de treinamento e capacitação.

Em tempos de crescente demanda por serviços públicos de qualidade, o surgimento de desafios cada vez mais complexos e o reconhecimento que o capital humano é um ativo estratégico essencial para o sucesso organizacional urge a necessidade de avançar no que se refere a gestão de pessoas, visando a tomada de decisões baseadas no interesse da coletividade e a garantia de atendimento ao princípio da eficiência administrativa e a um novo perfil estatal, que exige da Administração Pública uma atuação legal, moral, impessoal, transparente e eficiente, a fim de possibilitar a desburocratização, a racionalização, a celeridade, a economicidade e a produtividade (BRASIL, 1988).

No setor público brasileiro, um dos desafios iniciais, para o alcance de transformações significativas na gestão de pessoas, está na compreensão de que ela não é uma área, mas, fundamentalmente, um processo contínuo sob a perspectiva sistêmica e transversal, envolvendo pessoas que produzem o valor público esperado.

> É importante destacar que essa noção de atuação sistêmica pressupõe uma oposição ao pensamento fragmentado, inflexível, rígido, demasiadamente especializado e fechado em silos ou feudos organizacionais, entre outros aspectos que caracterizariam a visão tradicional de administração pública, fortemente baseada em um modelo burocrático-patrimonial e paternalista (BERGUE, 2020, p. 119).

Nesse passo, a gestão de pessoas na esfera pública deve atuar, buscando estratégias para proporcionar à organização um capital humano bem treinado, motivado e leal, contribuindo com uma cultura de alto desempenho, o que, segundo apontam Dutra (2004), Carbone (2006), Camões, Pantoja e Bergue (2010), Gramigna (2017), Ferreira (2017), Bergue (2020) e tantos outros da literatura, pode ser alcançado com a implementação do modelo de Gestão por Competências.

Tal modelo vem sendo transposto da esfera privada para a pública, em contexto nacional e internacional, como uma tecnologia gerencial que permite aos gestores uma visão mais ampla sobre as competências exigidas para o exercício de uma atividade/função, possibilitando-lhes cruzar informações com o perfil dos colaboradores para traçar um plano de desenvolvimento específico de qualificação profissional e organizacional, já que treinar e/ou (re)alocar os funcionários corretamente contribui para que eles se sintam realizados,melhorem os seus desempenhos, diminuindo a rotatividade e o absenteísmo organizacional (FERREIRA, 2017).

Em outras palavras, tal modelo, que surgiu na esteira da grande importância atribuída à corrente da administração estratégica, se utiliza de um bom planejamento de recursos humanos, aliado à formação continuada dos profissionais com base em competências[1] , monitoramento e avaliação do desempenho para facilitar o alinhamento entre pessoal, metas organizacionais, prioridades e resultados em curto, médio e longo prazo (SCHIKMANN, 2010).

Na mesma linha, Brandão e Bahry (2005) e Skorková (2016), afirmam que o processo de implementação da gestão por competências se inicia com a definição de missão, visão, valores, além das metas e objetivos a serem alcançados e seus indicadores de medição de resultados. A partir disso, identifica as competências existentes, mapeia aquelas que ainda se fazem necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais, visando desenvolvê-las por meio de formação continuada, realocação ou seleção de funcionários.

---

[1]Adotaremos no âmbito deste trabalho o conceito de competência mais utilizado no meio acadêmico e organizacional que une duas grandes correntes teóricas: a americana, que consiste em um conjunto de elementos (conhecimento, habilidade e atitudes) utilizados de forma integrada por uma pessoa para o alcance de um resultado e a francesa que associa o termo a capacidade de produzir, de realizar (Dutra, 2004). Como apontado por Carbone (2006) trata-se de uma combinação que contribui para a realização dos objetivos organizacionais, agregando valor à pessoa.

> A criação de tais condições e ambiente pressupõe demonstrar aos funcionários que eles não são meros executores de ordens dos superiores [...]. A iniciativa e o compromisso por parte do pessoal indicam uma nova forma de encarar o relacionamento com a organização. Por outro lado, a oferta de oportunidades de crescimento profissional em substituição a simples garantias de salário e de emprego, reflete uma mudança de cultura por parte da organização (SCHIKMANN, 2010, p. 26).

Pensar em estratégias que melhorem o engajamento dos colaboradores às metas da administração pública se torna ainda mais relevante se considerarmos a necessidade de enfrentar as restrições legais e aspectos limitantes gerados pelo fato de que, fundamentalmente, a seleção de pessoas se dá por meio de concursos públicos que não conseguem avaliar os aspectos relacionados a sua conduta pessoal e interpessoal, gerando problemas de adaptação no trabalho, baixa produtividade e os altos índices de doenças laborais.

Em outros termos, a Gestão por Competências é uma lente que permite integrar exercício profissional, conhecimento, a experiência e os comportamentos exercidos em um contexto específico (AMARAL, 2006).

Assim, valorizar o capital humano e intelectual implementando modelos de liderança mais humanos, flexíveis e acessíveis, estimulando e motivando o interesse e o comprometimento dos seus agentes públicos pode ser diferencial para que a organização atinja um resultado satisfatório.

O capital humano e intelectual corresponde à origem de toda a riqueza organizacional, sendo fonte de inovação e renovação (MIRANDA; MORESI, 2010), por isso, é imperativo que os funcionários compreendam e internalizem a relevância de sua atuação, participação e desenvolvimento para o aperfeiçoamento da organização e a melhoria dos seus resultados. Também o setor de recursos humanos precisa ser visto, no contexto da Gestão por Competências, de forma diferenciada, participando do planejamento estratégico da organização.

Dessa forma, é possível inferir que, independentemente do modelo adotado, ele será fortemente influenciado pelas características da organização, sua estrutura, tamanho, tipo de atividade, as diferentes fases de evolução, sua cultura, políticas e a maneira que lida com seus funcionários. Assim, é inegável que há a necessidade de alinhamento estratégico da área de gestão de pessoas com a alta administração das organizações, uma vez que ela precisa ser capaz de prever a necessidade de alterações das competências (PIRES; AMORIM, 2012), sendo essa uma questão ainda complexa para a administração pública.

Observa-se, portanto, se tratar de tarefa árdua a implementação da Gestão por Competências no setor público, conforme identificado pela Escola Nacional de Administração Pública– ENAP, quando do atendimento ao Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006), que legalizou a implantação da gestão por competências no setor público brasileiro. Na ocasião, segundo Reis (2009), a ENAP, seguindo as experiências do Canadá, Estados Unidos, Irlanda e Reino Unido de oferta de cursos de liderança para dirigentes públicos, proferiu cursos de Gestão por Competências e Capacitação, Elaboração de Planos de Capacitação e a Oficina Metodologia de Mapeamento de Competências a diversos setores de recursos humanos, no âmbito do qual pode identificar dificuldades enfrentadas por gestores de recursos humanos de vários órgãos público, a saber:

a) a estrutura rígida e hierarquizada de algumas organizações, não permitindo o espaço para o trabalho de mapeamento das competências;

b) a falta de legitimidade e prestígio do setor de recursos humanos junto aos demais setores da organização;

c) a falta de envolvimento da alta administração no processo de mapeamento e elaboração dos planos de capacitação;

d) a descontinuidade na gestão dos setores públicos;

e) a cultura tradicional de formulação e oferecimento de capacitação, definidas exclusivamente pelas chefias sem o devido mapeamento ou consultas aos próprios servidores;

f) ausência de políticas de valorização do servidor que permitam tornar o processo uma construção coletiva;

g) o desconhecimento por parte dos altos dirigentes do assunto e da legislação que se refere à gestão por competências;

h) fatores históricos como a dificuldades em realizar planos de longo prazo (MENDES, 2009; KRIIGER et al., 2018; REIS, 2009).

Em 2016, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico- OCDE realizou, por meio do Observatório de Inovação do Setor Público- OPSI, uma pesquisa, cujo objetivo era mapear as práticas estratégicas de gestão de recursos humanos, utilizadas pelos governos de 28 países. Tal pesquisa originou o documento intitulado “Core Skills for Public Sector Innovation” (OPSI, 2017), que aborda as Competências Essenciais para a Inovação no Setor Público, orientando os governos a aumentar o nível de inovação no setor público para enfrentar os desafios das políticas públicas século XXI (pressões fiscais contínuas, expectativas sociais crescentes, questões de políticas públicas mais complexas).

A inovação proposta pela OCDE se refere à revisão da estrutura da administração pública, da organização de suas equipes e da forma como os funcionários públicos estão sendo capacitados e aproveitados em suas competências individuais, uma vez que as práticas adotadas têm se utilizado, prioritariamente, de mão-de-obra estranha ao quadro de servidores dos governos para introduzir conhecimentos externos, o que tem se mostrado insuficiente para gerar uma mudança sistêmica na cultura das instituições do setor público, que apenas será alcançada ao garantir que os servidores públicos existentes tenham as habilidades e competências para apoiar práticas inovadoras no governo, ou seja, com "funcionários tornando-se inovadores"(OPSI, 2017, p. 5) (tradução nossa).

Assim, a OCDE recomendou aos governos a implementação de quatro competências essenciais, visando à promoção da inovação do setor público, como segue:

> 1. Foco nas pessoas – Os governos devem investir na capacidade e nas habilidades dos servidores públicos como catalisadores da inovação. Isso inclui construir a cultura, os incentivos e as normas para facilitar novas formas de trabalho. 2. Coloque o conhecimento em uso – Os governos devem facilitar o livre fluxo de informações, dados e conhecimento em todo o setor público e usá-lo para responder criativamente a novos desafios e oportunidades. 3. Trabalhando juntos – Os governos devem promover novas estruturas organizacionais e alavancar parcerias para aprimorar abordagens e ferramentas, compartilhar riscos e aproveitar as informações e recursos disponíveis para inovação. 4. Repense as regras– O governo deve garantir que as regras e processos internos sejam equilibrados em sua capacidade de mitigar riscos, ao mesmo tempo em que protegem os recursos e permitem a inovação (OPSI, 2017, p. 4) (tradução nossa).

No setor público brasileiro, também são encontrados alguns obstáculos para a implementação da gestão por competência. De acordo com Galvão (2016) existem barreiras no que se refere ao alinhamento entre os setores de gestão de pessoas e os órgãos estratégicos do governo, bem como ao devido mapeamento e gestão de competências (GALVÃO, 2016). Na mesma linha, Almeida (2009) aponta que no serviço público impera certa rigidez imposta pela legislação de pessoas que, por vezes, não permite muita flexibilidade ou inovação na gestão de seus colaboradores, a começar pelo ingresso na carreira, que deve ocorrer via concurso público, conforme art. 37 da Constituição de 1988, a fatores históricos da não habitualidade ou das dificuldades em realizar planos de longo prazo, bem como os entraves existentes para a movimentação de pessoal (ALMEIDA, 2009).

Dessa forma, a opção do governo federal brasileiro de estabelecer esse modelo como instrumento para desenvolver e alinhar as competências dos servidores públicos às metas institucionais, com vistas ao alcance dos resultados esperados pela Administração pública, segue a tendência atual e mundial que reconhece o fator humano como elemento estratégico para o alcance do sucesso organizacional, já que o capital humano representa uma fonte de riqueza, inovação e renovação no setor público (MIRANDA; MORESI, 2010).

Como preconizado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico- OCDE por meio do OPSI (2017), a gestão por competências deve ser entendida como uma alavanca poderosa e eficaz de inovação no setor público, que visa atingir impactos (como resultados melhorados, eficácia, satisfação ou eficiência) e, por isso mesmo deve continuar a ser implementada em todas as esferas.

Diante desse contexto, cabe assinalar que não existe caminho único para implementar a gestão por competência, mas é possível observar as estratégias utilizadas nas distintas esferas e órgãos da administração pública brasileira. Após 2006, as iniciativas caminharam no sentido da criação de escolas de gestão, à semelhança de países como Canadá, Chile e Reino Unido (AMARAL, 2006). Nesse período a ENAP assumiu uma posição de destaque na condução do processo de mudança e de adaptação em curso no setor público.

Atualmente, é possível observar uma tendência mundial de adoção de programas estruturados de formação de lideranças, aliados à utilização do Banco de Talentos (BT), que consiste em uma base de dados para armazenamento de informações que podem ser utilizadas com o objetivo de permitir que os gestores e demais colaboradores saibam quais são os tipos de conhecimentos e competências que existem na organização e quem os detêm (MANDÚ et al.,2019), sendo uma inovação implementada com sucesso por vários órgãos públicos em nível nacional e internacional (SILVEIRA; SILVA; MAFRA, 2010),

> Transformações substantivas no serviço público passam pela gestão das pessoas, e neste particular as lideranças assumem centralidade. As pessoas vêm sendo percebidas menos como ocupantes de cargos, matrículas ou recursos, e mais identificadas como depositárias de competências mobilizáveis para a produção de valor público. Trata-se de uma tendência que, a exemplo de algumas realidades nesses moldes, constituirá um dos esteios da transformação substantiva pela qual deverá passar a administração pública brasileira. Essa mudança na administração pública e, em especial, na teia de relações que esta conforma com a sociedade, requer um perfil diferenciado de liderança– uma liderança estratégica. Essa liderança, por sua vez, estará mais capacitada a repercutir essa perspectiva radicalmente integrada de estado, de administração pública, e de sociedade junto aos servidores públicos e cidadãos em geral (BERGUE, 2019, p. 169).

Segundo Barreto et al. (2011), tanto a bibliografia nacional quanto a internacional apontam para o Banco de Talentos como uma cisão entre duas correntes da temática da Gestão de Pessoas. A primeira diz respeito à visão tradicional ligada aos conceitos de motivação, desenvolvimento e desempenho humano, bem como às relações de trabalho e seus aspectos legais. Já a segunda se refere à visão emergente, que aborda os aspectos contemporâneos da área de Gestão de Pessoas, a saber: gestão estratégica, foco em resultados organizacionais, trabalho colaborativo e em equipe, a tecnologia e a gestão de talentos.

De acordo com Gramigna (2002), o BT deve ser capaz de, no mínimo:

a) Identificar as competências dos colaboradores;

b) Produzir indicadores estatísticos a partir de dados como: número de colaboradores, grau de escolaridade, cursos concluídos pelos funcionários e as suas possíveis áreas de atuação;

c) Criar um banco de currículos;

d) Captar talentos internos e externos;

e) Publicizar a produção científica dos colaboradores e identificar aqueles que podem prestar serviços de cooperação técnica;

f) Formar Grupos de Trabalho, com vistas ao aprimoramento das políticas implementadas e/ou ao desenvolvimento de novas políticas, entre outros.

No entendimento de Gramigna (2017), os Bancos de Talentos representam uma inovação no setor público por utilizar um banco de dados para mapear o quadro de servidores, permitindo: identificar e captar talentos ocultos, mapear as carências no quadro de servidores, planejar o desenvolvimento de competências e auxiliar em remanejamentos, seleção de lideranças e formação de grupos de sucessão. Também para Galvão (2016) o BT possui função estratégica de identificar e gerir o capital humano, utilizando de maneira eficiente as competências dos colaboradores.

De forma cada vez mais pavimentada, instituições de todos os portes, incluindo as públicas, buscam aumentar a produtividade e a eficiência do serviço que oferecem, utilizando para isso da gestão das competências dos colaboradores, por meio de suas entregas, já que a ausência de uma ferramenta de gestão de talentos pode ter consequências negativas para a máquina pública e para os servidores, que podem trabalhar em áreas que não correspondem aos seus interesses, formação acadêmica ou vocação.

Por meio de referencial teórico, identificou-se que o uso do BT como ferramenta estratégica de gestão por competência "ainda é tímido, mas em emergente ascensão nos campos acadêmico e organizacional, considerando o novo olhar que a Administração Pública vem empregando sobre seus servidores (MANDÚ et al.,2019, p. 13)". Um exemplo disso é que ele tem sido implementado em órgãos como: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), Universidade Federal do Pará (UFPA), Universidade Federal de Rondônia (UNIR), Petrobrás, entre outros (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, 2013). Também Galvão (2016), durante a sua pesquisa de Mestrado, identificou a existência de 10 universidades que já utilizam o BT. Tal autor, ao realizar um benchmarking, verificou também que o Banco do Brasil (BB) utiliza, desde 1997, um sistema similar ao BT, denominado "Talentos e Oportunidades" (TAO), que consiste em um sistema informatizado de recrutamento interno e comissionamento que compara as competências e experiências dos colaboradores às necessidades da empresa, assim como o Tribunal de Justiça do Trabalho de Pernambuco iniciou em dezembro de 2023 a implantação do seu BT (TRT6, 2023).

Ainda assim, segundo Mandú et al. (2019) há carência de estudos empíricos que identifiquem e discutam sobre a aplicabilidade e efetividade do Banco de Talentos em instituições públicas, bem como as melhores práticas a serem seguidas. Entretanto, algumas críticas já despontam tais como: a sua ineficiência diante da ausência de avaliação de desempenho dos servidores e a sua inutilidade diante dos obstáculos de mobilidade interna dos servidores.

A UFPA, durante a implementação do seu BT, percebeu que a sua utilização isolada acaba por transformá-lo apenas em um inventário de competências, um banco de dados sem utilidade. Tal instituição constatou a necessidade de utilização de ferramentas de feedback, com vistas a alimentá-lo e atualizá-lo. Para tanto, sistematizaram o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) como uma avaliação de desempenho, na qual as competências poderão ser avaliadas por colegas do servidor e por uma amostra de seus clientes internos e/ou externos, o que representou um avanço e um desafio institucional, no que diz respeito às competências a serem desenvolvidas pelos seus servidores. (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO,2013).

No que tange a sua inutilidade diante dos impedimentos de mobilidades internas, faz-se necessário um esforço coordenado, em prol do enfrentamento da burocracia presente no serviço público, marcada pela rigidez dos regulamentos, pelo excesso de formalidade, pela resistência às mudanças e a hierarquização dos processos decisórios (MAXIMIANO, 2000), que deixa o fator humano em segundo plano. Quanto a isso, Felipe, Prado e Ometi (2018, p. 25) afirmam que a criação e o êxito dos BTs dependem da mobilidade interna que:

> [...] emerge como um meio de otimização dos serviços públicos, pois permite o crescimento e o desenvolvimento pessoal e profissional, melhor distribuição de funções, reconhecimento de competências, estruturação de carreiras [...]. Entretanto, essa movimentação interna no serviço público ainda encontra desafios enraizados num sistema rígido e pouco adaptável às novas tendências. A despeito de já ter no ordenamento jurídico brasileiro institutos como a remoção, a redistribuição e a transferência, faz-se necessária a implantação de programas de Mobilidade voltados para o ambiente interno de cada órgão, ou seja, é preciso ampliar a movimentação dos servidores para que essa não fique restrita às hipóteses legais.

Desta forma, cabe à Administração Pública estabelecer estratégias para o alcance dos seus resultados satisfatórios a partir da discricionariedade que lhe é devido, ou seja, é necessário entender que a eficácia está na compreensão de que a organização é um todo. Já não cabe mais sustentar a relutância de alguns gestores em endossar ou apoiar a mobilidade interna de seus servidores, com medo de perder as pessoas que acreditam serem as mais talentosas para as suas áreas. (FELIPE, PRADO E OMETI, 2018, p. 25-26).

Assim, um dos grandes desafios da implantação do BT no setor público é a estrutura interna que precisa se aperfeiçoar com vistas a uma melhora estratégica da Gestão de Pessoas, a partir da institucionalização de meios e iniciativas que viabilizem a adequação das competências de cada servidor às suas funções, uma vez que de nada adianta ter as pessoas certas, mas no lugar errado (FELIPE, PRADO E OMETI, 2018, p. 25-26).

No mundo atual, em que a mudança é uma constante, a junção de ferramentas de desenvolvimento profissional e mobilidade funcional, como a gestão por competências realizada por meio da implementação do BT, de programas de desenvolvimento de lideranças, bem como de avaliação de desempenho profissional, representa uma inovação tecnológica que abre caminhos para o alcance de uma gestão eficiente, com geração de sucesso à organização.

A ENAP (2022) caminhou no sentido de juntar tais ferramentas e vem, desde 2019, incentivando prefeituras brasileiras a selecionar profissionais mais adequados para atuarem em cargos públicos de liderança por meio do Programa Líderes que Transformam. Tal programa intenciona aproximar o governo brasileiro de tendências internacionais nos sistemas de alta liderança, sendo desenhado a partir da observação das metodologias utilizadas em países como Chile, Peru, Estados Unidos, Portugal e Reino Unido. De acordo com a diretora de inovação da ENAP, até o ano de 2022, já foram selecionadas 37 lideranças para cargos em comissão a partir de um banco de 4 mil currículos cadastrados.

Tal fato demonstra a clara intenção do governo federal de fomentar políticas voltadas para a gestão por competências em todas as esferas da administração pública. Trata-se de mais um exemplo de política pública que une BT e programas de desenvolvimento de lideranças, com vistas a alocar os servidores em setores mais adequados ao seu perfil, já que os profissionais que alcançam a satisfação no trabalho (MASLOW, 1954) tendem a melhorar o seu desempenho e formar equipes motivadas e engajadas no alcance dos resultados esperados pela administração, o que também resulta na queda do absenteísmo. Em outras palavras, profissionais são as chaves para o sucesso de qualquer organização.

No âmbito da administração pública da cidade do Rio de Janeiro, temos como base o Estatuto dos Funcionários Públicos do Poder Executivo do Município do Rio de Janeiro, onde a Lei nº 94, criada em 1979, de acordo com a gestão vigente daquela época, ainda norteia até hoje os critérios de remoção dos servidores públicos, e hoje o Plano Estratégico 2021-2024 vigente, traz como tema transversal, a governança, indicando que ela deve ocorrer de forma "responsável, transparente, integrada e planejada (PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO, 2022, p. 27)".

No entanto, para avançar, o resultado esperado seria a implementação da gestão por competências, acompanhando a inovação do setor público, proposta pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico OCDE, como forma de fomento do desenvolvimento do capital humano no âmbito municipal, que a atual gestão entende que:

> Um dos maiores ativos da nossa cidade é GENTE! As pessoas são elementos imprescindíveis para o funcionamento de qualquer organização. Com melhor preparo e mais oportunidades de capacitação, são capazes de transformar e fortalecer os serviços públicos entregues aos cidadãos e cidadãs. A iniciativa pretende contribuir para que gestores públicos sejam pontos-chaves 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 (PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO, 2022, p. 297).

Nesse sentido, é possível afirmar que, ao término do quadriênio, houve avanços em relação à gestão por competências, sendo implementadas várias iniciativas nesse sentido: Programa Gente no Setor Público, Programa de Desenvolvimento de Gestores Cariocas (PDGC), Programa Líderes Cariocas 4.0 (PLC 4.0), Programa de Mentoria, Acordo de Resultados e avaliação de desempenho.

Atualmente, a gestão de talentos, na esfera municipal do Rio de Janeiro tem ocorrido por meio do Programa Líderes Cariocas 4.0- PLC 4.0 ou através de iniciativas pontuais como a utilização de Banco de Talentos pela Secretaria Municipal de Educação. O PLC 4.0 é um programa desenvolvido pela Fundação João Goulart. Sua retomada se deu nos termos do Decreto nº 51.300/2022 (RIO DE JANEIRO, 2022), que em seu Art. 7º define a sua missão principal como sendo a de:

> [...] desenvolver novas lideranças e assegurar a perenização do modelo de gestão de alto desempenho da Prefeitura, através da identificação, formação e aumento da visibilidade de servidores de carreira com potencial e ambição positiva de liderança, para a ocupação de cargos estratégicos e de gestão na PCRJ, tornando-se um investimento na capilaridade de boas práticas para a gestão pública municipal, impactando na efetividade de projetos e no uso de recursos públicos (RIO DE JANEIRO, 2022, p.15).

O público alvo são os servidores da Administração Direta e Indireta aprovados em processo seletivo e, excepcionalmente, um percentual de servidores que não possuam vínculo efetivo ou celetista com a PCRJ. Essas lideranças são categorizadas, conforme o Raio X[2] da Liderança Carioca, que as pontua de acordo com os critérios do Decreto nº 51.300/2022, para compor um Portfólio de

[2]O Raio-X da Liderança Carioca é uma estratégia de Gestão de Talentos do Instituto Fundação João Goulart que tem como finalidade mapear os perfis profissional e comportamental de liderança, assim como o nível de senioridade em gestão dos Líderes Cariocas e como estes impactam a cidade, visando criar categorias de acordo com os seus níveis de maturidade gerencial (RIO DE JANEIRO, 2022).

Talentos atualizado, com vistas a oportunizar o efetivo gerenciamento dos talentos dos Líderes Cariocas e a possível mobilidade desses profissionais para ocupar vagas estratégicas nos órgãos da municipalidade.

Em outras palavras, a FJG faz a gestão de um Banco de Talentos de lideranças, tendo como uma de suas imcumbências remeter a indicação de Líderes Cariocas, mediante o perfil desejado, para ocupar os cargos de gestão encaminhados pelos Titulares de Órgãos e Autarquias da PCRJ, priorizando os "servidores públicos de carreira no preenchimento das vagas de chefia e coordenação da Prefeitura, incluindo os cargos de Secretário Municipal (RIO DE JANEIRO, 2022, p. 15)".

Já o Banco de Talentos criado e utilizado pela Secretaria Municipal de Educação, por intermédio da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas, por meio da Gerência de Seleção e Desempenho é uma ferramenta eficaz de gestão online dos talentos que conta com:

> [...] a possibilidade de cadastro de servidores estatutários municipais, servidores extraquadros ou profissionais externos que já tenham passado por entrevistas; várias formas intercambiáveis de consulta dos talentos; cadastro de dez competências comportamentais (elegidos pelos Subsecretários da pasta); histórico do seu aproveitamento em processos seletivos realizados; cadastro de inúmeros perfis profissionais e áreas de atuação; por Talento; realização de upload do currículo do profissional; dentre outras possibilidades cadastrais. O sistema é continuamente desenvolvido na "Power Plataform" da Microsoft®, dentro do Power Apps e utiliza o Sharepoint como base de dados, aos quais a Secretaria possui direito de uso com base na Licença A1, concedida pela Microsoft® (COUTINHO et al., 2023, p. 1).

Dessa forma, podemos afirmar que dentro da Prefeitura do Rio são desenvolvidas ações distintas e complementares, ainda que não integradas. Enquanto o Programa Líderes Cariocas desenvolve lideranças para que ocupem cargos estratégicos, o BT da SME busca recrutar pessoas já qualificadas, sejam elas servidoras ou não, para ocupar cargos disponibilizados, por meio de edital de processo seletivo.

Todavia, ainda não se observa uma gestão de talentos que disponha de um BT centralizado que possibilite a todos os servidores participar de seleções para a ocupação de cargos estratégicos, conforme as vacâncias e/ou solicitações dos Titulares de Órgãos e Autarquias da PCRJ ou mesmo de processos de mobilidade, segundo os seus perfis e interesses. Tal cenário é propício para que a PCRJ esteja desperdiçando talentos, uma vez que, pessoas qualificadas para desempenhar inúmeras atribuições podem estar subaproveitadas, insatisfeitas, pulverizadas e invisibilizadas em outros órgãos.

Além disso, a dificuldade de mobilidade encontrada pelos servidores que recebem proposta de ocupação de cargos em distintos órgãos da municipalidade, entre eles os Líderes Cariocas, é senso comum, dada às estruturas burocráticas e os processos complexos de movimentação, que dificultam a tomada de decisões ágeis e a possibilidade de movimentações eficientes. Fato observado também pela equipe que gerencia o BT da SME que aponta os obstáculos enfrentados, principalmente no que se refere aos processos rígidos e burocráticos para a mobilidade dos funcionários.

> Devido às suas normas e regulamentações específicas, podem ocorrer restrições à autonomia e à flexibilidade na gestão de pessoas e essas moderações podem dificultar a implementação de práticas inovadoras de gestão de pessoas e a busca por soluções mais adaptadas às necessidades dos servidores (COUTINHO et al., 2023, p. 2).

Nesse sentido, podemos concluir que, apesar dos avanços significativos na gestão de pessoas no contexto da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, é possível notar a carência de uma política de movimentação de servidores que sustente efetivamente a gestão de talentos. Ainda que o Programa Líderes Cariocas seja reconhecidamente eficaz no desenvolvimento de lideranças ou que o BT da SME seja exitoso em seus processos seletivos, eles não vêm sendo capazes de aproveitar todas as suas potencialidades, na medida que carecem de normativas capazes de flexibilizar as barreiras legais e administrativas que impedem a movimentação dos servidores.

2.2 EXPERIÊNCIAS INTERNACIONAIS

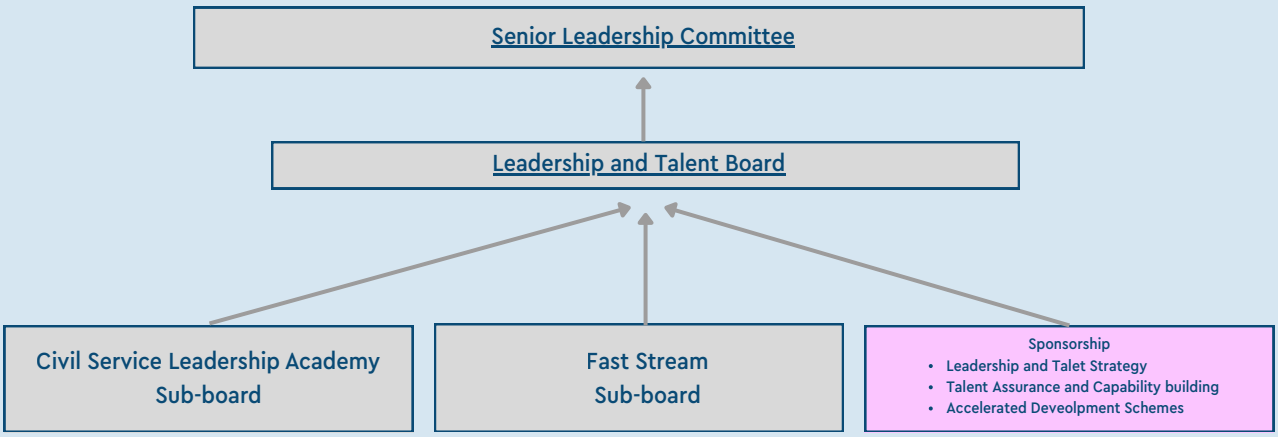
2.2.1 REINO UNIDO- CIVIL SERVICE TALENT MANAGEMENT (2020)

O Reino Unido estabeleceu a gestão de talentos como parte fundamental na criação de um governo capaz de enfrentar os desafios atuais e futuros, através de um programa abrangente que envolve todo o ecossistema do serviço público civil. Além disso, implementou ferramentas e estrutura de suporte para a promoção da política pública, visando garantir um pipeline diversificado de lideranças no serviço público.

Na gestão de talentos, cada ator desempenha um papel fundamental. O servidor é responsável pelo seu desenvolvimento e pela participação ativa nas oportunidades oferecidas. Os gerentes devem conhecer suas equipes, orientar o crescimento de carreira e promover atividades de gestão de talentos. Líderes seniores precisam garantir a promoção e o desenvolvimento de um pipeline diversificado de futuros líderes. Diretores de RH são responsáveis por assegurar que as práticas de talentos sejam bem implementadas, focadas na atração, desenvolvimento e retenção de talentos, enquanto o Civil Service Talent, espécie de órgão central dessa política, supervisiona a estratégia global de talentos, garantindo que os programas de desenvolvimento estejam alinhados com as necessidades organizacionais e promovam a diversidade e inclusão.

De maneira geral, esse órgão central é responsável pelo planejamento de sucessão para os cargos mais estratégicos, inclusive de secretários, e por estabelecer programas de lideranças que incluem uma variedade de abordagens, como mentoria, trabalhos em colaboração e trocas organizacionais, além de programas específicos voltados a aumentar a diversidade e a inclusão em cargos mais seniores.

A estrutura de governança do modelo do Reino Unido é composto por vários conselhos seniores responsáveis pela liderança e pelo talento no serviço público civil, com destaque às atribuições do Senior Leadership Committee (SLC) e do Leadership and Talent Board (LTB):



O SLC representa uma abordagem inovadora e estratégica na gestão da liderança. Neste comitê, Secretários Permanentes e o Primeiro Comissário do Serviço Civil se reúnem mensalmente e seu papel inclui a gestão e o desenvolvimento da força de trabalho dos cargos mais estratégicos para garantir diversidade e alta qualificação, além de liderar um planejamento de sucessão robusto e integrado. O comitê também define as rotas de seleção para cargos de alto nível e supervisiona a alocação de recursos, assegurando a incorporação dos princípios de igualdade, diversidade e inclusão em todos os processos de gestão de talentos.

O LTB, por sua vez, foca na implementação e desenvolvimento de estratégias para atrair, desenvolver e acelerar carreiras, aprimorando as habilidades de liderança através das trilhas de desenvolvimento.

Dessa forma, o modelo do Reino Unido destaca a importância de uma governança eficaz na gestão de talentos no serviço público. Ele apresenta uma estrutura de comitês, que desempenham papeis centrais na supervisão e desenvolvimento de estratégias para recrutamento, movimentação e desenvolvimento de pessoal. Essas estruturas asseguram que a gestão de talentos seja alinhada com as necessidades estratégicas e futuras da organização, promovendo uma liderança diversificada e bem qualificada. A abordagem inovadora e a coordenação entre os diferentes níveis governamentais contribuem para uma gestão de talentos mais robusta e inclusiva, preparando a administração pública para enfrentar desafios futuros de maneira eficiente e adaptável.

Se compararmos a experiência do Reino Unido com as ações desenvolvidas pela FJG, será possível perceber que, na PCRJ, a ocupação de cargos ocorre conforme a demanda imediata dos órgãos, sendo discricionária a utilização do seu portfólio, enquanto que no Reino Unido a gestão de talentos demonstra ser mais abrangente com uma estrutura organizacional que lhe permite um planejamento antecipado, junto a alta gestão, para a ocupação de cargos estratégicos.

2.2.2 CHILE - SISTEMA DE ALTA DIREÇÃO PÚBLICA (SADP)

O SADP é o modelo de gestão de altos cargos da administração pública chilena, responsável pelas políticas de atração, seleção e desenvolvimento de dirigentes públicos no país. O sistema é implementado pela Direção Nacional de Serviço Civil, um órgão autônomo vinculado ao Ministério da Fazenda, e é considerado uma das reformas mais relevantes e exitosas do processo chileno de reforma e modernização do Estado.

Introduzido como uma forma de regular a incorporação, mobilidade e desvinculação dos funcionários de confiança na administração pública, o objetivo do SADP é fazer com que as instituições públicas chilenas contem com profissionais que apresentem comprovada capacidade de gestão e liderança para execução efetiva das políticas públicas definidas por autoridades políticas. O SADP realiza o seu processo de recrutamento e seleção dos altos dirigentes com a participação dos seguintes atores, nas referidas etapas:

Demais Ministérios (serviços Públicos)

Elaboração do perfil do cargo (validado pelo Conselho)

Participação no Comitê de Seleção (para cargos ADP III)

Direção Nacional do Serviço Civil (Min. da Fazenda)

Convocatória pública

Análise de admissibilidade (requisitos legais) para inscrição dos candidatos

Conselho de Alta Direção Pública ou Comitês de Seleção

Entrevistas finais

Elaboração de lista final para nomeação

Empresas de Recrutamento

Análise curricular

Avaliação gerencial

Avaliação psicolaboral

Fonte: Alessio (2013)

O Conselho de Alta Direção Pública (CADP) exerce um papel fundamental no funcionamento do Sistema de Alta Direção Pública (SADP). Sua principal responsabilidade é supervisionar e apoiar os processos de seleção para os cargos de primeiro escalão, garantindo que os candidatos mais qualificados sejam identificados. O CADP é encarregado de elaborar a lista final de candidatos elegíveis para essas posições estratégicas. Além disso, o Conselho monitora todas as atividades do SADP, assegurando sua integridade e transparência.

Assim, a criação de um sistema para nomeação de funcionários de alto escalão, mediada por uma organização específica para assessorar as demais organizações chilenas no desenvolvimento de políticas de pessoal, representou um grande avanço para a gestão de pessoas do governo chileno:

> Hoje, o Sistema de Alta Direção chileno engloba a seleção de dirigentes de primeiro, segundo e terceiro escalão para 5.008 cargos em 567 órgãos públicos. Desse total, 4.762 cargos que antes eram de livre nomeação governamental passaram a ter a escolha baseada em competência. Não se trata de excluir o elemento político, mas de combinar a afinidade política e a confiança com as competências técnicas e a vocação para ocupar cargos de gestão pública, fundamentais para a entrega de serviços de alta qualidade para os cidadãos. O caso chileno tem resultados concretos. Desde a implementação do Sistema, o perfil das pessoas em cargos de liderança se profissionalizou. Atualmente, os dirigentes públicos contam com mais experiência prévia, inclusive em cargos de direção, e maior escolarização. Em 85% dos casos, o nomeado foi o primeiro ou o segundo lugar da lista tríplice e a participação das mulheres também aumentou, chegando a 32%, mas ainda há espaço para mais (MOVIMENTOS PASSOS À FRENTE, 2022).

A gestão de talento chilena é um caso emblemático e de sucesso, implementado com vistas a selecionar profissionais qualificados para ocupar cargos na administração do Estado, diminuindo o peso das nomeações políticas. Dos cinco membros que compõem o Conselho de Alta Direção Pública, dois são indicados pela oposição. Os conselheiros têm mandato de seis anos e estabilidade no cargo.

Tal experiência é um avanço no sentido da transparência na ocupação de cargos públicos, cuja ênfase deixa de ser a indicação política, para a focar em processo de seleção e recrutamento de servidores de alta direção com perfil adequado ao desempenho das atividades de direção, o que poderá inspirar a PCRJ no desenvolvimento de ações que valorizam o servidores com um olhar voltado à transparência, ainda que não tenha sido possível por meio do benchmarking identificar quais ações são utilizadas para flexibilizar a mobilidade dos servidores selecionados.

2.3 EXPERIÊNCIAS NACIONAIS

2.3.1 GOVERNO FEDERAL BRASILEIRO

O Governo Federal Brasileiro instituiu, através do Decreto n.º 10.382, de 28 de maio de 2020, o programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado (TransformaGov) com o objetivo de avaliar e modernizar a gestão estratégica da Administração Pública Federal.

O programa reúne um conjunto de soluções que compreendem ações em cinco dimensões. Dentre elas, destaca-se a gestão de pessoas, cujo foco é a otimização e o dimensionamento da força de trabalho necessária a enfrentar os problemas públicos complexos da Administração Federal e a construção de políticas públicas efetivas.

2.3.1.1 MOVIMENTAÇÃO DOS AGENTES PÚBLICOS

O Decreto Federal n.º 10.835, de 14 de outubro de 2021 se aplica à movimentação dos agentes públicos no âmbito da administração pública federal, direta e indireta, incluídas as empresas públicas e as sociedades de economia mista. Abrange os servidores públicos efetivos, os empregados públicos e os empregados de empresas estatais e institui como formas de movimentação a cessão, a requisição e a alteração de exercício para composição da força de trabalho.

Na cessão, o agente passa a ter exercício em outro órgão ou outra entidade, sem suspensão ou interrupção do vínculo funcional com o órgão ou a entidade de origem, por prazo indeterminado. Não haverá cessão sem o pedido do cessionário, a concordância do cedente e do agente público. Esta modalidade só é prevista para o exercício de cargo em comissão ou função de confiança mínima conforme disposto em Lei.

Na Requisição, o agente requisitado passa a ter exercício em outro órgão, sem a alteração da lotação original. Somente pode ser realizada por órgão ou entidade que possua prerrogativa expressa de requisitar agentes públicos. Não é nominal e o órgão ou a entidade requisitada poderá indicar o agente público de acordo com as atribuições a serem exercidas no órgão ou na entidade requisitante.

A alteração de exercício para composição da força de trabalho é um ato do Secretário Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia que determina a alteração da lotação ou do exercício do agente público para outro órgão ou entidade do Poder Executivo federal. Não se aplica às movimentações para outros Poderes, órgãos constitucionalmente autônomos ou outros entes federativos.

As solicitações de alteração de exercício são regulamentadas pela Portaria nº 8.471/2022 e deverão observar, em relação ao órgão ou entidade solicitante e ao de origem, a proporcionalidade aferida pela Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal (SGP)– órgão central de Gestão de Pessoas da Administração Pública Federal. A norma também regulamenta a cessão de servidores, quando há alta demanda de movimentação, atribuindo critérios a serem adotados pela SGP.

2.3.1.2 MODALIDADES DE ALTERAÇÃO DE EXERCÍCIO PARA COMPOSIÇÃO DE FORÇA DE TRABALHO

A Portaria SEDGG/ME nº 8.471/2022 mantém as duas modalidades de alteração de exercício para composição da força de trabalho: indicação consensual e realocação de pessoal. Para orientar os órgãos e entidades da administração federal direta e indireta quanto aos procedimentos para alteração de exercício, de acordo com as novas regras, o ME publicou a Instrução Normativa nº 70, de 27 de setembro de 2022, revogando a IN nº 95/2020.

Na “indicação consensual”, os órgãos e entidades interessados são parceiros na movimentação do agente público e acertam os termos e prazos e, mediante concordância do agente público e do seu órgão ou entidade de origem, o pedido é feito pelo dirigente da área de Gestão de Pessoas da instituição de destino. Depois de analisar se os requisitos básicos foram preenchidos, cabe ao Ministério da Economia autorizar a alteração de exercício.

Na “realocação de pessoal”, o órgão interessado seleciona candidatos com base no perfil, no mérito, na transparência e na isonomia, através da abertura de edital de seleção. Após a seleção, o órgão ou entidade solicita ao Ministério responsável a movimentação do agente público. Os pedidos, nesses casos, deverão observar, em relação ao órgão ou entidade solicitante e ao de origem, a proporcionalidade aferida pela SGP, com base nos quantitativos efetivamente movimentados e os concedidos entre as unidades dos órgãos e entidades. Se os critérios e requisitos forem atendidos, o órgão de origem deverá liberar o servidor em até 30 dias, a partir da comunicação pelo Ministério.

A alteração de exercício para composição força de trabalho, além dessas duas modalidades, também poderá ser determinada pelo Secretário de Gestão e Desempenho de Pessoal da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital (SEDGG) do Ministério da Gestão e Inovação, em situações prioritárias e emergenciais ou para fins de centralização de serviços. Na modalidade de realocação de pessoal, bem como nas situações prioritárias e emergenciais, pode haver deliberação prévia do Comitê de Movimentação (CMOV).

2.3.1.3 SISTEMA DE GOVERNANÇA - COMITÊ DE MOVIMENTAÇÃO (CMOV)

Entre as funções do CMOV está a decisão sobre o prazo de liberação do servidor quando esta não ocorrer dentro de 30 dias, nos casos de realocação de pessoal. O Comitê definirá o prazo máximo– até o limite de quatro meses para que a alteração de exercício efetivamente ocorra. Ao CMOV também caberá analisar e decidir as situações que não atendam à proporcionalidade quanto a dispor agentes públicos federais para outros órgãos ou entidades; analisar e decidir sobre as situações previstas na Portaria SEDGG/ME nº 8.471/2022; propor medidas sobre a alteração de exercício para composição da força de trabalho, com base em avaliações, impactos e benefícios; além de contribuir para a melhoria dos processos de alteração de exercício.

2.3.1.4 GESTÃO E MOBILIDADE DAS CARREIRAS TRANSVERSAIS

A Secretaria de Gestão (Seges), do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGI), é responsável pela supervisão e gestão de servidores de carreiras consideradas estratégicas na administração pública federal. Essas carreiras são compostas por mais de 2000 servidores, com alta qualificação e atribuições estratégicas em áreas de gestão governamental, formulação, implementação e avaliação de políticas públicas.

Nessas carreiras, a movimentação é incentivada e faz parte da estratégia de desenvolvimento profissional. Além disso, proporciona um aumento no impacto dos resultados entregues pelas carreiras, aproveitando melhor a força de trabalho e alocando esses servidores conforme as necessidades prioritárias da Administração, com a previsão de pactuação de resultados entre o MGI, servidor e órgão.

Dessa maneira, a mobilidade permite que esses servidores mudem sua unidade de exercício, onde muitas vezes atuam em cargos de direção e assessoramento em escalões superiores devido à alta qualificação profissional desses servidores. Em toda movimentação, é realizada uma pactuação de resultados entre a servidora ou o servidor, o órgão do novo exercício e a Secretaria de Gestão e Inovação (Seges). A Pactuação é orientada pelo Plano de Trabalho Institucional, que visa alocar de forma estratégica esses servidores e deve ser monitorado e atualizado periodicamente.

A abertura de processo seletivo para profissionais das carreiras supervisionadas pela Seges também foi simplificada. Não é mais necessário enviar o pedido pelo Sistema Eletrônico de Informações (SEI). A demanda é feita diretamente no Sistema de Gestão de Carreiras (SGC), solução digital para Gestão de Carreiras e Estratégias que têm promovido a redução do tempo médio de tramitação dos processos e a melhoria da satisfação dos usuários com os serviços prestados.

Em média, uma solicitação de processo seletivo é autorizada em até 5 dias após o recebimento do pedido, e desde que cumpridos todos os requisitos legais. A depender da demanda, esse prazo pode ser um pouco maior.

Servidores dessas carreiras também podem ser designados para atuar em projetos de Consultoria Executiva. O objetivo é que atuem em projetos de curta duração e de alto impacto na transformação governamental. Os projetos são pré-selecionados pela Secretaria de Gestão e Inovação. Dessa maneira, essa estratégia mobiliza talentos que já existem no governo para prestar consultorias de alto impacto e de curto prazo, atuando em projetos específicos em outros órgãos.

Como resultado, a gestão estratégica dessas carreiras permite alocar de forma ótima e equilibrada os servidores das carreiras geridas pela Seges, conforme as necessidades do Estado, a fim de direcionar e aumentar o impacto dos resultados entregues.

2.3.1.5 BANCO DE TALENTOS EM PLATAFORMA DIGITAL

O Banco de Talentos é uma plataforma digital criada pelo governo federal para cadastrar e gerenciar currículos de servidores públicos, com o objetivo de facilitar os processos de seleção e gestão de funcionários da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Ele está disponível na página www.bancodetalentos.economia.gov.br e aplicativos nos sistemas operacionais Android e IOS.

Este banco foi resultado da parceria entre o Ministério da Economia (ME) e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). A plataforma Sigepe Banco de Talentos é integrada à Plataforma Lattes, possui atualização automática e parte do currículo apresentado pelo Banco de Talentos é preenchido com informações do currículo Lattes.

Dessa forma, é possível inferir que o modelo de gestão por competência utilizado pelo TransformaGov abrange desde a utilização do BT como ferramenta para mapear, otimizar e movimentar servidores públicos efetivos, os empregados públicos e os empregados de empresas estatais, até a criação de normativas para regular a movimentação desses profissionais, evidenciando uma tentativa de lidar com a burocracia e com a cultura conservadora de que o servidor pertence a um determinado órgão e não à administração pública como um todo.

Nesse sentido, considerando que a PCRJ vem seguindo a modelagem de gestão por competência da OCDE e, por consequência do governo federal, é preciso pensarmos formas de facilitar a movimentação de servidores, uma vez que essa é uma das dores identificadas pelos setores responsáveis pelo desenvolvimento e gestão de pessoas na PCRJ. Esse é um direcionamento possível e necessário para o aperfeiçoamento do PLC 4.0 e para lidar com a rigidez do contexto público, que limita o aproveitamento dos servidores e talentos.

2.3.2 TRANSFORMA MINAS: PROGRAMA DE GESTÃO DE PESSOAS POR MÉRITO E COMPETÊNCIA

Um governo efetivo e capaz de entregar serviços públicos de qualidade à população depende de profissionais de alto desempenho, motivados e capacitados para encarar os desafios técnicos, gerenciais e políticos, além de serem capazes de entregar resultados. Contratar as pessoas ideais para os cargos disponíveis, e no momento certo, é a melhor forma de otimizar o uso dos recursos públicos e atender à população com serviços públicos que apoiem e melhorem o seu dia a dia.

Em resposta a esse diagnóstico, surge o Programa Transforma Minas, através do Decreto n.º 48.330 (2021), com três frentes de atuação: atração e seleção, desenvolvimento e desempenho e engajamento de profissionais para a administração pública do Estado. O objetivo do programa é assegurar que as/os profissionais que compõem os quadros de alto escalão do Governo estejam aptos a enfrentar os grandes desafios que um estado com mais de 20 milhões de habitantes possui.

A Frente de Atração e Seleção do Transforma Minas objetiva atrair e selecionar profissionais que tenham aptidão técnica e competências necessárias para ocupar cargos de direção e chefia dos níveis tático e estratégico dos órgãos. Além disso, na hipótese de demanda de processos de seleção para níveis hierárquicos diversos, ou lideranças não constantes na estrutura formal, a equipe técnica do Programa Transforma Minas pode avaliar a viabilidade de realização do processo seletivo.

As seleções são realizadas por mérito, com base em um processo justo, aberto e inclusivo, por meio da divulgação pública de todas as oportunidades e etapas, além da possibilidade de participação de profissionais de todos os setores, desde servidores públicos até profissionais da iniciativa privada ou do terceiro setor. As etapas de seleção variam para cada processo seletivo, podendo contemplar análise curricular, teste de perfil, entrevista por competência, entrevista com especialista e entrevista final.

Assim, o Transforma Minas se mostra capaz de transformar a cultura de gestão de pessoas no setor público ao priorizar a seleção de talentos em larga escala para os cargos estratégicos de governo com base em mérito e competências, se consolidando como uma política pública inovadora.

> O programa Transforma Minas, do Governo de Minas Gerais, tem como resultados: realização de mais de 480 processos seletivos para cargos de liderança, desde o seu lançamento em 2019, inscrição de mais de 15,6 mil pessoas nos processos seletivos, contemplação de 108 vagas para lideranças regionais em 2019, para além da valorização e aprimoramento de competências específicas para cargos de liderança, como a comunicação e a orientação para resultados (MINAS GERAIS, 2022).

O Transforma Minas, assim como o PLC 4.0, é um programa que seleciona profissionais para posições de liderança na administração pública, inspirado em modelos internacionais de boas práticas em gestão de pessoas. Entretanto, ele não está voltado para o desenvolvimento das lideranças, mas tão somente para a seleção e recrutamento de profissionais, incluindo aqueles externos ao quadro efetivo. Outra diferença está na gestão do programa, que embora seja coordenado pela Secretaria de Planejamento e Gestão (Seplag), conta com o apoio da Vamos, coalizão de instituições do terceiro setor (Instituto Lemann, Repubilca.org e Instituto Humanize) e com o acompanhamento especializado da Gesto.

A contribuição dessa prática para a PCRJ está evidenciada nos resultados apresentados, que demonstram a potência existente na ampliação de um programa de BT voltado para todos os servidores da administração da PCRJ.

2.3.3 GOVERNO DO RIO GRANDE DO SUL

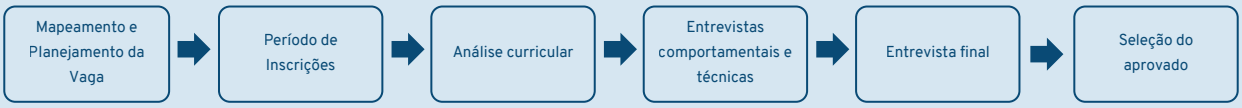
A política de gestão de pessoas implementada no Governo do Rio Grande do Sul foi estruturada em duas frentes, a Qualifica RS que seleciona talentos para cargos estratégicos e o Movimenta RS, instituído pela Instrução Normativa n.º 06 (2021), que dispõe sobre o processo de movimentação de servidores ocupantes de carreira estratégica para alocação em diversas secretarias.

O Qualifica RS surgiu de uma parceria entre o Governo do Rio Grande do Sul e uma aliança de organizações do terceiro setor, para estruturar ações estratégicas em capital humano, iniciando em 2019 pela seleção de cargos estratégicos da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (SPGG) e da Secretaria de Educação.

Foram utilizadas metodologias de recrutamento para cargos comissionados e gratificados, com publicidade, requisitos claros e possibilitada a participação no processo de todos os profissionais interessados, dentro e fora dos órgãos.

A equipe da Divisão de Gestão de Pessoas por Competência (DCOMP), inserida na área de Gestão de Pessoas da SPGG, foi preparada para internalizar esta metodologia, no âmbito do Governo do Estado, tendo realizado, desde 2020, a seleção de lideranças para mais de 30 cargos em diversas Secretarias.

Macroetapas do processo de Seleção de Lideranças por Competências - Qualifica RS



O Projeto Movimenta RS é voltado para servidores e empregados públicos das carreiras transversais e possui o objetivo de implementar um programa de movimentação de pessoal, alinhando a lotação ao perfil dos servidores do Quadro Geral dos Funcionários Públicos do Estado e do Quadro dos Analistas de Projetos e Políticas Públicas.

A estrutura do projeto conta com o Comitê do Movimenta RS, ao qual cabe o planejamento e proposta de editais de movimentação, a validação do mapeamento das competências e a avaliação das demandas de processos seletivos, dentre outras atribuições. A movimentação poderá ser realizada por meio de banco de talentos ou por edital.

No banco de talentos, o servidor poderá se habilitar à movimentação voluntária manifestando o interesse na remoção e indicar até três locais de trabalho para os quais gostaria de se movimentar. A equipe do projeto realiza o mapeamento das competências e análise de perfil do candidato para verificação, sugerindo o local de trabalho mais indicado que poderá ser um dos apontados pelo solicitante ou não. Além disso, realiza a intermediação, o contato com a área de gestão de pessoas e a entrevista com o gestor do novo local de trabalho.

Na movimentação por edital, o Comitê do Movimenta RS anuncia, anualmente, processo seletivo para suprir vaga com base em resultado de dimensionamento de pessoal realizado pela Divisão de Planejamento e Gestão de Pessoas ou sob demanda a partir de requerimento de Secretários ou titulares de órgão. Todo o processo seletivo fica a cargo da equipe do projeto garantindo a lisura e transparência do processo.

O Qualifica RS, assim como Transforma Minas, é um programa que, desde 2019, adota uma política de recrutamento meritocrático para cargos de livre provimento na alta administração estadual, por meio de BT, inspirando-se igualmente no modelo chileno. Ele também não visa o desenvolvimento das lideranças, como o PLC 4.0, mas tão somente a seleção e recrutamento de profissionais já qualificados, incluindo aqueles externos ao quadro efetivo. Entretanto, no que se refere à gestão estratégica de pessoal, avança em relação à movimentação voluntária de servidores que buscam outra lotação, conforme o seu perfil.

A sua contribuição com esse trabalho incide no fato de apresentar uma possibilidade de expandir o BT para todos os servidores, não somente no sentido de ocupação de vagas estratégicas, mas também no sentido de valorizar a todos os servidores, dando-lhes a opção de melhor se adequarem ao posto que ocupam, já que a satisfação no trabalho é determinante da saúde, desempenho e produtividade do trabalhador.

2.3.4 PROGRAMA DE ATRAÇÃO DE TALENTOS DO GOVERNO DO CEARÁ

O Programa é direcionado tanto ao público interno (servidores empregados públicos) quanto ao público externo. Candidatos que compõem o público interno terão uma oportunidade para demonstrar seus talentos e potencialidades. Para o público externo, é uma oportunidade de fazer parte de um projeto de Estado que se posiciona como competitivo, inovador e sustentável.

Dessa forma, o Estado assegura que as suas funções de liderança sejam supridas de forma profissional, alinhadas ao mérito e à confiança. O processo de pré-seleção para cargos em comissão é iniciado na Secretaria da Saúde, onde são pré-selecionados candidatos para 6 (seis) cargos gerenciais, com o total de 16 (dezesseis) posições. A metodologia de recrutamento e avaliação é baseada em mérito e competências para cargos em comissão e de livre nomeação do Estado, por meio de um processo justo e transparente.

A avaliação dos candidatos observa a análise curricular, envolvendo a experiência, a formação e os cursos de extensão realizados; classificação no teste online; análise do Plano de Ação com base na resolução de situação problema; análise de competências por meio de entrevista com especialista; análise final de mérito e competências por meio de entrevista com o gestor. As etapas de entrevistas são realizadas, preferencialmente, de forma presencial na cidade de Fortaleza.

Com a parceria de atores do terceiro setor, não envolve transferência de recursos financeiros e prevê o desenvolvimento de metodologia e estruturação de boas práticas em gestão de desempenho, além da transferência de conhecimento ao Estado.

Nesse ponto, podemos notar que também se trata do uso de um BT de forma isolada de outras ferramentas de gestão estratégica, mas que ratifica a tendência de centralização do seu uso pelo nível central do governo, visando atender a toda a sua esfera administrativa.

2.3.5 TIME DE VALOR - SP

O programa é uma parceria entre a Secretaria Estadual de Desenvolvimento Econômico e o terceiro setor. O Estado de São Paulo, por meio de sua Escola de Governo– Egesp, em parceria entre a Secretaria de Governo e a Secretaria da Fazenda e Planejamento, buscou transformar a cultura de gestão de pessoas no setor público paulista, implementando o processo de pré-seleção para cargos de liderança.

O processo utiliza uma metodologia de recrutamento e avaliação baseada em competências e habilidades específicas, transformando a cultura de gestão de pessoas no setor público por meio de um processo justo e transparente para todos.

2.3.6 VEM PRO TIME - PE

O programa utiliza uma metodologia de recrutamento e avaliação baseada em mérito e competências, transformando a cultura de gestão de pessoas no setor público, por meio de um processo justo e transparente para todos. Além de promover a atração e a seleção de profissionais, o Vem pro Time avança com o acompanhamento de desempenho, desenvolvimento e a integração do profissional selecionado, assegurando que o servidor esteja apto a superar os desafios da administração pública.

O processo seletivo possui quatro etapas: inscrição no site do projeto (vemprotime.pe.gov.br); cadastro da titulação e experiências e realização de teste online sobre conhecimentos gerais; entrevista por competência; e banca de avaliação presencial.

O Programa também vem sendo desenvolvido com apoio de organizações do terceiro setor. A parceria prevê o desenvolvimento de metodologia de atração e pré-seleção e estruturação de boas práticas em gestão de desempenho, além da transferência de conhecimento ao Estado

2.3.7 BANCO DE TALENTOS DO RIO GRANDE DO NORTE

O Banco de Talentos tem como finalidade formar um grupo de servidores públicos para auxiliar no processo de capacitação de outros servidores, por meio de serviços de cooperação técnica (oficinas de serviço) e cursos de curta duração, palestras, oficinas e workshops, nas mais diversas áreas da Gestão Pública.

Os selecionados para ministrar cursos ou participar de comissões são remunerados, conforme Lei Complementar Estadual nº 451/2010. Com isto, o Governo do RN espera promover a valorização dos integrantes do seu quadro de pessoal e reduzir custos com a contratação de especialistas, usando a "prata da casa" e evitando técnicos que não conhecem com profundidade a realidade do Estado, e por isso transmitem conhecimentos teóricos sem relacioná-los com a prática.

2.3.8 UNIVERSIDADE PETROBRAS(2023)

A Petrobras, através da Universidade Petrobras, vem cultivando um ambiente propício ao aprendizado e ao crescimento pessoal para reter talentos valiosos e inspirar a alcançar níveis mais altos de desempenho e inovação.

Com a revolução digital, a Petrobras inovou e redefiniu as normas de colaboração e trabalho, sendo pioneira na reinvenção dos processos de aprendizagem.

A Universidade Petrobras está alinhada com a visão de Lifelong and Lifewide Learning, encorajando um aprendizado contínuo. Com uma visão voltada para um futuro, elaborou o Plano Estratégico 2024-28+ (2024), onde capacita seus colaboradores para se tornarem agentes de transformação e inovação.

Com foco na criação de uma cultura de aprendizado contínuo e na valorização do potencial humano, a Petrobras está entre as vencedoras do ATD Best Award, provando que o investimento em talentos não é apenas um gasto, mas sim um avanço estratégico que rende retornos duradouros.

O ATDBest Award (2023a) é uma das premiações mais rigorosas relacionadas a treinamento e desenvolvimento no mundo, promovida pela Association for Talent Development (ATD). Ela reconhece organizações que demonstram sucesso em toda a empresa como resultado do desenvolvimento de talento dos funcionários.

A premiação da Petrobras reforça, por semelhança, que as ações da FJG, já reconhecida e premiada como melhor prática, caminham no sentido de alcançar resultados ainda mais exitosos no que se refere à inovação no setor público.

2.3.9 BANCO DE TALENTOS À FUNÇÃO DE LIDERANÇA DA ELETRONUCLEAR

Realiza uma Seleção para formar um Banco de Talentos em quatro eixos: Operação, Engenharia, Governança Corporativa e Gestão Empresarial. O Banco de Talentos é formado pelos empregados públicos a partir do resultado dos auxílios. Os empregados que estão no Banco de Talentos são encaminhados para ações de desenvolvimento, de acordo com as lacunas identificadas no processo de avaliação, para participação em processo de nomeação gerencial em curto ou médio prazo, de acordo com o surgimento da vaga ou necessidade da empresa.

2.3.10 PREFEITURA MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE-RS

O governo municipal de Porto Alegre propôs a criação do Banco de Talentos, visando selecionar, por critérios técnicos, os profissionais dos cargos comissionados. Tal política até então inédita nesta municipalidade segue a proposta da ENAP, que utiliza o sítio eletrônico para a divulgação das vagas e inscrição de candidatos. Após a seleção de currículos, realizada por uma equipe técnica de recursos humanos, são agendadas entrevistas e avaliações técnicas. O Banco de Talentos é considerado uma ação exitosa de profissionalização da gestão que, em três anos, recebeu mais de 15 mil currículos e selecionou 760 cargos, incluindo vários de alta gestão, sendo mais um exemplo de sucesso na centralização da seleção de pessoas por BT no contexto público, que pode servir de inspiração para a PCRJ.

2.3.11 PREFEITURA MUNICIPAL DE JOINVILLE - SC

O Banco de Talentos da Prefeitura de Joinville é coordenado pela Secretaria de Gestão de Pessoas– SGP e faz parte da política de valorização do servidor. Ele acompanha a iniciativa da ENAP, que passa a ser referência de modelo inovador de contratação de pessoal para ocupar cargos comissionados na gestão pública.

O processo inicia com inscrições online, seguidas de seleção de currículos e aplicação de testes de conhecimento. Atualmente quase 20 mil pessoas estão cadastradas no BT da cidade, que é consultado mediante vacâncias ou necessidade de contratações de outras ordens.

Até o ano de 2021, 436 profissionais foram contratados para cargos comissionados, sendo 60% deles servidores de carreira. Segundo o prefeito da cidade, a utilização do BT permitiu o rompimento com o modelo de contratação via indicações políticas, representando uma oportunidade de valorização do servidor qualificado e com competências para exercer tais funções.

Atualmente, o banco de dados também é utilizado para o cadastro de servidores que tenham interesse em transferência de unidades. Para tanto, o formulário eletrônico fica disponível 24 horas por dia e o cadastro é válido por 12 meses e, ainda que não garanta a mobilidade do servidor, ele permite ao Município estruturar e manter o BT com informações profissionais, de competências, de habilidades e de formação acadêmica ou técnica que permitam identificar talentos internos e rever sua alocação. Nesse caso, podem se cadastrar servidores aprovados em concurso público, efetivos ou em estágio probatório, exceto os contemplados pelo Plano de Carreira do Magistério, que possuem suas regras próprias para este fim.

Trata-se, portanto, de mais uma inovação no setor público que soma a utilização de BT para ocupar cargos estratégicos com uma oportunidade de mobilidade de servidores, que tem a chance de voluntariamente solicitar mudança de setor de acordo com o seu perfil. À semelhança do Rio Grande do Sul, que inovou com o Qualifica RS e o Movimenta RS, a Prefeitura Municipal de Joinville-SC é um modelo a ser seguido, objetivando a valorização do servidor público.

2.4 CONSIDERAÇÕES

Como foi visto, o tema da gestão estratégica de pessoas encontra-se no cerne das discussões no setor público, em reconhecimento à necessidade de redesenhar as formas tradicionais de se pensar e executar processos de RH, para torná-los ágeis e adaptáveis, no intuito de responder à complexidade e velocidade das mudanças constantes.

O objetivo deste capítulo foi discutir os principais conceitos relacionados à gestão de pessoas na administração pública, com o objetivo de compreender como podem contribuir para uma gestão mais eficiente e alinhada com as necessidades da administração pública.

Além disso, analisou-se como a implementação de políticas estratégicas de mobilidade de talentos pode melhorar a eficácia dos serviços públicos, promovendo o desenvolvimento contínuo dos servidores e potencializando os resultados institucionais.

Também foram examinadas práticas de organizações públicas de destaque, tanto nacionais quanto internacionais, para identificar estratégias que possam ser adaptadas e implementadas na superação das dificuldades e frustrações associadas à mobilidade de pessoal na Prefeitura do Rio de Janeiro.

Como resultado, foram obtidos insights sobre aspectos que contribuíram na construção de soluções inovadoras capazes de garantir uma gestão de talentos mais robusta, transparente e eficaz e de desenvolver e alocar servidores em posições estratégicas de maneira eficiente e justa.

O Reino Unido estabeleceu um programa abrangente de gestão de talentos que envolve todo o ecossistema do serviço público civil nacional. Seu modelo instituiu uma estrutura de governança, composta por conselhos superiores que desempenham papel fundamental na supervisão e desenvolvimento de estratégias para recrutamento, movimentação e desenvolvimento de pessoas. Essas instâncias permitem assegurar que a gestão de talentos esteja alinhada às necessidades estratégicas e futuras da Administração.

No Chile, foi implementado um modelo sistêmico para atração, seleção e desenvolvimento de servidores para ocupação dos altos cargos da administração pública. Implementado através de um órgão autônomo, o modelo tem por objetivo prover, para as diversas instituições, profissionais capacitados para execução das políticas públicas definidas pelas autoridades políticas.

O Governo Federal se destaca em iniciativas cujo foco é a otimização e dimensionamento da força de trabalho para modernizar sua gestão estratégica de pessoas. Além das modalidades de cessão e requisição de servidores, há a previsão de alteração de exercício para composição de força de trabalho, diversificando as estratégias de alocação de servidores para enfrentamento dos desafios públicos mediante divulgação do edital de seleção, com base na meritocracia e critérios transparentes, para a realocação de pessoal. Institui ainda um Comitê de Movimentação, instância responsável, dentre outras atribuições, por supervisionar e acompanhar os prazos de movimentação de pessoal, além da inovação de criar um banco de talentos digital (CAPES, 2021) com as informações do currículo Lattes, facilitando o acesso dos diversos órgãos.

A Petrobras investe muito no seu capital humano, com a visão de Lifelong and Lifewide Learning, encorajando um aprendizado contínuo aos colaboradores e por isto recebeu uma das premiações mais rigorosas relacionadas a treinamento e desenvolvimento de pessoal no mundo, da Association for Talent Development (ATD), O ATD Best Award, premiação esta que reconhece as organizações que demonstram sucesso em toda a empresa devido ao desenvolvimento de talento dos funcionários, provando que o investimento em servidores e funcionários só agrega valor.

Também pode ser considerada inovadora a solução encontrada para a movimentação de carreiras consideradas estratégicas no Governo Federal. Geridas no âmbito do MGI, há um acompanhamento diferenciado sobre a carreira desses servidores, visando ao melhor aproveitamento de suas competências e alocação em órgãos em trabalhos considerados prioritários na implementação de políticas públicas.

As abordagens adotadas por demais entes federativos brasileiros caminham no sentido de selecionar talentos com base no mérito e com critérios transparentes para alocação nos cargos mais estratégicos de sua administração, caminhando também no sentido de oportunizar a movimentação dos servidores para a ocupação de cargos transversais de acordo com o seu perfil profissional.

Diante das iniciativas levantadas nesse capítulo, foi possível compreender a importância da gestão estratégica de pessoas para a construção de uma gestão pública mais eficiente e capaz de criar soluções que produzam o valor público esperado.

Conclui-se que a gestão por competências na administração pública promove uma alocação de pessoal mais estratégica e eficaz, ao identificar e desenvolver as habilidades essenciais dos servidores. Além disso, a integração de práticas como o banco de talentos e a movimentação de talentos permite alinhar suas competências às demandas institucionais.

Nesse sentido, a implementação de uma política pública de gestão de pessoal com base no modelo de competências potencializa a qualidade de vida, motivação e engajamento dos servidores, com mais oportunidades de desenvolvimento, como também resulta na melhoria dos serviços públicos, tornando-os mais eficazes e orientados ao atendimento das necessidades da sociedade.

Assim, o presente capítulo serviu como importante instrumento de referência na elaboração da proposta de política pública de movimentação de talentos apresentada no Capítulo 4.

03

Diagnóstico da Política de Movimentação de Pessoal e os desafios enfrentados em relação à gestão de talentos

Como apresentado no capítulo anterior, a gestão estratégica de pessoas ganhou cada vez mais relevância no contexto da administração pública levando ao reconhecimento do capital humano como um ativo estratégico essencial para o sucesso organizacional.

Nesse sentido, faz-se cada vez mais necessário que a PCRJ perceba o quanto uma alocação eficaz e ágil de talentos em oportunidades estratégicas de sua administração pode significar economia de recursos e aumento da produtividade, geradas pela qualidade de entregas, além do aumento da motivação e do reconhecimento profissional de seus servidores.

No entanto, embora seja clara a necessidade de se identificar talentos e de facilitar a mobilidade das pessoas dentro da própria organização pública, conforme suas habilidades, competências e potencialidades, pouco se tem feito no sentido de adequar e modernizar a legislação responsável pelos recursos humanos na Prefeitura do Rio.

Inúmeras leis, decretos e instrumentos normativos diversos, ao contrário, tendem a reduzir a capacidade de movimentação dos funcionários públicos e criar cada vez mais barreiras legais a possibilidades de progressão de carreira que, muitas vezes, envolvem mudança de lotação e até mesmo de função.

Dessa maneira, as seções a seguir tratam da Legislação aplicada atualmente na Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro que rege ou exerce algum tipo de influência nos processos de movimentação de servidores. Tal embasamento legal pode ser o que define características e regras gerais ou aquele que determina regramento específico para algum órgão, regime jurídico de contratação e/ou categoria funcional.

3.1 LEI ORGÂNICA MUNICIPAL (UM RECORTE DENTRO DA TEMÁTICA DO GTT GESTÃO CARIOCA DE TALENTOS)

Título II - DA ORGANIZAÇÃO MUNICIPAL

Capítulo II

Da Competência do Município (artigos 30 a 37)

Art. 30 - Compete ao Município:

IV - dispor sobre:

e) organização do quadro de seus servidores, instituições de planos de carreira, cargos e remuneração e regime único dos servidores. f) criação, transformação e extinção de cargos, empregos e funções públicas;

Título III - DA ORGANIZAÇÃO DOS PODERES

Capítulo III

Do Poder Executivo

Seção II

Das Atribuições do Prefeito (artigos 107 a 111)

Art. 107 - Compete privativamente ao Prefeito:

VI – dispor, mediante decreto, sobre:

b) extinção de funções ou cargos públicos, quando vagos.

(Alteração dada pela Emenda à Lei Orgânica no 23, de 2011) XIII - prover os cargos públicos municipais, na forma da lei;

XIV - autorizar a contratação e a dispensa de pessoal da administração indireta e fundacional, na forma da lei;

XV - demitir funcionários públicos, na forma da lei;

Título IV - DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Capítulo II

Da Administração e Seus Órgãos

Seção I

Da Administração Direta (arts.141 a 142)

Art. 141 - Constituem a administração direta os órgãos sem personalidade jurídica própria, integrantes da estrutura administrativa de qualquer dos Poderes do Município.

Art. 142 - Os órgãos integrantes da administração direta são de:

I - direção e assessoramento superior;

II - direção e assessoramento intermediário;

III - execução.

§ 1º - São órgãos de direção superior, providos de respectivo assessoramento, as Secretarias Municipais, a Procuradoria Geral do Município, a Secretaria-Geral e a Diretoria Geral de Administração da Câmara Municipal e a Secretaria do Tribunal de Contas.

§ 2º - São órgãos de direção intermediária, providos de respectivo assessoramento, as autarquias e fundações.

§ 3º - São órgãos de execução aqueles incumbidos da realização dos programas e projetos determinados pelos órgãos de direção.

Seção II

Da Administração Indireta (artigos 143 a 146)

Art. 143 - Constituem a administração indireta as autarquias, empresas públicas e sociedades de economia mista criadas por lei.

Art. 144 - As entidades da administração indireta são vinculadas à Secretaria Municipal em cuja área de competência enquadra-se sua atividade institucional, sujeitando-se à correspondente tutela administrativa.

§ 1º - As empresas públicas e sociedades de economia mista, criadas para a prestação de serviços públicos ou como instrumentos de atuação no domínio econômico, estão sujeitas às normas de licitação e contratação de pessoal definidas na Constituição da República e nesta Lei Orgânica.

§ 2º - As autarquias terão seu orçamento anual aprovado pela Câmara Municipal.

Art. 145 - Na direção executiva de empresas públicas, das sociedades de economia mista e de fundações instituídas pelo Poder Público participarão, com um terço de sua composição, representantes de seus empregados e servidores por estes eleitos, mediante voto direto e secreto, atendidas as exigências legais para o preenchimento de cargos.

Art. 146 - As empresas públicas e as sociedades de economia mista em que o Município detenha, direta ou indiretamente, a maioria do capital com direito a voto são patrimônio do Município e só poderão ser extintas, fundidas ou ter alienado o controle acionário mediante lei.

Seção III

Da Administração Fundacional (art. 147)

Art. 147 - Constituem a administração fundacional as fundações públicas e aquelas instituídas por particular, mas mantidas ou administradas pelo Poder Público.

Título IV - DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Capítulo IV

Dos Servidores Municipais

Seção I

Disposições Preliminares

Subseção I

Da Conceituação e da Formação (artigos175 e 176)

Art. 175 - São servidores públicos os que ocupam ou desempenham cargo, função ou emprego de natureza pública, com ou sem remuneração.
Parágrafo único - Considera-se:

I - funcionário público - aquele que ocupa cargo de provimento efetivo ou em comissão, deste demissível "ad-nutum", na administração direta, nas autarquias e nas fundações;

II - empregado - aquele que mantém vínculo empregatício, regido pela legislação trabalhista, com as empresas públicas ou com as sociedades de economia mista;

III - empregado temporário - aquele contratado pela administração direta autárquica ou fundacional, por tempo determinado, para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público.

Art. 176 - Os funcionários públicos são:

I - de nível superior, quando ocupante de cargo de categoria funcional para a qual se exige formação de nível superior;

II - de nível médio especializado, quando ocupante de cargo de categoria funcional para a qual se exige formação de segundo grau, com especialização;

III - de nível médio I, quando ocupante de cargo de categoria funcional para a qual se exige formação de segundo grau;

IV - de nível médio II, quando ocupante de cargo de categoria funcional para a qual se exigir formação de primeiro grau;

V - de nível elementar especializado, quando ocupante de cargo de categoria funcional para a qual se exige formação elementar, com especialização;

VI - de nível elementar, quando ocupante de cargo de categoria funcional para a qual se exige formação elementar, sem especialização.

Subseção II

Dos Direitos dos Servidores (artigos 177 a 181)

Art. 181 - A administração pública cuidará de promover a necessária profissionalização e valorização do servidor.

Subseção IV

Das Vedações e das Obrigações (artigos 188 a 193)

Art. 188 - É vedada a acumulação remunerada de cargos e empregos públicos ou de cargos com empregos públicos, exceto quando houver compatibilidade de horários:

I - a de dois cargos de professor;

II - a de um cargo de professor com outro técnico ou científico;

III - a de dois cargos privativos de médico.

Parágrafo único - A proibição de acumular não se aplica a proventos de aposentadoria, mas se estende a empregos e funções e abrange a administração indireta e fundacional mantidas pelo Poder Público.

Art. 191 É vedado o provimento de cargos em órgãos da administração direta, autárquica e fundacional, bem como nas sociedades de economia mista e empresas públicas, acima do quantitativo estabelecido em Lei." (NR)

(Nova redação dada pela Emenda à Lei Orgânica no 25, de 26 de novembro de 2013)

Art. 192 A cessão de funcionários e empregados públicos entre órgãos e entidades da administração direta, indireta e fundacional, respeitado o disposto no art. 191, somente se dará se o servidor tiver completado três anos de efetivo exercício no órgão de origem, ressalvado o exercício de cargo em comissão.

§ 1º O pessoal de educação e saúde alocado a órgãos da Prefeitura sediados nos subúrbios, especialmente na Zona Oeste, na primeira lotação após sua admissão, não terá relotação antes de completados cinco anos de exercício na mesma região.

§ 2º É vedada a cessão de servidores das áreas da Saúde e Educação entre órgãos e entidades da administração direta, indireta e fundacional do Município, excetuados os casos de cessão para provimento de cargo em comissão ou os casos devidamente autorizados pelo Prefeito." (NR)

(Nova redação dada pela Emenda à Lei Orgânica no 25, de 26 de novembro de 2013)

Título VI - DAS POLÍTICAS MUNICIPAIS

Capítulo IV

Do Desenvolvimento Social

Seção II - Da Educação

Subseção II - Da Organização do Sistema de Ensino (artigos 324 a 329)
Art. 328 - É assegurado plano de carreira para os profissionais de educação, garantida a valorização da qualificação e da titulação profissional independentemente do nível escolar em que atue, inclusive mediante a fixação de piso salarial.

Parágrafo único - Na organização do sistema municipal de ensino serão considerados profissionais do magistério público os professores e os especialistas de educação.

Art. 329 - Os profissionais do magistério público deverão manter-se em efetivo exercício de regência de turma, salvo quando para ocupar cargo ou função na estrutura da Secretaria Municipal de Educação e nos casos de que tratam os arts. 183 e 192.

Parágrafo único - Os profissionais do magistério público admitidos através de concursos setorizados não poderão ser removidos da escola onde foram lotados inicialmente antes de completar cinco anos consecutivos de efetiva regência de turma.

ATO

ATO DAS DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS (artigos 1º a 99)

Art. 22 É vedada a requisição de servidores públicos para a Câmara Municipal, exceto os oriundos da administração direta, indireta, fundacional ou das empresas públicas do Município, independentemente que para sua atividade esteja vinculado o exercício de cargo ou função de confiança em cargo comissionado, o que não ocorrerá com os servidores requisitados da administração direta, indireta e fundacional ou empresa pública do Estado e da União, que só farão jus a requisição mediante a nomeação para o exercício de cargo ou função de confiança. (Nova redação dada ao caput pela Emenda à Lei Orgânica no 25, de 26 de novembro de 2013)

Parágrafo único - Serão publicados no Diário da Câmara Municipal o expediente de requisição, o expediente de cessão do servidor pelo órgão cedente e o ato com a primeira lotação atribuída ao servidor requisitado.(NR)

Art. 23 - O Poder Executivo encaminhará à Câmara Municipal, no prazo de cento e oitenta dias contados da data da promulgação desta Lei Orgânica, proposta do estatuto do servidor público municipal, estabelecendo regime jurídico único para os servidores da administração direta, indireta e fundacional.

Parágrafo único - Na elaboração do estatuto, será garantida a participação do funcionalismo municipal, através de suas entidades representativas.

3.2 ESTATUTO DO SERVIDOR

Lei Nº 94, de 14 de Março de 1979 - Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos do Poder Executivo do Município do Rio de Janeiro e dá outras providências.

(um recorte dentro da temática do GTT Gestão Carioca de Talentos)

TÍTULO I

CAPÍTULO ÚNICO

DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1° Esta Lei estabelece o regime jurídico dos Funcionários Públicos do Poder Executivo do Município do Rio de Janeiro.

Art. 2° Funcionário é a pessoa legalmente investida em cargo público municipal.

TÍTULO II

DOS CARGOS E DA FUNÇÃO GRATIFICADA

CAPÍTULO I

DOS CARGOS

Art. 3° Cargo é o conjunto autônomo de atribuições, deveres e responsabilidades cometido a um funcionário identificando-se pelas características de criação na forma da lei, denominação própria, número certo e pagamento pelos cofres do Município.

§ 1° Os cargos são de provimento efetivo e de provimento em comissão.

CAPÍTULO II

DA FUNÇÃO GRATIFICADA

Art. 4° Função Gratificada é o encargo de chefia e assistência intermediária atribuído ao funcionário do Município por cujo desempenho perceberá vantagem acessória.

§ 1° Fica condicionado ao interesse e conveniência da Administração o exercício de função gratificada, mesmo nos casos em que a designação for precedida de seleção.

TÍTULO III

DO PROVIMENTO DOS CARGOS

CAPÍTULO IX

DA REMOÇÃO

Art. 30. Remoção é o deslocamento do funcionário de um para outro órgão e processar-se-á “ex-officio” ou a pedido do funcionário, atendidos o interesse e a conveniência da Administração.

§ 1º A remoção respeitará a lotação dos órgãos interessados e será realizada, no âmbito de cada um, pelo respectivo dirigente, cabendo ao Secretário Municipal de Administração efetuá-la de uma para outra Secretaria ou órgão diretamente subordinado ao Prefeito.

§ 2º A remoção dos membros do magistério poderá obedecer a regulamentação própria.

Art. 31. A remoção por permuta será processada a pedido escrito de ambos os interessados e de acordo com as demais disposições deste Capítulo.

TÍTULO IX

DO REGIME DISCIPLINAR

CAPÍTULO I

DA ACUMULAÇAO

Art. 162. É vedada a acumulação remunerada de cargos e funções públicas, exceto:

I - a de juiz com um cargo de professor;

II - a de dois cargos de professor;

III – a de um cargo de professor com outro técnico ou científico; ou

IV - a de dois cargos privativos de médico.

§ 1º Em qualquer dos casos, a acumulação somente será permitida quando houver correlação de matérias e compatibilidade de horários. § 2º A proibição de acumulação estende-se a cargos, funções ou empregos em autarquias, empresas públicas e sociedades de economia mista. § 3º A proibição de acumular proventos não se aplica aos aposentados, quanto ao exercício de mandato eletivo, quanto ao de um cargo em comissão ou quanto a contrato para prestação de serviços técnicos ou especializados. § 4º Investido no mandato de Vereador, havendo compatibilidade de horários, o funcionário perceberá as vantagens de seu cargo, emprego ou função, sem prejuízo dos subsídios a que faz jus. Não havendo compatibilidade será afastado de seu cargo, emprego ou função.

*Para esse tema (ACUMULAÇÃO), consultar:

- DECRETO N.º 2.766 DE 12 DE SETEMBRO DE 1980

- DECRETO N.º 7016 DE 7 DE OUTUBRO DE 1987

- DECRETO N.º 7366 DE 25 DE JANEIRO DE 1988

3.3 OUTRAS NORMAS QUE AFETAM A GESTÃO E MOVIMENTAÇÃO DE TALENTOS NA PCRJ

- DECRETO Nº 3.017 DE 13 DE MARÇO DE 1981

Dispõe sobre a lotação provisória dos órgãos do Poder Executivo do Município do Rio de Janeiro, a movimentação de pessoal e dá outras providências.

- DECRETO Nº 12040 DE 28 DE ABRIL DE 1993

Proíbe a cessão de servidores públicos em Estágio Probatório e dá outras providências.

- DECRETO Nº 12135 DE 09 DE JULHO DE 1993

Disciplina a Movimentação de Pessoal no âmbito da Administração Municipal.

- DECRETO Nº 13.680 DE 15 DE FEVEREIRO DE 1995

Disciplina a Movimentação de Pessoal na Administração Direta, Indireta e Fundacional do Poder Executivo e dá outras providências.

Art. 1º A movimentação de pessoal, disciplinada no presente ato, será precedida da expressa concordância do titular do órgão, onde o servidor tiver lotação originária.

- Resolução SMA n.º 822 DE 24 DE FEVEREIRO DE 1995 Estabelece Rotinas Administrativas para a Movimentação de Pessoal disciplinada no Decreto n° 13.680, de 15 de fevereiro de 1995.

- DECRETO Nº 15.796 DE 5 DE JUNHO DE 1997

Altera o Decreto n° 13.680, de 15 de fevereiro de 1995, na forma que menciona.

- DECRETO Nº 35263 DE 19 DE MARÇO DE 2012

Dispõe sobre a acumulação de cargos de PII.

- DECRETO RIO Nº 47529 DE 08 DE JUNHO DE 2020

Consolida as normas relativas à movimentação de servidores efetivos e de empregados públicos no âmbito do Poder Executivo Municipal, e dá outras providências.

- DECRETO RIO Nº 48890 DE 18 MAIO DE 2021.

Altera o Decreto Rio n° 47.529, de 8 de junho de 2020, que consolida as normas relativas à movimentação de servidores efetivos e de empregados públicos no âmbito do Poder Executivo Municipal, e dá outras providências.

- DECRETO RIO N° 49457 DE 20 DE SETEMBRO DE 2021 Revoga o parágrafo único do art. 22 do Decreto Rio n° 47.529, de 08 de junho de 2020, alterado pelo Decreto Rio nº 48.890, de 18 de maio de 2021.

- DECRETO RIO Nº 48338 DE 30 DE DEZEMBRO DE 2020 Exclui Órgãos da aplicação de dispositivos do Decreto Rio n° 47.529, de 08 de junho de 2020.

- DECRETO RIO Nº 48515 DE 11 DE FEVEREIRO DE 2021 Dispõe sobre a movimentação de servidores efetivos e de empregados públicos no âmbito do Poder Executivo Municipal, e dá outras providências.

3.4 ANÁLISE CRÍTICA DA LEGISLAÇÃO VIGENTE

A Lei Orgânica do Município do Rio de Janeiro, nos artigos analisados, estabelece o arcabouço legal para a gestão de pessoas na administração municipal. Ela define as competências do município em relação à organização do quadro de servidores, criação e extinção de cargos, e provimento de cargos públicos. Além disso, a lei estabelece a estrutura da administração direta e indireta, os direitos e deveres dos servidores, e as vedações e obrigações relacionadas ao exercício da função pública.

O Estatuto dos Funcionários Públicos do Município do Rio de Janeiro, Lei nº 94/1979, estabelece o arcabouço legal que regulamenta a relação entre o servidor público e a administração municipal. Destaca-se o fato de que a legislação, apesar de relevante para sua época, encontra-se desatualizada diante das novas demandas da gestão pública e das tendências modernas de gestão de pessoas.

Ao analisar os artigos apresentados, sob a ótica da gestão de talentos, é possível identificar tanto avanços quanto desafios que impactam diretamente a mobilidade, o desenvolvimento profissional e a valorização dos servidores. Nesse sentido, os artigos sobre remoção demonstram a possibilidade de movimentação dos servidores, porém, a decisão final sobre a remoção fica a cargo da administração, o que pode gerar subjetividade e limitar a autonomia dos servidores. Assim, a legislação apresenta certa rigidez, o que pode dificultar a alocação de talentos em áreas estratégicas e a criação de equipes multidisciplinares.

O DECRETO RIO Nº 47.529, DE 8 DE JUNHO DE 2020 revoga diversas normas anteriores sobre a movimentação de servidores e empregados públicos municipais, consolidando as regras em um único instrumento as regras para remoções, cessões, requisições, permutas e alocações. Ele define termos importantes como:

- **Remoção:** Deslocamento de servidores entre órgãos da Administração Direta.
- **Cessão:** Autorização para o agente público exercer funções fora de sua unidade original.
- **Permuta:** Cessão recíproca de servidores entre diferentes esferas governamentais.
- **Requisição:** Ato irrecusável que modifica o local de exercício do servidor.
- **Alocação:** Autorização para servidor exercer funções em outro órgão, mantendo lotação original.

O decreto estabelece as competências para autorizar diferentes tipos de movimentações:

- **Subsecretário da FP/SUBGGC:** Autoriza cessões externas, remoções e cessões internas com aumento de despesa, e requisições.
- **Coordenador Geral da FP/SUBGGC/CGRH:** Autoriza remoções e cessões internas sem aumento de despesa.
- **Titulares de órgãos:** Autorizam movimentações internas e alocações.

Importante ressaltar que, embora a nova legislação passe a exigir que todas as movimentações de servidores sejam submetidas à análise prévia da Coordenadoria Geral de Recursos Humanos (CGRH), não avança no sentido de buscar assegurar que as movimentações sejam realizadas de forma estratégica e em conformidade com as prioridades administrativas.

Além dos instrumentos normativos anteriormente citados neste capítulo, há aqueles que regulamentam exclusivamente algumas carreiras e/ou alguns órgãos. Por exemplo, o quadro de professores da Secretaria Municipal de Educação - SME, além das vedações e especificações de sua movimentação estabelecidas pelo artigo 192 da Lei Orgânica Municipal, precisam respeitar o DECRETO RIO Nº 52.017, de 16 de Fevereiro de 2023, que dispõe sobre a revogação das cessões de servidores públicos pertencentes ao Quadro do Magistério da Secretaria Municipal de Educação do Município do Rio de Janeiro e dá outras providências.

Um outro bom exemplo de normativas que aumentam a dificuldade de movimentação e alocação de talentos do quadro da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro refere-se a categorias cuja maior parte da sua remuneração básica está atrelada exclusivamente ao exercício do seu cargo em uma lotação específica. Nesse caso, qualquer movimentação desta categoria significa abrir mão de uma determinada gratificação.

O caso acima pode ser comprovado pelo DECRETO Nº 38229, de 20 de Dezembro de 2013, que regulamenta a Lei nº 5.595, de 20 de junho de 2013, que institui o Sistema Municipal de Gestão de Alto Desempenho - SMGAD, autoriza a celebração de Acordos de Resultados e Contratos de Gestão, cria a Categoria Funcional de Analista de Gerenciamento de Projetos e Metas e dá outras providências. Em seu artigo 38, fica explícito que “A Gratificação de Produtividade e Desempenho em Gerenciamento de Projetos e Metas para os servidores ocupantes do cargo de AGPM, lotados no CVL/EGP e CVL/EGM no efetivo exercício de suas atribuições”.

Mais um exemplo bem claro dos entraves enfrentados na PCRJ para a movimentação encontra-se nos profissionais celetistas contratados pelas empresas públicas municipais ou outros órgãos da administração indireta que preconizam a contratação de seus funcionários pela CLT. Tais funcionários, quando convidados para assumir algum cargo em órgãos da administração direta, precisam suspender seus contratos de trabalho em seus órgãos de origem. Com isso, a remuneração original também é suspensa e o funcionário em questão passa a receber apenas o valor equivalente ao cargo assumido na administração direta.

3.5 CONCLUSÕES

Diante do apresentado, percebe-se a dificuldade em tornar as movimentações de talentos dentro da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro mais ágeis, frequentes e eficazes. Apesar dos avanços, a Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro ainda enfrenta desafios significativos para implementar uma abordagem estratégica na gestão de talentos de sua força de trabalho. A consolidação de uma visão sistêmica sobre o capital humano municipal requer esforços contínuos e inovações na política de gestão de pessoas.

Falta gestão do conhecimento em quase todos os setores da Prefeitura, o que dificulta a autorização das chefias para a “liberação” de seus funcionários que carregam todo o conhecimento da área de forma individual e, na maioria dos casos, exclusiva. Não há programas que reforcem a importância do compartilhamento de conhecimento entre diversos funcionários e as chefias acabam se sentindo, de certa forma, dependentes de algumas peças dentro de um grande quebra cabeças que pode representar um órgão.

Assim, cada chefia pensa apenas em seu órgão ou setor no momento em que seus funcionários são reconhecidos por outros setores ou diferentes órgãos e recebem uma oportunidade de movimentação. Além disso, a realidade clara que se apresenta é de escassez de mão-de-obra, que vem se aposentando e não vem sendo substituída adequadamente, por uma carência de concursos públicos que se arrasta há algum tempo. Algumas áreas e/ou carreiras sofrem mais do que outras, mas essa realidade também produz grande impacto no momento em que um gestor precisa decidir se autoriza ou não uma movimentação.

Ademais, o engessamento produzido por uma série de normas que só vedam as movimentações, sem brechas ou alternativas, também dificulta que uma detecção efetiva de talentos consiga concluir seu processo, que deveria culminar com uma alocação adequada de cada pessoa, de modo a aumentar a produtividade e melhorar o serviço prestado a todos os cidadãos cariocas.

Por fim, o Decreto nº 47.529/2020 representa um avanço no controle da movimentação de pessoal no âmbito municipal, mas carece de ajustes que equilibrem eficiência administrativa com flexibilidade e incentivo à valorização dos servidores. Sua implementação deve ser acompanhada por políticas complementares que promovam desenvolvimento profissional e engajamento dos funcionários públicos.

Logo, a análise da legislação municipal revela uma estrutura normativa abrangente para a gestão de pessoas na administração pública. Contudo, para atender às crescentes demandas por eficiência e excelência no serviço público, é urgente que a Prefeitura adote uma abordagem mais dinâmica e estratégica na gestão de talentos.

Conclui-se que há espaço significativo para aprimoramento e modernização das práticas de gestão de pessoas na PCRJ. Para tanto, é necessário que sejam implementadas políticas mais flexíveis de movimentação de pessoal e o desenvolvimento de mecanismos robustos para identificação e retenção de talentos.

Tal fato permitirá a promoção de uma cultura organizacional que valorize a inovação e a meritocracia e que eleve o padrão de gestão de pessoas na Prefeitura do Rio, resultando em serviços públicos mais eficientes e de maior qualidade para a população carioca.

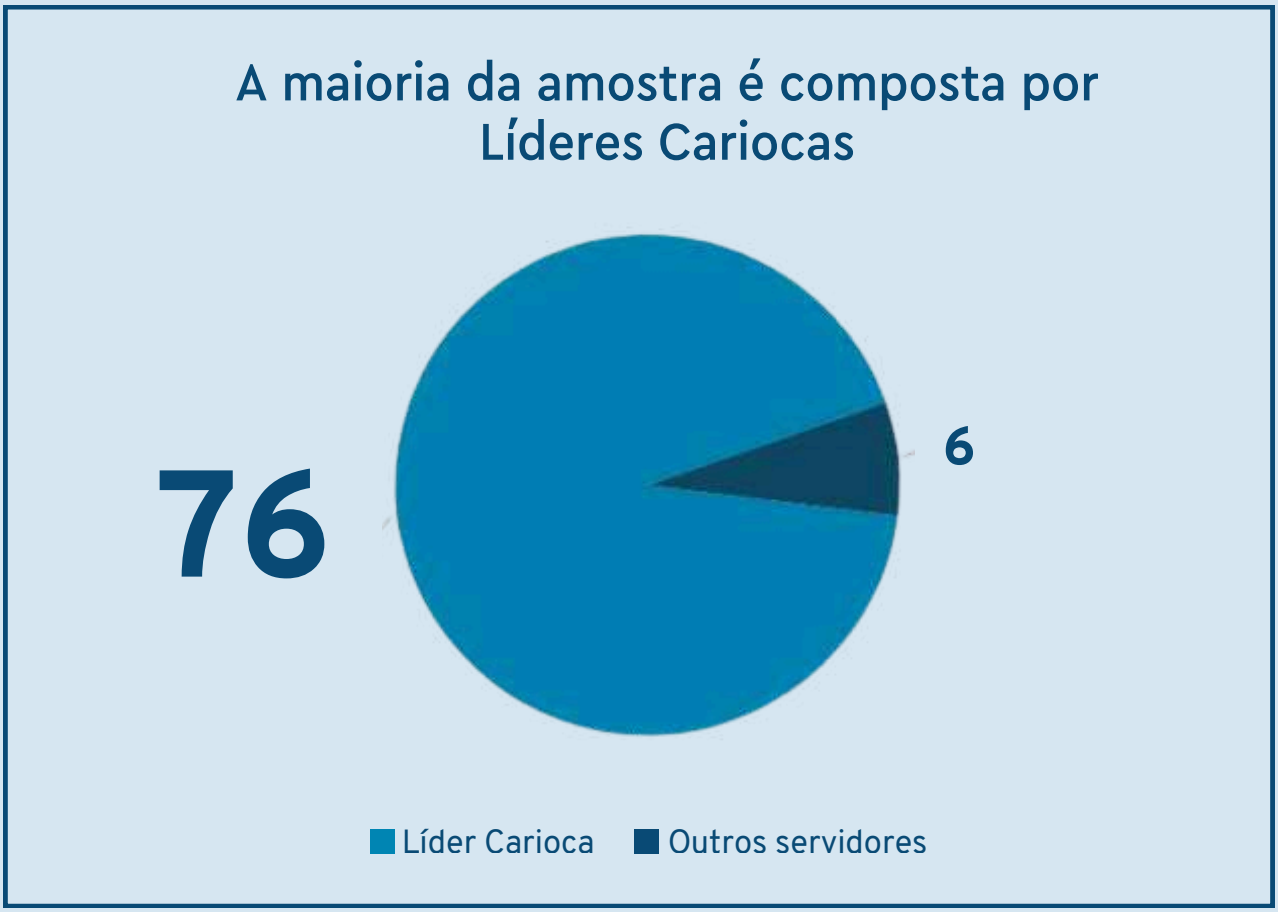
04

Pesquisa com Servidores

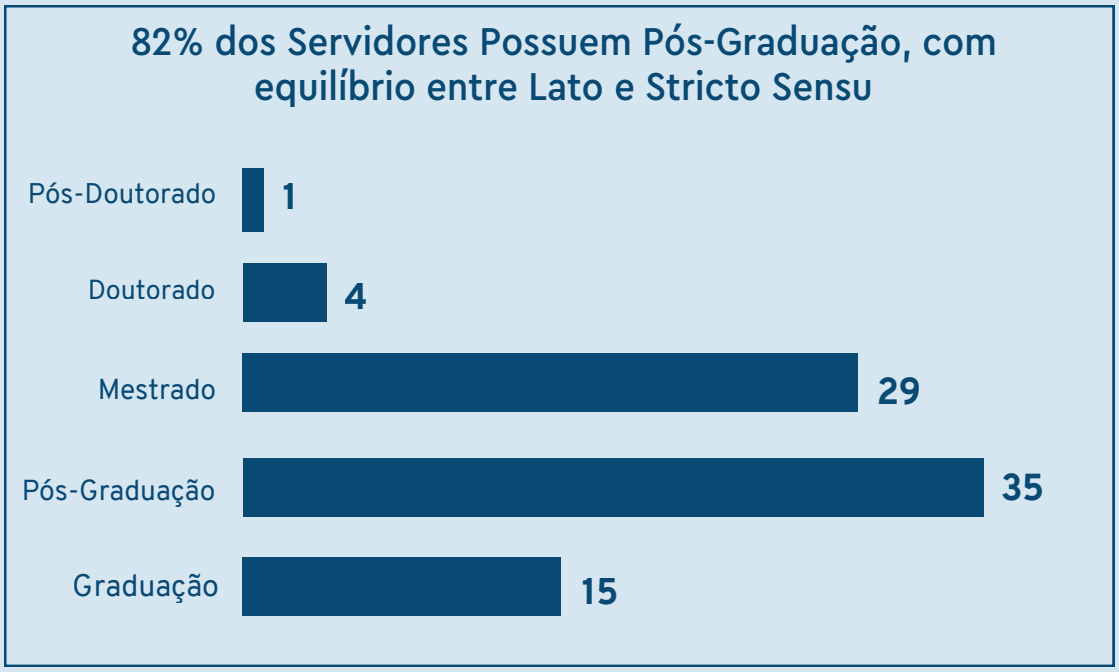
Como parte da pesquisa de diagnóstico sobre a política de movimentação de pessoal da PCRJ e os desafios enfrentados em relação à gestão de talentos, foi aplicada uma pesquisa de opinião (survey) junto aos servidores entre os dias 09 e 14/10/2024. O objetivo era entender melhor as percepções, desafios e expectativas em relação às oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional desses profissionais ao se propor mudar o local de lotação e captar sugestões para melhorias dos principais usuários da política pública. A análise das respostas oferece insights valiosos que irão orientar a formulação de uma política mais eficaz, transparente e alinhada às necessidades dos servidores e da administração pública.

4.1 ANÁLISE DESCRITIVA

O questionário foi respondido por 84 servidores pertencentes, em sua maioria, ao Programa Líderes Cariocas (93%), com diferentes perfis em termos de tempo de serviço, nível de escolaridade e ocupação de cargos em comissão.

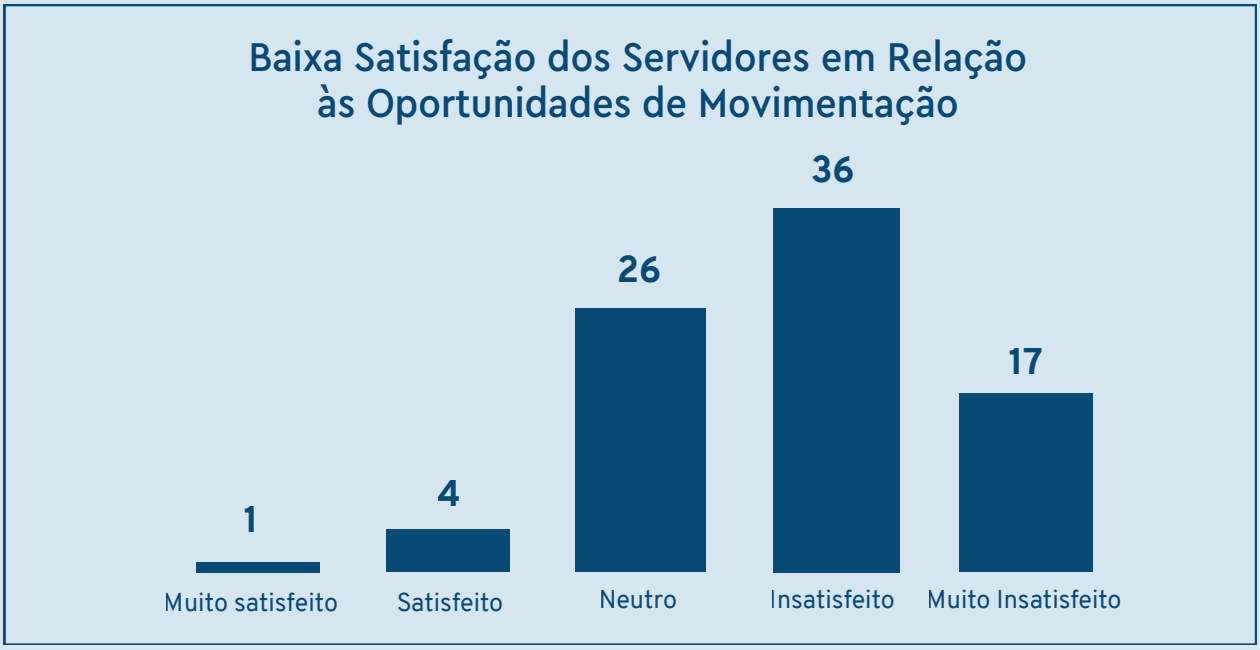


Entre os respondentes, a maioria dos entrevistados possui mais de 10 anos de serviço público (87%), enquanto uma parcela significativa está em funções gratificadas ou ocupa cargos comissionados (69%). Em relação à escolaridade, a maioria dos servidores possui a partir da pós-graduação (82%), o que reflete um alto nível de qualificação dentro da administração pública municipal. O gráfico abaixo indica a escolaridade da amostra:



Em relação à experiência pessoal de cada servidor com a mobilidade interna, a pesquisa revelou que o expressivo número de 66 servidores informou ainda não ter tido a oportunidade de participar de algum processo de movimentação de talentos da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro (79%). Os dados indicam que a maioria dos servidores ainda está lotada em seu órgão de origem (57%), sugerindo uma baixa mobilidade entre os órgãos. Embora o número de servidores que indicaram estar em outro órgão de lotação seja diferente daqueles que relataram ter passado por um processo formal de movimentação, a maioria ainda se encontra em seu órgão de origem. Isso pode sugerir a necessidade de maior clareza nos processos ou de mais oportunidades de mobilidade e reforça a importância de uma política bem estruturada que promova uma movimentação mais ágil e eficiente entre os diferentes órgãos e Secretarias da administração pública municipal.

Sobre a satisfação dos servidores com as oportunidades de movimentação, apenas 5 participantes manifestaram estar satisfeitos ou muito satisfeitos com as oportunidades, com a maioria (94%) demonstrando insatisfação ou neutralidade, conforme indicado no gráfico abaixo:



Os servidores demonstraram ainda altas expectativas em relação a futuras oportunidades de movimentação, com 61 servidores expressando vontade de se movimentar (73%), com apenas 13 indicando que não teriam vontade de ter oportunidades em outros órgãos da Administração Municipal e ainda 7 informaram respostas no sentido de desistência frente às dificuldades e obstáculos para tal.

A movimentação para outro órgão é vista pelos servidores como uma oportunidade de desenvolvimento e crescimento profissional, com a possibilidade de alinhar as competências e habilidades pessoais à geração de valor público. Um servidor expressou “Me movimentaria se acreditasse que o novo desafio seria bom para mim e para a organização para onde me deslocaria - valor.” e outro comentário relevante foi “Vale a pena quando há oportunidades de crescimento profissional.”. Já para aqueles que informaram não ter vontade de mudar de lotação, as barreiras em relação às oportunidades foram levantadas, como pode ser percebido nas respostas: “Não consigo me movimentar devido à legislação de onde estou lotada.”, “Tenho vontade de me movimentar, mas baixas expectativas

pois foram criados entraves à movimentação de professores por parte da SME." e por fim, "Já desisti da possibilidade.".

A identificação de fatores que contribuem para essa insatisfação pode ser essencial para desenvolver estratégias que melhorem a experiência dos servidores e promovam uma cultura organizacional mais engajada e motivadora. Solicitados a indicar 3 fatores que consideram mais importantes em um processo de movimentação de talentos, houve um equilíbrio entre as respostas, com destaque para Transparência, Critérios justos de seleção e oportunidades claras de desenvolvimento. O gráfico abaixo apresenta as respostas assinaladas pelos servidores:

Os resultados acima podem sinalizar a necessidade de melhorias nos processos de movimentação, principalmente no que se refere à comunicação e transparência das oportunidades, mas também indicam a importância de fatores como agilidade no processo e suporte dos gestores.

Nesse sentido, investigou-se como os servidores percebem o impacto da rigidez burocrática no processo de movimentação de talentos. Dos 72 servidores que responderam, 86% associam essa rigidez a efeitos negativos, como a limitação na transferência interna, com o bloqueio da progressão na carreira (43). Além disso, apontam que ela cria barreiras à inovação (18), reduz a eficiência e desmotiva os servidores (11). Apenas 4 servidores não veem a rigidez burocrática como um obstáculo à mobilidade.

Vale destacar que o fator político ou a indicação por apadrinhamento são considerados mais influentes que o processo formal, reforçando a necessidade de transparência e critérios justos. Um servidor sintetizou essa percepção ao afirmar: *"A rigidez burocrática é rompida pela vontade política (o famoso 'Q.I.'). Conheço vários casos de pessoas sem conhecimento do serviço que foram gerenciar. Isso desmotiva os servidores do órgão, que veem chegar alguém sem conhecimento em um posto que poderia ser ocupado por quem já conhece o serviço e está ali há anos.".*

A partir da perspectiva da gestão, uma servidora salientou a necessidade de critérios claros para justificar a necessidade dos servidores em um processo de movimentação: *"Como gestora, sempre liberei meus subordinados para transferências, mas acho que faltam critérios claros da Subsecretaria de Gente sobre as necessidades efetivas dos órgãos para permitir ou não as movimentações dos servidores. Em muitos casos a criação de novas unidades administrativas esvazia setores menos motivadores, mas fundamentais ao funcionamento das atribuições da Administração Pública.".*

Sobre os impactos da rigidez burocrática, 46 profissionais acreditam que ela desmotiva os servidores, gerando insatisfação e comprometendo a produtividade, enquanto 20 estimam que possa reduzir o engajamento, pois limita a autonomia. Apenas 7 não vislumbram um impacto significativo nos resultados. Além disso, na

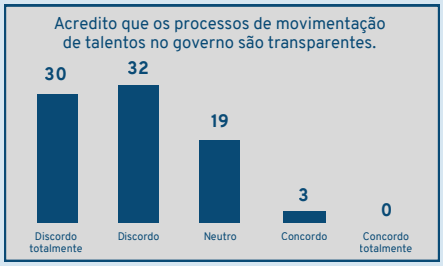
mobilidade de ideias, para 57 servidores a rigidez burocrática dificulta a troca de informações e a colaboração, criando barreiras entre as áreas, enquanto para 19 pessoas cria um ambiente de pouca colaboração, pois os servidores ficam sobrecarregados com processos burocráticos.

As possíveis formas de apoio dos gestores na mobilidade de pessoal também foram investigadas. Sobre esse tópico, 31 servidores acreditam que o gestor poderia estabelecer uma cultura de maior flexibilidade e apoio às mudanças de área e cargo, ao passo que 27 demandam por facilitação do acesso a informações sobre oportunidades de transferência e progressão na carreira, enquanto 9 sugerem a eliminação de processos burocráticos excessivos que dificultam a mobilidade.

A escala de Likert foi aplicada no questionário como uma ferramenta eficaz para medir as percepções dos servidores em relação a diversas afirmações sobre a política de movimentação de talentos. A escala permite que os respondentes expressem seu grau de concordância ou discordância em uma escala que vai de "discordo totalmente" a "concordo totalmente". Essa metodologia facilita a quantificação de opiniões e sentimentos, permitindo uma análise detalhada de como os servidores percebem aspectos importantes relacionados à política pública.

Em relação à percepção dos servidores sobre a transparência e clareza das oportunidades de movimentação, foi verificado que a maioria não sente que as oportunidades estão acessíveis a todos os servidores (92%) e discordam que os processos de movimentação são transparentes (74%). Além disso, 87% dos respondentes discordam que recebem informações claras sobre o assunto pelos gestores e concordam que a movimentação de talentos na Prefeitura do Rio de Janeiro deveria ser mais acessível (95%).

A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES SOBRE A TRANSPARÊNCIA E A CLAREZA DAS OPORTUNIDADES DE MOVIMENTAÇÃO INDICAM NECESSIDADE DE MELHORAR A COMUNICAÇÃO E ACESSO ÀS OPORTUNIDADES

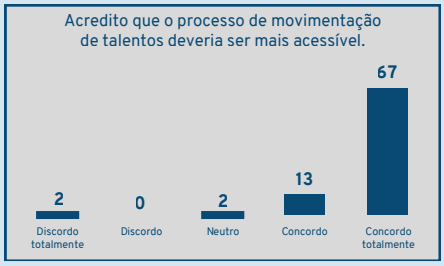


PERCEPÇÃO DE FALTA DE TRANSPARÊNCIA

A falta de percepção de transparência (74%) pode prejudicar a confiança dos servidores no processo e diminuir o engajamento. Tornar os processos mais abertos e explicativos pode ajudar a reconstruir essa confiança

ACESSIBILIDADE COMO PONTO CRÍTICO

Com 95% dos servidores concordando que o processo de movimentação deveria ser mais acessível, indica haver uma demanda por uma política de mobilidade que alcance um número maior de servidores, com critérios de seleção transparentes e bem estruturados.



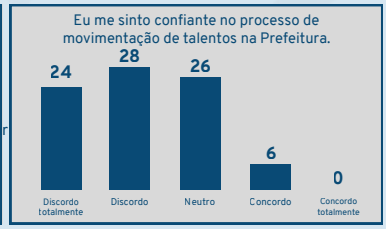
De fato, a necessidade de uma comunicação interna mais transparente e eficaz em relação às oportunidades em cargos da estrutura da administração municipal é reforçada em respostas espontâneas como *"Vejo a necessidade de institucionalizar e normatizar a movimentação de talentos na Prefeitura, não apenas estabelecendo as regras, mas criando meios de incentivar e centralizar a divulgação de oportunidades de todos os órgãos municipais, tornando-as democrática e transparente."*.

Ademais, buscou-se entender o nível de confiança e a satisfação com o processo de movimentação de talentos da Prefeitura. Mais da metade se encontra frustrado com o processo atual (55%) e apenas 38% se sente confiante nesse processo. Além disso, a grande maioria (69%) sente que há muitos obstáculos para se candidatar ou se movimentar para novos cargos. Sobre esse assunto, um servidor relatou achar *"...muito frustrante essa dificuldade de movimentação. Muitas vezes um servidor pode ter muito conhecimento e desejo de atuar em outras áreas e é impedido, isso só gera desmotivação e desengajamento."*.

RESULTADOS SOBRE A CONFIANÇA E SATISFAÇÃO NO PROCESSO DE MOVIMENTAÇÃO PODEM OCASIONAR IMPACTO NEGATIVO NA RETENÇÃO DE TALENTOS

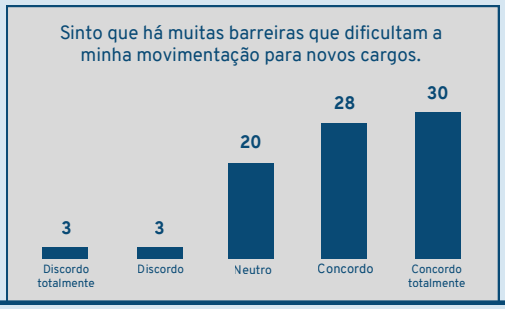
NECESSIDADE DE MELHORIA NA ESTRUTURA DO PROCESSO

A baixa confiança associada à frustração indica que o processo atual não atende às expectativas dos servidores. Estruturar melhor o processo e simplificar a burocracia podem reduzir a insatisfação e melhorar a experiência dos envolvidos.



OBSTÁCULOS COMO BARREIRAS AO DESENVOLVIMENTO INTERNO

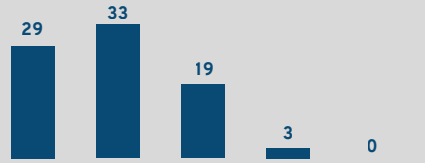
Com 69% dos servidores percebendo muitos obstáculos, é provável que haja dificuldades burocráticas ou falta de clareza nos critérios de elegibilidade, o que desestimula o engajamento e a busca por novas oportunidades de crescimento em outros contextos.



Além disso, o grupo se interessou em compreender como a movimentação é percebida dentro da cultura organizacional da Prefeitura e como os servidores observam o processo entre os pares. Nesse sentido, não foram verificados indícios de uma cultura que apoia o desenvolvimento e a mobilidade na gestão de talentos, onde 63% dos servidores não observam os pares conseguindo se movimentar com facilidade e 74% não ouvem seus colegas falarem de forma positiva sobre esse processo. Em relação ao processo de movimentação, um servidor relatou que *"É muito demorada e burocrática, faz com que os servidores acabem por perder oportunidades."* e outro salientou que *"Minha movimentação durou 1 ano e 8 meses."*. Apesar disso, 49% dos respondentes costumam conversar com outros servidores sobre as aspirações de crescimento na carreira pública. *"Movimentação sempre pode trazer ares novos para o servidor e para os departamentos."*, disse um dos entrevistados.

A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES E SEUS PARES SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL INDICA NECESSIDADE DE APOIO INSTITUCIONAL PARA QUE A MOBILIDADE E O DESENVOLVIMENTO INTERNO SEJAM VISTOS COMO VALORES REAIS DENTO DA PREFEITURA

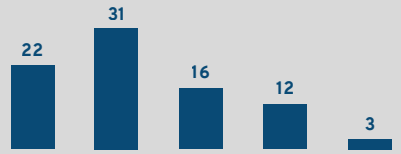
Meus colegas geralmente falam de forma positiva sobre o processo de movimentação na Prefeitura.



AUSÊNCIA DE CULTURA DE MOBILIDADE E DESENVOLVIMENTO

Com 63% dos servidores não observando a mobilidade entre seus pares e 74% não ouvindo comentários positivos sobre o processo e evidente que há uma falta de suporte à mobilidade. Isso sugere uma cultura organizacional que ainda não valoriza suficientemente o desenvolvimento interno.

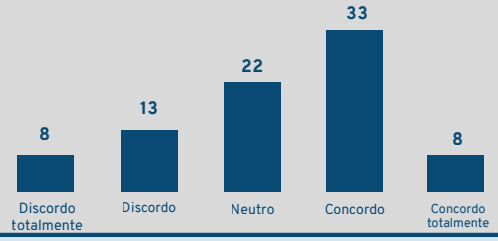
Eu vejo outras pessoas ao meu redor conseguindo se movimentar com facilidade entre diferentes posições.



AMBIENTE DE CONVERSAS SOBRE CRESCIMENTO

Apesar da percepção negativa, quase metade dos servidores (49%) ainda discute aspirações de carreira com colegas. Isso demonstra uma abertura entre servidores para o crescimento, indicando que uma política de mobilidade melhor estruturada pode incentivar a cultura de desenvolvimento.

Costumo conversar com meus colegas sobre as minhas aspirações de crescimento na carreira.



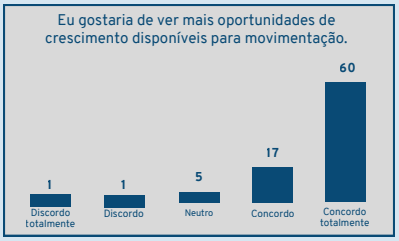
Sobre a cultura organizacional, um profissional declarou que *"Acho que uma difusão aos gestores com palestras e orientações sobre as vantagens das movimentações e de forma a desmistificar a dramaticidade de um colaborador de sua equipe participar de processos seletivos ou de solicitar movimentações e oportunidades, como se isso fosse uma afronta, uma desmotivação ou uma desqualificação da gestão. Ainda há muita na cultura do serviço público a figura de se ofender pela saída ou desejo de saída de um colaborador da sua equipe, isso atrapalha também o desenvolvimento da equipe, mas principalmente do gestor."*, o que revela a necessidade de políticas institucionais que formalizem e promovam a mobilidade como parte do desenvolvimento de carreira, beneficiando servidores e gestores.

Para medir o interesse dos servidores em novas oportunidades e seu engajamento para se movimentar dentro da Prefeitura, foram aplicadas 2 afirmações. Com isso, verificou-se que a grande maioria (92%) gostaria de ver mais oportunidades de crescimento e que 73% dos respondentes já tomou ações nesse sentido, sendo um indicativo de que a administração municipal dispõe de força de trabalho interessada em crescimento e desenvolvimento.

ASPIRAÇÕES E EXPECTATIVAS PARA MOVIMENTAÇÕES FUTURAS COMO OPORTUNIDADES PARA FORTALECER A RETENÇÃO DE TALENTOS NA PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO

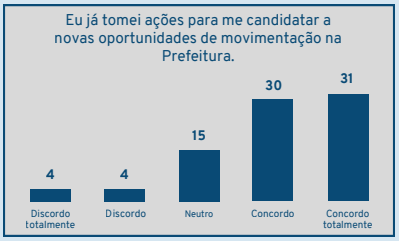
FORTE INTERESSE EM CRESCIMENTO E MOBILIDADE

A alta porcentagem de servidores que deseja mais oportunidade de crescimento (92%) indica um ambiente com aspirações significativas de desenvolvimento.



AÇÕES PROATIVAS DOS SERVIDORES

Com 73% dos servidores já tomando iniciativas para buscar novas oportunidades, percebe-se um alto nível de engajamento. Isso sugere que os servidores estão prontos para aproveitar um programa de mobilidade mais estruturado.



Ao suprir essa demanda por mobilidade, a Prefeitura pode aumentar a retenção de talentos, satisfazendo servidores que buscam desenvolvimento e maior reconhecimento em suas carreiras.

Sobre os benefícios de uma política pública de gestão de talentos para a Prefeitura do Rio, verificou-se que 87% dos profissionais percebem que a movimentação pode contribuir para o desenvolvimento profissional. Além disso, a grande maioria (93%) acredita que a movimentação de talentos melhora a eficiência e a inovação na administração pública.

APROVEITAMENTO ESTRATÉGICO DA MOBILIDADE DE TALENTOS NA PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO

Esses resultados positivos revelam uma oportunidade para a Prefeitura expandir e fortalecer a política de movimentação, consolidando-a como parte da estratégia organizacional voltada para a excelência e inovação.

A percepção de 93% dos servidores sobre a mobilidade como elemento que impulsiona eficiência e inovação destaca o potencial transformador dessa política.

IMPACTO POSITIVO EM EFICIÊNCIA E INOVAÇÃO

Com 87% dos servidores afirmando que a mobilidade contribui para seu desenvolvimento, os dados sugerem que a política de movimentação é vista como uma ferramenta estratégica de valorização e qualificação dos servidores, aumentando o engajamento e a satisfação.

ALAVANCA DE CRESCIMENTO PROFISSIONAL

Esses resultados apontam para a mobilidade de talentos como potencial de renovação, capaz de estimular práticas inovadoras e mais eficazes na administração pública. Sobre isso, uma pessoa servidora salientou que *"Divulgar as oportunidades existentes e criar um sistema para 'conectar' os gestores que dispõem de vagas ociosas a servidores com as competências desejadas trará inúmeros benefícios à Administração."* enquanto outra destacou *"É comprovado como a diversidade de raça/cor, gênero, perfis socioeconômicos, culturas é benéfica para uma instituição. É necessário que isso deixe de ser discurso, para se tornar efetivo, por meio de políticas de movimentação, seleção e, sobretudo manutenção, que considerem esses aspectos como pilares."*.

Além disso, a percepção da política de movimentação em vigor na Prefeitura revela uma avaliação negativa entre os servidores, sugerindo a necessidade de uma revisão das práticas atuais de movimentação de talentos, ao mesmo tempo em que a ausência desta política pode impactar no engajamento e motivação desses servidores.

Uma pessoa servidora trouxe uma reflexão sugerindo a necessidade de um olhar mais estratégico para a gestão de recursos humanos na administração pública municipal:

"Penso que a questão ultrapassa a suposta rigidez. Acredito que o trabalho do RH precisa ser desenvolvido para a dimensão do preparo dos servidores para executar a função pública no que fazem e podem fazer a partir de suas habilidades e interesses e para assumir funções de gestão. A política de RH deve olhar o corpo de servidores como são: ativos da PCRJ, o bem maior através dos quais tudo acontece."

Essa resposta aponta para a importância de uma política de RH que valorize as competências e o potencial de desenvolvimento dos servidores, reforçando a ideia de que o foco deve ser a preparação para funções de gestão, visando um ambiente mais dinâmico e alinhado às habilidades dos servidores.

O fortalecimento das capacidades estatais é um desafio central para a gestão pública brasileira, que envolve a melhoria de estruturas e processos administrativos, a profissionalização dos servidores e a modernização das práticas de governança. Nas palavras de outro servidor podemos perceber a importância de um sistema de governança de talentos no executivo municipal, com estabelecimento de papeis e responsabilidades claros:

"A sugestão é que a Subsecretaria de Gente - órgão central - que tenha critérios claros para a criação e extinção de cargos e unidades administrativas, com a centralização das demandas de profissionais pelos órgãos atualizada periodicamente. Desta forma, a mobilidade seria viabilizada por critérios técnicos e transparentes."

4.2 CONCLUSÕES

Em conclusão, os dados coletados indicam que, apesar de os servidores reconhecerem o potencial da movimentação de talentos para promover desenvolvimento profissional, eficiência e inovação, há desafios significativos que impactam a confiança e a satisfação com o processo atual. A percepção de barreiras e a falta de clareza na comunicação revelam a necessidade de melhorias na transparência e acessibilidade das oportunidades, o que sugere que o processo de movimentação pode ser visto como complexo e desmotivador.

Os pontos abaixo indicam caminhos com os quais a Prefeitura da cidade do Rio de Janeiro pode implementar uma política de mobilidade melhor estruturada, não apenas para aumentar a retenção e o engajamento dos servidores, mas também a fim de impulsionar a eficiência e a qualidade dos serviços públicos oferecidos:

Fortalecimento da Comunicação Positiva: Com a maioria dos servidores sem relatos positivos sobre mobilidade, é necessário investir em comunicação interna que valorize as oportunidades e celebre as movimentações de sucesso, ajudando a construir uma visão mais motivadora sobre o processo.

- Tornar os processos mais abertos e explicativos pode ajudar a reconstruir a confiança dos servidores no processo de movimentação de talentos;
- Fornecer informações mais claras e diretas sobre os critérios e as oportunidades disponíveis;

Melhoria na Estrutura do Processo: A baixa confiança associada à frustração indica que o processo atual não atende às expectativas dos servidores.

- Estruturar melhor o processo e simplificar a burocracia podem reduzir a insatisfação e melhorar a experiência dos envolvidos
- Revisar o processo de movimentação, simplificando etapas e removendo barreiras desnecessárias.
- Implementar ferramentas de automação para tornar a movimentação mais ágil.
- Definir claramente as etapas e prazos para cada fase do processo, de forma a proporcionar uma experiência de mobilidade mais eficiente.

Expansão das Opções de Mobilidade e Promoção Interna com Apoio Institucional: Uma política estruturada de mobilidade pode estimular práticas inovadoras e mais eficazes, promovendo uma gestão pública ágil e focada em resultados que beneficiem a população.

- Criar novas oportunidades de movimentação e promoção interna, promovendo uma cultura que valorize a mobilidade como parte do desenvolvimento.
- Palestras e orientações para gestores sobre os benefícios da movimentação e a importância do apoio institucional contribuirão para o fortalecimento organizacional e a retenção de talentos.

Dessa maneira, entende-se que uma política estratégica de gestão de talentos, bem estruturada, tem o potencial de fortalecer a inovação e a eficácia, criando condições para políticas públicas mais eficientes e alinhadas às necessidades da população.

05

Impactos e Benefícios de uma política de Gestão de Talentos na PCRJ

Muito se fala a respeito dos benefícios para a gestão pública de uma Política de Gestão de Talentos, focada também na movimentação e adequação dos diversos servidores com base na sua competência. Entretanto, é importante ressaltar o outro lado, ou seja, o fato de que a ausência de uma estrutura formalizada para o desenvolvimento e alocação de talentos representa um risco significativo para a eficiência dos serviços públicos. A subutilização de habilidades, a desmotivação dos funcionários e as dificuldades na entrega de serviços são consequências diretas dessa lacuna.

Como evidenciado até aqui, no contexto da Prefeitura do Rio, apesar dos avanços na gestão de pessoas, ainda há uma necessidade significativa de uma política de movimentação de servidores que sustente efetivamente a gestão de talentos, tanto que justificou a existência do presente Grupo Transversal de Trabalho e de toda a pesquisa realizada.

Com base no benchmarking realizado foi possível analisar com mais clareza a necessidade e/ou a importância da implementação de programas de desenvolvimento de liderança, sistemas de gestão de desempenho mais robustos e políticas de recrutamento e seleção mais estratégicas, que visem atrair e reter os melhores talentos para o serviço público.

Desta maneira, a seguir serão apresentados os mais diversos benefícios racionais e emocionais com a implementação de uma Política de gestão de Talentos robusta e compatível com a realidade da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro.

- **Benefícios racionais:**

- Melhoria da eficiência organizacional, através da otimização do uso de habilidades e competências dos servidores de carreira e o aumento da produtividade por meio de processos de seleção de pessoal mais estratégicos e bem planejados;

- Redução de tempo e custos associados à seleção e concurso de novos servidores e possível disponibilização de servidores com perfis adequados para ocupação imediata de cargos estratégicos;

- Aumento da Transparência e Equidade, através do estabelecimento de critérios claros e justos para seleção e promoção de servidores e a garantia de processos transparentes na movimentação e alocação de talentos;

- Alinhamento estratégico ao contribuir para os objetivos estratégicos da Prefeitura, promovendo uma governança mais eficiente e eficaz; - Formação de equipes engajadas, motivadas e de alto desempenho com qualificação profissional refletindo na melhoria dos resultados; - Diminuição de contratações com o aumento no desempenho; - Aumento no índice de maturidade em governança do órgão; - Melhoria e especialização dos RHs dos órgãos.

- **Benefícios emocionais**

- Aumento da autoestima, motivação, engajamento, satisfação, produtividade e sentimento de pertencimento dos servidores que tendem a se sentir valorizados e reconhecidos com oportunidades de movimentação por seus talentos;

- Implementação de políticas que reconhecem e recompensam o desempenho e as contribuições dos servidores;

- Estímulo ao desenvolvimento profissional e à meritocracia; - Redução do estresse e da ansiedade relacionados à incerteza profissional perante o processo de movimentação interna para oportunidades;

- Criação de um ambiente de trabalho que valoriza e reconhece o talento e o desenvolvimento profissional, onde os servidores têm clareza sobre suas oportunidades de crescimento e desenvolvimento;

- Melhoria do clima organizacional, estimulando a percepção coletiva da organização, que afeta a qualidade do ambiente de trabalho e, consequentemente, a satisfação e o desempenho dos servidores.

A importância de apresentar os resultados das políticas de movimentação e/ou de valorização de servidores já implementadas por outras instituições está diretamente ligada à mitigação de riscos levantados por esta equipe para a implementação do presente estudo, a saber:

- Não-aderência ao projeto: os principais stakeholders podem não se envolver adequadamente ou até mesmo resistir à implementação e mudanças;

- Os gestores dos órgãos podem dificultar a liberação de colaboradores, devido à insuficiência de recursos humanos para cobrir as vagas que ficarão desocupadas e/ou à ausência de gestão de conhecimento nos setores;

- Normas e regulamentos existentes podem dificultar a implementação de novas políticas de movimentação de talentos;

- Mudanças na administração ou prioridades políticas podem levar à descontinuidade do projeto.

5.1 BENEFÍCIOS RACIONAIS

Os bancos de talentos, já existentes em algumas instituições, mesmo que incipientes, já representam um grande avanço em busca do objetivo de implementar no serviço uma Gestão de Talentos eficaz e com reflexos na produtividade. Entretanto, o BT por si só, desacompanhado de outras ferramentas que viabilizem a alocação ideal de cada talento e, por conseguinte, a movimentação deste servidor internamente para outro setor de seu órgão ou até mesmo para um outro órgão, não produz todos os resultados possíveis.

Um Banco de Talentos sem ferramentas de feedback, atualização constante e alimentação frequente se transforma num mero inventário de competências atribuídas individualmente a cada um dos servidores que o compõem. Unir estratégias como o BT a uma Política de Movimentação e também a uma valorização cada vez maior da Gestão de Pessoas dentro de cada órgão é o caminho para a evolução e, consequentemente, para o sucesso que se almeja na administração pública no que tange a maior produtividade plenamente aliada ao aumento da satisfação profissional de cada funcionário.

Duas iniciativas promissoras, já existentes na Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, mas que ainda não alcançaram a capilarização e nem o sucesso pretendido, justamente por se restringirem a um grupo específico de pessoas dentro da administração municipal e por não estarem intimamente ligados a uma Política de fato voltada para a Gestão de Talentos, são os Bancos de Talentos do Programa de Líderes Cariocas, gerido pelo Instituto Fundação João Goulart e o da Secretaria Municipal de Educação. Porém, sem nenhuma dúvida, podem servir como como modelo para algo muito maior que precisa ser desenvolvido no âmbito da PCRJ.

Não se pode deixar de sinalizar, ainda que de forma repetitiva ao longo do presente estudo, as dificuldades burocráticas existentes e até mesmo enraizadas para a movimentação interna de pessoas, bem como a resistência à promoção de uma mudança efetiva e de caráter inovador na área de Gestão de Pessoas da PCRJ.

É sabido que instituições públicas que investem na gestão de talentos conseguem não apenas melhorar a performance de suas equipes, mas também elevar a qualidade dos serviços oferecidos aos cidadãos.

Entretanto, embora a literatura aponte a gestão de talentos como uma tendência de inovação no contexto da administração pública nacional e internacional, ainda são escassas as publicações/divulgações de tais iniciativas, principalmente no que se refere aos seus resultados.

De qualquer forma, o presente estudo conseguiu apurar resultados significativos, como por exemplo os do Reino Unido, em que a gestão de talentos demonstra ser mais abrangente com uma estrutura organizacional que lhe permite um planejamento antecipado, junto a alta gestão, para a ocupação de cargos estratégicos.

O Sistema de Alta Direção Pública (SADP) do Chile, por sua vez, é considerado uma das reformas mais relevantes e exitosas do processo chileno de reforma e modernização do Estado e seu principal objetivo é fazer com que as instituições públicas chilenas contem com profissionais que apresentem comprovada capacidade de gestão e liderança. O referido sistema representou um grande avanço para a gestão de pessoas do governo chileno:

> O caso chileno tem resultados concretos. Desde a implementação do Sistema, o perfil das pessoas em cargos de liderança se profissionalizou. Atualmente, os dirigentes públicos contam com mais experiência prévia, inclusive em cargos de direção, e maior escolarização. Em 85% dos casos, o nomeado foi o primeiro ou o segundo lugar da lista tríplice e a participação das mulheres também aumentou, chegando a 32%, mas ainda há espaço para mais (MOVIMENTOS PASSOS À FRENTE, 2022).

Tal experiência é um avanço no sentido da transparência na ocupação de cargos públicos, cuja ênfase deixa de ser a indicação política, para a focar em processo de seleção e recrutamento de servidores de alta direção com perfil adequado ao desempenho das atividades de direção.

No caso da experiência do Governo Federal Brasileiro, convém citar o exemplo do que acontece nas chamadas Carreiras Transversais, em que a movimentação é incentivada e faz parte da estratégia de desenvolvimento profissional. Além disso, proporciona um aumento no impacto dos resultados entregues pelas carreiras, aproveitando melhor a força de trabalho e alocando esses servidores conforme as necessidades prioritárias da Administração, com a previsão de pactuação de resultados.

Em suma, a gestão estratégica dessas carreiras permite alocar de forma ótima e equilibrada seus servidores, conforme as necessidades do Estado, a fim de direcionar e aumentar o impacto dos resultados entregues. Tal experiência ocorre somando forças ao Banco de Talentos em Plataforma Digital, com a finalidade de cadastrar e gerenciar currículos de servidores públicos para facilitar os processos de seleção e gestão de funcionários da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Mais um bom exemplo a ser seguido pela PCRJ pode ser representado pelo Programa Transforma Minas, que possui três frentes de atuação: atração e seleção, desenvolvimento e desempenho e engajamento de profissionais para a administração pública do Estado. O objetivo do programa é assegurar que as/os profissionais que compõem os quadros de alto escalão do Governo estejam aptos a enfrentar os grandes desafios do Estado.

Sua principal característica e que precisa ser adotada na administração municipal da cidade do Rio de Janeiro é mostrar-se capaz de transformar a

cultura de gestão de pessoas no setor público ao priorizar a seleção de talentos em larga escala para os cargos estratégicos de governo com base em mérito e competências, se consolidando como uma política pública inovadora, como é possível verificar através de seus resultados já alcançados:

> O programa Transforma Minas, do Governo de Minas Gerais, tem como resultados: realização de mais de 480 processos seletivos para cargos de liderança, desde o seu lançamento em 2019, inscrição de mais de 15,6 mil pessoas nos processos seletivos, contemplação de 108 vagas para lideranças regionais em 2019, para além da valorização e aprimoramento de competências específicas para cargos de liderança, como a comunicação e a orientação para resultados (MINAS GERAIS, 2023).

Seu ponto que ainda merece críticas é o fato do Programa não estar voltado ao desenvolvimento de lideranças, mas única e exclusivamente para processos de seleção e recrutamento de profissionais.

Já a política de gestão de pessoas implementada no Governo do Rio Grande do Sul foi estruturada em duas frentes, a Qualifica RS que seleciona talentos para cargos estratégicos e o Movimenta RS que dá mobilidade a servidores ocupantes de carreira estratégica para alocação em diversas secretarias.

Nesse exemplo especificamente, o servidor pode manifestar, através do Banco de Talentos, o seu interesse na movimentação. Desse ponto em diante, suas competências são mapeadas e seu perfil analisado pela equipe do projeto com o intuito de verificar se o mesmo atende aos requisitos necessários ao cargo para o qual manifestou seu interesse.

O Qualifica RS, assim como Transforma Minas, é um programa que, desde 2019, adota uma política de recrutamento meritocrático para cargos de livre provimento na alta administração estadual, por meio de BT, inspirando-se igualmente no modelo chileno, mas que também não visa o desenvolvimento das lideranças. No entanto, já representa um grande avanço no que se refere à gestão estratégica de pessoal justamente no que foi dito anteriormente, ou seja, por sua preocupação com a movimentação voluntária de servidores que buscam outra lotação, conforme o seu perfil.

No Ceará, o Programa é direcionado tanto ao público interno (servidores empregados públicos) quanto ao público externo, no qual os candidatos que compõem o público interno tem uma oportunidade para demonstrar seus talentos e potencialidades e, por sua vez, o Estado assegura que as suas funções de liderança sejam supridas de forma profissional, alinhadas ao mérito e à confiança.

Ainda falando de Brasil, os Programas de SP e PE utilizam uma metodologia de recrutamento e avaliação baseada em competências e habilidades específicas, transformando a cultura de gestão de pessoas no setor público por meio de um processo justo e transparente para todos. Além de promover a atração e a seleção de profissionais, o Vem pro Time do PE avança com o acompanhamento de desempenho, desenvolvimento e a integração do profissional selecionado, assegurando que o servidor esteja apto a superar os desafios da administração pública. No Rio Grande do Norte o direcionamento é bem diferente, pois o seu Banco de Talentos

(2024) tem como finalidade formar um grupo de servidores públicos para auxiliar no processo de capacitação de outros servidores, por meio de serviços de cooperação técnica (oficinas de serviço) e cursos de curta duração, palestras, oficinas e workshops, nas mais diversas áreas da Gestão Pública. Numa linha bem semelhante, existe a Universidade Petrobras, que encoraja um aprendizado contínuo, capacitando seus colaboradores para se tornarem agentes de transformação e inovação. Com isso, vem cultivando um ambiente propício ao aprendizado e ao crescimento pessoal para reter talentos valiosos e inspirar a alcançar níveis mais altos de desempenho e inovação. Seus resultados já foram inclusive reconhecidos, como pode ser percebido pela obtenção do ATD Best Award, uma das premiações mais rigorosas relacionadas a treinamento e desenvolvimento no mundo, promovida pela Association for Talent Development (ATD), que reconhece organizações que demonstram sucesso em toda a empresa como resultado do desenvolvimento de talento dos funcionários.

No caso do Banco de Talentos à Função de Liderança da Eletronuclear (2024), os empregados selecionados para fazerem parte do mesmo são encaminhados para ações de desenvolvimento, de acordo com os gaps identificados no processo de assessment, para participação em processo de nomeação gerencial em curto ou médio prazo, de acordo com o surgimento da vaga ou necessidade da empresa. Esse exemplo traz à luz uma excelente forma de aproveitamento do BT para a Gestão de Pessoas da organização e efetiva alocação de talentos.

O governo municipal de Porto Alegre possui um Banco de Talentos, visando selecionar, por critérios técnicos, os profissionais dos cargos comissionados. Tal experiência já é considerada uma ação exitosa de profissionalização da gestão, que, em três anos, recebeu mais de 15 mil currículos e selecionou 760 cargos, incluindo vários de alta gestão.

O Banco de Talentos da Prefeitura de Joinville faz parte da política de valorização do servidor. Atualmente quase 20 mil pessoas estão cadastradas no BT da cidade, que é consultado mediante vacâncias ou necessidade de contratações de outras ordens.

Até o ano de 2021, 436 profissionais foram contratados para cargos comissionados, sendo 60% deles servidores de carreira. Segundo o prefeito da cidade, a utilização do BT permitiu o rompimento com o modelo de contratação via indicações políticas, representando uma oportunidade de valorização do servidor qualificado e com competências para exercer tais funções.

Além disso, o supracitado BT de Joinville também é utilizado para cadastrar os profissionais com interesse em realizar algum tipo de movimentação. Esses profissionais preenchem um cadastro que, ainda que não garanta a sua mobilidade, permite ao Município estruturar e manter o BT com informações profissionais, de competências, de habilidades e de formação acadêmica ou técnica que permitam identificar talentos internos e rever sua alocação.

Embora na maioria das iniciativas não sejam publicados indicadores claros, diretos e/ou específicos, fica evidente o sucesso já demonstrado, seja na mudança de cultura organizacional, seja no aumento das oportunidades de movimentação interna ou até mesmo no aumento da produtividade do setor público de maneira geral.

5.2 BENEFÍCIOS EMOCIONAIS

A implementação de uma política pública que promova a mobilidade interna na Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, integrada à gestão de competências e ao banco de talentos, permite um ajuste mais eficiente na alocação de talentos, otimizando o uso das competências dos servidores e, consequentemente, aumentando a qualidade e a eficiência dos serviços prestados à sociedade. Além disso, pode ter um impacto significativo na qualidade de vida no trabalho (QVT) dos colaboradores.

De fato, a QVT tem sido um tema de crescente importância nas discussões sobre gestão de pessoas, especialmente no setor público. A Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) define QVT como:

> "o nível de bem-estar do servidor no ambiente laboral, produzido pelo desenvolvimento de um conjunto de ações, embasadas em diagnósticos da realidade, que visem gerar melhorias e inovações tecnológicas e estruturais, favorecendo o desenvolvimento pessoal, profissional e institucional. (ENAP, 2015)."

Assim, a busca por um ambiente de trabalho que promova o bem-estar físico e mental dos servidores é fundamental para garantir não apenas a satisfação dos colaboradores, mas também a eficiência e a eficácia dos serviços públicos prestados à sociedade.

Valorizar o capital humano e intelectual implementando modelos de liderança mais humanos, flexíveis e acessíveis, estimulando e motivando o interesse e o comprometimento dos seus agentes públicos pode ser diferencial para que a organização atinja um resultado satisfatório. Tal valorização, no contexto da administração pública, passa também pela oferta de oportunidades de movimentação interna e pela maneira como isso pode (e deve) estar associado a uma melhor identificação das competências de cada servidor e a consequente viabilidade para que tal mobilidade seja realmente possível.

Ao permitir que os servidores públicos tenham acesso a oportunidades de mobilidade interna, eles se sentem valorizados e têm a chance de explorar novos desafios que correspondem às suas competências e aspirações. Essa possibilidade de movimentação reduz a sensação de estagnação, frequentemente associada à rigidez burocrática, e combate a desmotivação e o estresse, que podem prejudicar a produtividade e o clima organizacional. Com uma política de mobilidade clara e bem estruturada, cria-se uma cultura que promove o desenvolvimento contínuo, o reconhecimento do talento e a inovação no setor público.

Ademais, a falta de mobilidade impede o aproveitamento eficiente de talentos, deixando servidores em posições que não exploram todo o seu potencial, o que pode acabar prejudicando tanto o desenvolvimento individual quanto os resultados organizacionais. A inflexibilidade decorrente da ausência de políticas de movimentação pode levar à alocação inadequada de pessoal, contribuindo para o acúmulo de tarefas, sobrecarga de trabalho e estresse, aumentando a incidência de problemas de saúde mental e física entre os servidores.

Por fim, a inexistência de uma política de mobilidade interna pode comprometer a retenção de talentos, uma vez que servidores qualificados podem buscar melhores oportunidades em outras esferas públicas, resultando em perda de conhecimento e danos à continuidade da prestação dos serviços à população.

Desta maneira, a implementação de uma política de mobilidade interna pode promover o reconhecimento e a valorização do talento. Ao fornecer caminhos claros e transparentes para o desenvolvimento de uma carreira na Prefeitura, essa política ajuda a fortalecer o comprometimento dos servidores com os objetivos institucionais, promovendo um ambiente mais engajado e produtivo. A sensação de autonomia e a oportunidade de participar de novos projetos ou áreas promovem um clima organizacional mais positivo, alinhado aos princípios de inovação e bem-estar, essenciais para a melhoria contínua no serviço público.

5.3 CONCLUSÕES

Diante do exposto, fica clara a capacidade de melhoria que políticas públicas voltadas para a movimentação, capacitação e reconhecimento dos servidores podem causar na administração. Da mesma forma, que o fortalecimento da área de Gestão de Pessoas dos órgãos, visando um trabalho voltado para o capital humano e para a identificação da potencialidade de cada servidor, com o mapeamento de suas competências, bem como seus interesses profissionais.

Da mesma forma, também fica muito evidente o quanto a Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro ainda precisa evoluir nesse tema, pois as políticas existentes são incipientes e as formas de recrutamento e seleção ainda refletem apenas a formação de cada candidato. E, além disso, os inúmeros entraves burocráticos ainda se sobrepõem tanto ao desejo de gestores e servidores, como às oportunidades de movimentação e consequente melhor alocação dos mais diversos talentos existentes.

Por esses e outros tantos motivos já expostos ao longo do presente trabalho, busca-se com esse estudo a proposição de soluções e/ou alternativas para uma gestão de pessoas mais eficiente e voltada para o aumento da produtividade no que diz respeito ao atendimento ao cidadão carioca. Objetiva-se a construção de políticas públicas e a orientação para caminhos comprovadamente já bem sucedidos, seja em outros locais do nosso país ou no exterior. Nesse aspecto, seguir exemplos de sucesso oferece tranquilidade para a tomada de decisões da alta esfera de governo no que se refere a mudanças significativas e inovações no setor de Gestão de Pessoas.

Vale o destaque para todos os benefícios possíveis e que esses abrangem aspectos físicos e emocionais do servidor, além do aumento da eficácia e da eficiência da própria administração pública. Satisfação profissional e alocação do talento ideal para cada tipo de função são dois dos mais significativos benefícios capazes de efetivamente proporcionar um aumento da produtividade na administração pública.

06

Gestão Carioca de Talentos: Proposta de Política Pública para mobilidade de talentos na Prefeitura do Rio

Este capítulo representa a consolidação de toda a pesquisa realizada por este GTT e apresentado ao longo deste relatório. Após as mais diversas pesquisas, leituras, entrevistas e trocas de experiências, o grupo chegou a um parecer final e, obviamente, sempre aberto a críticas, alterações e acréscimos, no que se entende como extremamente necessário para que a Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro seja capaz de desenvolver e implantar, de forma efetiva, uma Política de Movimentação de Talentos, valorizando as competências de seus servidores, tornando o processo mais simplificado e transparente e mudando a cultura organizacional que vem se perpetuando ao longo do tempo.

Apresentar propostas a respeito de um tema tão controverso mas, ao mesmo tempo, tão importante para o aumento do desempenho no que tange ao atendimento da população carioca, não representou uma tarefa simples, mas nos fez perceber o quanto ela é cada dia mais necessária e fundamental para o aprimoramento da gestão pública em nossa cidade.

6.1 DETALHAMENTO DA PROPOSTA

Nos estudos realizados, pudemos vislumbrar ações em diversos órgãos e empresas públicas, em capacitação, talentos e movimentação de servidores e empregados públicos, como a do Estado do Rio Grande do Sul, com o Projeto Movimenta RS, que teve como objetivo a implementação de um programa de movimentação de pessoal, alinhando a lotação ao perfil dos servidores, e para isto foi instituído um Comitê de Movimentação.

A Prefeitura do Rio também vem trilhando este caminho desde 1992, quando criou o Instituto Fundação João Goulart, que atualmente é o responsável por estabelecer diretrizes de formação de lideranças e gestores municipais, visando qualificar os servidores para que ocupem cargos de gerenciamento, coordenação e direção da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro.

Dentro da estrutura organizacional da FJG, destacam-se, como unidades administrativas voltadas para o desenvolvimento de servidores e lideranças para possível ocupação de cargos estratégicos, a Coordenadoria de Gestão de Lideranças (FP/SUBPAR/FJG/CGL) e a Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento (FP/SUBPAR/FJG/CCD).

A CCD possui a atribuição de oportunizar, aos Órgãos e Entidades da PCRJ, consultoria interna na área de desenvolvimento em Gestão e Liderança, por meio da construção conjunta de soluções de capacitação customizadas, visando a elevação dos níveis de competências de seus Líderes e Gestores e a eliminação de lacunas de desempenho na entrega de seus serviços à sociedade.

Já a CGL possui a competência de prestar assessoria e/ou consultoria especializada aos Titulares das pastas nas questões referentes à gestão de suas lideranças, fornecendo apoio técnico para desenvolvimento de carreiras, desempenho, headhunting e outplacement, sendo também a que possui competência para coordenar o Programa de Líderes Cariocas, que visa a identificar lideranças cariocas e a gerir os seus talentos, dando-lhes visibilidade para que estejam aptos a ocuparem posições estratégicas da Prefeitura do Rio. Para tanto, as lideranças são categorizadas por meio do

Raio X da Liderança Carioca, que, embora não crie ou divulgue nenhuma espécie de ranking, as pontua de acordo com os critérios do Decreto nº 51.300/2022, para compor um Portfólio de Talentos atualizado, com vistas a oportunizar o efetivo gerenciamento dos talentos dos Líderes Cariocas e a possível mobilidade desses profissionais para ocupar vagas estratégicas nos órgãos da municipalidade. Importante, porém, destacar que, mesmo com iniciativas como essa, a movimentação ainda não se tornou algo simples.

Dessa forma, cabem algumas perguntas:

Investindo só em capacitação, teríamos como alcançar os resultados desejados?

E nossos servidores estão satisfeitos em ficar estagnados no órgão onde foram lotados?

E o servidor ao se qualificar não pode querer se movimentar para atuar em funções melhores para as quais se empenhou para se capacitar?

E as qualificações desses servidores estão sendo consideradas para ocupação de cargos e lotação em órgãos?

Existem regras claras de movimentação e lotação de cargos?

Quanto à movimentação, não seria uma boa alternativa para o aumento da visão estratégica dos servidores e, consequentemente, para mitigar a desconexão entre os órgãos da prefeitura?

Como o Programa de Líderes Cariocas (PLC), que faz a gestão de lideranças da municipalidade, poderá superar as dificuldades enfrentadas para a liberação dos servidores membros do mesmo para ocuparem cargos estratégicos?

A pesquisa realizada com 84 servidores da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro deixou bem claras as percepções destes sobre o processo de movimentação hoje existente e, principalmente, sobre a imensa insatisfação dos mesmos com relação ao tema. Muitas das propostas deste Grupo Transversal de Trabalho são oriundas das análises e reflexões sobre as mais diversas manifestações recebidas no questionário supracitado, aliadas ao estudo e pesquisas realizadas dentro e fora da PCRJ pelo GTT.

Não obstante todos os esforços da FJG para formar lideranças e de alguns órgãos que implementaram o Banco de Talentos como projeto-piloto para gestão de pessoas, fica evidente que é urgente uma Política Carioca de Movimentação de Talentos e que ainda há muito a ser feito pela PCRJ, no sentido de fomentar políticas de mobilidade interna dos servidores, que possibilitem a efetiva gestão estratégica de pessoas. Diante do exposto e considerando:

a) as atribuições da FJG;

b) a necessidade de melhorar a eficiência organizacional, através da comparação entre as necessidades da PCRJ e o perfil dos servidores de carreira, visando a otimização e eficiência no uso da força de trabalho e o aumento da produtividade por meio de processos de seleção de pessoal mais estratégicos e bem planejados;

c) a importância de dispor de servidores com perfis adequados para ocupação imediata de cargos estratégicos;

d) a relevância de melhorar a qualidade de vida no trabalho (QVT);

e) que a valorização do servidor passa também pela oferta de oportunidades de movimentação interna e pela maneira como isso pode (e deve) estar associado a uma melhor identificação das competências de cada servidor;

f) que a adoção do Banco de Talentos, como ferramenta para gestão de competências, com vistas ao aumento da produtividade e da eficiência do serviço prestado, está cada vez mais pavimentada nacional e internacionalmente em instituições de todos os portes, incluindo as públicas; e

g) que a gestão de pessoas sem uma política de mobilidade interna não é capaz de enfrentar a burocracia e a cultura inflexível presente na Administração Pública.

É que o presente GTT propõe a expansão da estrutura organizacional FJG com a criação da Gerência de Gestão e Movimentação de Talentos Carioca (GGMTC), com objetivo semelhante ao do Comitê de Movimentação do Programa Movimenta RS, ou seja, de unir a gestão de talentos a uma política de movimentação voluntária de servidores.

A GGMTC teria a atribuição de mapear as carências profissionais e as competências dos servidores de carreira de todos os órgãos, visando planejar a ocupação de cargos oriundos de vacâncias e desenvolver normas específicas para auxiliar na mobilidade interna desses profissionais, incluindo o acompanhamento e a avaliação periódica do desempenho dos servidores ao longo do período de sua adaptação.

Tal proposta parte do entendimento de que a FJG já detém a expertise necessária para o mapeamento, gestão e desenvolvimento de talentos no âmbito da PCRJ, além de possuir, no contexto do Programa Líderes Cariocas, um BT de lideranças e gestores, que se integraria a um Banco de Talentos (BT) central, detentor das informações de todos os servidores interessados em fazer parte do referido banco. Essa ferramenta sob a supervisão da GGMTC permitiria identificar talentos em todos os órgãos da PCRJ para a ocupação de cargos estratégicos, bem como permitiria a GGMTC intermediar a mobilidade de servidores entre setores, secretarias e autarquias da prefeitura, conforme o seu perfil de competência, com o auxílio de normativas elaboradas para atender a tal objetivo.

A GGMTC passaria então a ser responsável pela Movimentação Voluntária Permanente e pela Movimentação Estratégica. A primeira teria o objetivo de aumentar o engajamento e o alinhamento de competências dos servidores com as funções exercidas, promovendo a valorização do servidor, um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo, a QVT e a melhoria das relações interpessoais nos órgãos da PCRJ. A segunda permitiria à Gerência intermediar, de maneira ágil, com a utilização do BT, a ocupação de posições estratégicas por servidores com experiências comprovadas e perfis adequados para atender às demandas pontuais ou urgentes indicadas pelos titulares das pastas. As movimentações ocorreriam nas seguintes modalidades:

- **Movimentação Voluntária Permanente (MVP):** Nessa modalidade de movimentação, o servidor submeteria a GGTC, voluntariamente, o seu interesse na mobilidade, a partir do preenchimento de carta de interesse na movimentação, indicando os motivos da mobilidade e descrevendo as suas habilidades, competências e carga horária. O modelo da carta estaria disponível no sítio eletrônico da FJG para preenchimento online e submissão pelo mesmo canal. Essa movimentação seria tão somente para mudanças de setor, sem a necessidade de existência de vacância de FG/CC.

Ao receber o pedido de movimentação, a GGMTC analisaria o perfil do servidor, que passaria a compor o BT, e buscaria intermediar a sua realocação, que dependeria do interesse e disponibilidade de postos em outros setores. Sendo possível, a GGMTC faria contato com o servidor para orientá-lo quanto às ações necessárias à sua mobilidade.

- **Movimentação Estratégica (ME):** Modalidade de movimentação para ocupação de postos estratégicos da PCRJ, oriundos de vacância, criação de novos cargos de FG/CC ou disponibilização de encargos. Ela ocorreria a partir da busca de perfil profissional no Banco de Talentos da GGMTC e ocorreria após análise dos seguintes aspectos:

Necessidade Institucional: que se dará para ocupação de cargo que exige alta especialização ou perfil de liderança capaz de desenvolver projetos prioritários da administração municipal, para alocação temporária de postos que podem impactar o desempenho da gestão pública e que requeiram habilidades específicas, com foco em prazos e objetivos predeterminados ou

mediante a identificação de demanda por determinado perfil profissional em setores que apresentam problemas de desempenho ou déficit de competências, necessitando de reforço com servidores que possuam qualificações específicas para realizar reestruturações, melhorias e inovações.

Perfil Adequado: conjunto específico de competências, habilidades, experiências e qualificações de um servidor para assumir uma função estratégica, de modo atender aos requisitos identificados pela necessidade Institucional. A escolha do Perfil Adequado é fulcral para que uma movimentação estratégica resulte em ganho de eficiência e impacto positivo na gestão e se dará com base nos seguintes critérios:

_Competências Técnicas e experiências profissionais: Conhecimentos específicos, certificados, experiência em áreas correlatas ou funções semelhantes, que indiquem que o servidor tenha expertise relevante.

_Competências Comportamentais: Habilidades interpessoais e de liderança, identificadas por meio de entrevista, que permitem o desempenho adequado em funções de maior responsabilidade, como trabalho em equipe, resiliência, tomada de decisão e adaptabilidade.

_Alinhamento com a Cultura Organizacional: valores, atitudes e comportamentos demonstrados pelo servidor, por meio de entrevistas, em conformidade com a cultura organizacional da Prefeitura e que indiquem um possível engajamento com a missão e os objetivos institucionais.

*Acompanhamento e Avaliação: são processos contínuos que visariam a garantir que uma (re)alocação estratégica resulte em impacto positivo, tanto para o servidor quanto para o setor de destino. Essa fase é essencial para monitorar a adaptação e o desempenho do servidor na nova função e para realizar ajustes, caso necessário. Esse processo envolve um período de adaptação em que a sua chefia direta e a GGMTC acompanha seu desempenho por meio de um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).

Em última forma, este trabalho também entende a possibilidade de criação da GGMTC como parte da estrutura da Subsecretaria de Gente e Gestão Compartilhada (SUBGGC), órgão integrante da atual estrutura da Secretaria Municipal de Fazenda e Planejamento e responsável por propor ações voltadas à valorização e capacitação do servidor, além de gerir e implementar, em consonância com o Plano de Governo, o Subsistema Municipal de Administração de Recursos Humanos, no âmbito da Administração Direta e Indireta.

Cabe destacar que o GTT, considerando as experiências do Sistema de Alta Direção Pública (SADP) do Chile, do programa Transforma Minas e do Movimento RS também propõe, como forma de viabilizar a movimentação necessária à efetiva gestão de talentos, a elaboração de normativa para definição de critérios que possam garantir o sucesso do processo de mobilidade dos servidores de carreira entre os setores e órgãos da PCRJ para a ocupação de vagas ociosas e/ou para assumir cargos estratégicos a partir da seleção de talentos.

Da mesma forma que pretende aliar esse sucesso do processo de mobilidade dos servidores à alocação dos mesmos em funções compatíveis com as suas competências e relacionadas ao seu perfil, tornando-os mais produtivos pelo fato de estarem satisfeitos com as tarefas realizadas.

Um estudo da Gallup demonstrou que empresas com funcionários felizes têm 50% menos acidentes laborais. Já uma pesquisa da Harvard Business Review revelou que colaboradores satisfeitos são 31% mais produtivos, 85% mais eficientes e 300% mais inovadores.

Uma das ações propostas para aumentar a felicidade dos colaboradores é potencializar iniciativas positivas, valorizando os indivíduos com mais frequência e permanência.

As pessoas passam grande parte de suas horas diárias no ambiente de trabalho. Quando o trabalho é gratificante e traz satisfação, o servidor se dedica com mais empenho, pois sente-se verdadeiramente bem com sua função. É importante lembrar que as perspectivas profissionais evoluem conforme as pessoas desenvolvem suas habilidades e aprimoram suas capacidades. No caso do servidor público, que tem um compromisso direto com a população, o trabalho realizado com satisfação eleva o nível de engajamento, resultando em um impacto positivo nos serviços prestados.

Segundo a psicologia positiva, a satisfação com o trabalho está diretamente relacionada ao bem-estar geral; um trabalhador feliz tem maior chance de experimentar satisfação em outras áreas da vida, o que reduz o risco de adoecimento mental por sobrecarga ou infelicidade. Quanto mais satisfeita uma pessoa está em sua vida, melhor tende a ser seu desempenho em suas atividades profissionais.

Os empregos mais engajadores são aqueles que oferecem desafios significativos, onde há um bom equilíbrio entre as atividades realizadas e as habilidades e características de cada profissional. Por outro lado, tarefas repetitivas e monótonas, aliadas a horários rígidos, podem comprometer o ânimo e a motivação. A felicidade no trabalho também depende de um ambiente físico seguro e saudável, em que a preocupação da administração com o bem-estar dos trabalhadores seja evidente.

Em suma, a proposta do GTT é a de consolidar a gestão estratégica de pessoas, com vistas a otimizar a mobilidade de servidores, valorizar competências e criar mecanismos para aproveitamento estratégico de talentos, por meio das seguintes ações:

a) Instituir um Banco de Talentos Central;

b) Criar a Gerência de Gestão e Movimentação de Talentos Carioca dentro da estrutura organizacional da FJG e subordinada à Coordenadoria de Gestão de Lideranças ou dentro da estrutura organizacional da SUBGGC;

c) Elaborar e publicar normativa instituindo a política de gestão carioca de talentos, estabelecendo os critérios a serem adotados para a movimentação de servidores com vistas a ocupação de cargos estratégicos ou vagas ociosas em função de (re)alocação voluntária de servidor.

d) Instituir um Comitê ligado à Casa Civil, GGMTC e representantes setoriais a fim de garantir a agilidade no processo de movimentação e prazos definidos na normativa.

Nesse sentido, considerando que o projeto consiste em um estudo que visa a embasar a construção e implementação de uma política pública de movimentação de talentos eficaz e alinhada com as necessidades e objetivos da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro e que, para implantá-la dentro do escopo proposto será necessário o desdobramento das ações supracitadas que ultrapassam a duração estimada deste projeto, sugerimos a formação do GTT GESTÃO CARIOCA DE TALENTOS II para a continuidade dos trabalhos.

6.2 POLÍTICA PÚBLICA DE GESTÃO CARIOCA DE TALENTOS

É hora de transformar a Prefeitura do Rio de Janeiro em um ambiente que atrai, desenvolve e retém talentos excepcionais. A implementação da Política Pública de Gestão Carioca de Talentos representa um passo fundamental para o futuro da PCRJ, assegurando a excelência nos serviços públicos e promovendo um futuro próspero para a cidade.

São objetivos da Política Carioca de Gestão de Talentos:

- **Atrair e selecionar:** Implementar um sistema que atraia talentos de alto nível, com foco em profissionais qualificados e alinhados com as necessidades estratégicas da Prefeitura.
- **Motivar e desenvolver:** Criar um ambiente de trabalho que valorize o crescimento profissional, com oportunidades de aprendizado e reconhecimento por resultados.
- **Movimentar:** Promover a mobilidade interna, incentivando a troca de experiências e saberes e o desenvolvimento de novas competências.

- **Reter talentos:** Desenvolver uma cultura de retenção de talentos, com programas de reconhecimento, recompensas e oportunidades de ascensão dentro da administração pública municipal.

Definição de Talentos

A definição de Talentos na Prefeitura do Rio recebe um novo olhar sobre duas dimensões:

- **Habilidades:** O talento é definido como todo colaborador que possui um conjunto de habilidades, conhecimentos e competências relevantes para a organização.
- **Potencial:** O talento possui potencial de desenvolvimento para assumir responsabilidades maiores e contribuir para o sucesso da Prefeitura.

Princípios Fundamentais

São estabelecidos princípios fundamentais que norteiam a execução e implementação da gestão de talentos na PCRJ:

- **Foco no desenvolvimento:** Investir continuamente no desenvolvimento das competências dos colaboradores, proporcionando oportunidades de aprendizado e crescimento profissional.
- **Reconhecimento e valorização:** Reconhecer e valorizar as contribuições individuais e em equipe, promovendo um ambiente de trabalho estimulante e motivador.
- **Carreira:** Oferecer oportunidades de crescimento profissional, incentivando a mobilidade interna e o desenvolvimento de novos talentos.
- **Diversidade:** Promover um ambiente de trabalho diverso e inclusivo, valorizando as diferentes perspectivas e experiências.

- **Engajamento:** Promover o engajamento dos colaboradores, buscando criar um senso de pertencimento e alinhamento com os objetivos da Prefeitura.

Integração com a Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores

Alinhamento à política: As competências essenciais dos gestores servirão como referência para os processos de seleção de talentos.

Cultura organizacional: Ambas as políticas contribuirão para a construção de uma cultura organizacional que valorize o desenvolvimento e a inovação.

Instrumentos para implementação

É proposta a implementação de ferramentas e instrumentos para a gestão carioca de talentos eficaz e alinhada aos objetivos da administração pública municipal.

- **Comitê de Movimentação de Talentos (CMV):** Estrutura de Governança central com representantes setoriais que possui a missão de garantir a agilidade e a transparência no processo de movimentação. O Comitê será responsável por definir prazos e normas claras, assegurando o cumprimento das diretrizes estabelecidas. Garante agilidade e transparência no processo de movimentação, definindo normas claras e prazos, assegurando o cumprimento das diretrizes estabelecidas.
- **Gerência de Movimentação de Talentos Carioca (GGMTC):** Tem o papel de gerenciar o Banco de Talentos e as novas modalidades de movimentação. Sua atuação busca alinhar habilidades e demandas,

promovendo eficiência e fortalecimento na gestão de talentos. Identificar talentos em todos os órgãos da Prefeitura para ocupar cargos estratégicos e oportunidades de movimentação. Responsável por intermediar a mobilidade de servidores entre setores, secretarias e autarquias, assegurando que os perfis de competências sejam adequados às necessidades institucionais. Gerencia o Banco de Talentos e as novas modalidades de movimentação, como a Movimentação Voluntária Permanente (MVP) e a Movimentação Estratégica (ME).

Novas modalidades para Movimentação de Talentos
São propostas duas novas modalidades de modalidades para movimentação de servidores:

- **Movimentação Voluntária Permanente (MVP):** Permite a livre manifestação do servidor sobre seu interesse em movimentação; Inscrição em Banco de Talentos da GGMTC; Participação em processos seletivos adequados às suas habilidades; Essa modalidade não exige vacância de função e promove mudanças voluntárias, alinhando perfis e demandas institucionais.

- **Movimentação Estratégica (ME):** Destina-se à ocupação de postos estratégicos da Prefeitura, considerando vacâncias, criação de cargos ou necessidades específicas. Baseia-se em três pilares: necessidade institucional (demanda por alta especialização ou liderança para projetos prioritários), perfil adequado (competências técnicas, comportamentais e alinhamento cultural do servidor) e acompanhamento e avaliação (monitoramento do desempenho por meio de um PDI). O objetivo é garantir eficiência, reestruturação e inovação nos setores estratégicos, com foco em resultados e alinhamento às demandas organizacionais.

07

Conclusões

É hora de transformar a Prefeitura do Rio de Janeiro em um ambiente que atrai, desenvolve e retém talentos excepcionais. Tendo em vista o que foi apresentado, este GTT entende ter conseguido demonstrar, tanto através da pesquisa quanto através das análises subsequentes, a importância e principalmente a necessidade de se desenvolver uma política de gestão de talentos que valorize o potencial e a dedicação dos servidores da Prefeitura, reconhecendo a importância do capital humano para o sucesso da cidade.

Como foi apresentado, a falta de uma estrutura de governança para o desenvolvimento e alocação de talentos em nossa administração municipal é um problema grave. A desmotivação dos profissionais também se torna um problema recorrente, impactando diretamente a qualidade do serviço público. Há entraves legais e administrativos significativos para a movimentação dos servidores. A ausência de uma política de movimentação de servidores que sustente a gestão de talentos gera diversas consequências negativas, como a subutilização de habilidades dos funcionários e a dificuldade na entrega de serviços eficientes.

Os servidores da Prefeitura desejam maior clareza e transparência sobre as oportunidades de movimentação, incluindo o acesso a informações relevantes. Entretanto, ficou claro também a partir de todo o exposto que a comunicação precisa ser clara e todos os processos de movimentação transparentes e simplificados, de modo a possibilitar a participação de todos os interessados.

Transformar a insatisfação hoje latente entre os servidores da PCRJ a respeito do tema é algo urgente se o objetivo for realmente o de tornar a prestação de serviço à população carioca mais efetiva. É fato que servidores se sentem mais valorizados por terem suas competências reconhecidas e seu perfil alocado em funções para as quais possuem plena capacidade, tornando-se assim mais produtivos. Para tanto, é preciso que os talentos sejam não apenas identificados, mas reconhecidos e destinados ao lugar adequado às suas habilidades e competências.

Conclui-se assim que investir em talentos significa investir em um futuro próspero para o Rio de Janeiro, com serviços públicos eficientes e inovadores. Assim, a cultura organizacional da Prefeitura deve valorizar a mobilidade interna e o desenvolvimento profissional, reconhecendo o talento e incentivando o crescimento. E mais ainda, consolidar uma política pública de gestão de talentos como parte da estratégia organizacional voltada para a excelência e inovação para garantir a excelência nos serviços públicos, promovendo um futuro próspero para a cidade.

08

Referências Bibliográficas

ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. spe. 67-86, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000700005>.
Acesso em: 18/08/2024.

ALESSIO, Maria Fernanda. **Dirigentes Públicos, Política e Gestão: o Sistema de Alta Direção Pública Chileno**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo: 2013. Disponível em: < https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/maria_fernanda_alessio.pdf>
Acesso em: 18/08/2024.

ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos: com foco em competências**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

AMARAL, Helena Kerr do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, v. 57. n. 4, p. 549-563, out-dez, 2006. DOI: 10.21874/rsp.v57i4.211. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/211>
Acesso em: 10/08/2024.

ANGRA DOS REIS. Eletronuclear. P**rocesso Seletivo para ASSESSMENT visando a formação de banco de talentos à função de liderança**. Disponível em:< https://www.eletronuclear.gov.br/Imprensa-e-Mídias/Documents/regulamento%20do%20banco%20de%20talentos.pdf>. Acesso em 25/08/2024.

BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva. et al. Temas emergentes em gestão de pessoas: uma análise da produção acadêmica. **Revista de Administração**, v. 4, n.1, p. 215- 232, mai-ago, 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/19042/1/TemasEmergentesGest%c3%a3o_2011.pdf>
Acesso em: 18/08/2024.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: ENAP, 2019. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4283/1/7_Livro_Gest%C3%A3o%20de%20pessoas%20lideran%C3%A7a%20e%20compet%C3%AAncias%20para%20o%20setor%20p%C3%BAblico.pdf>
Acesso em: 29/09/2024.

___. **Gestão estratégica de pessoas no Setor Público**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

BRANDÃO, Hugo Pena, BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v56i2.224>
Acesso em 10/08/2024.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, 1988.
Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/>
Acesso em: 24/04/2018.

_____. Constituição (1988).. Emenda Constitucional n.º 19, de 4 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Imprensa Nacional, Brasília, 5 jun. 1998, seção 1, p. 1-3.

_____. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado**. Presidência da República. Ministério da Administração e Reforma do Estado. Brasília-DF, 1995.

_____. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Diário Oficial da União, Imprensa Nacional, Brasília, 24 fev. 2006, seção 1, p. 3

_____. **Decreto nº 10.382, de 28 de maio de 2020**. Institui o Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, altera o Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019, e dispõe sobre concursos públicos e o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal. Brasília, DF: 2020. Acesso em: 29 ago. 2024.

_____. **Decreto nº 10.835, de 14 de outubro de 2021**. Dispõe sobre as cessões, as requisições e as alterações de exercício para composição da força de trabalho em que a administração pública federal, direta e indireta, seja parte. Brasília, DF, 14 out. 2021. Acesso em: 29 ago. 2024.

_____. **Instrução Normativa nº 70, de 27 de setembro de 2022**. Estabelece orientações e procedimentos a serem observados pelos órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta e indireta, inclusive as empresas públicas e as sociedades de economia mista, quanto à alteração de exercício para composição da força de trabalho de que tratam o §7º do art. 93 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, o Decreto nº 10.835, de 14 de outubro de 2021, e a Portaria SEDGG/ME nº 8.471, de 26 de setembro de 2022. Brasília, DF: 2022. Acesso em: 29 ago. 2024.

_____. **Portaria SEDGG/ME nº 8.471, de 26 de setembro de 2022**. Dispõe sobre a alteração de exercício de agentes públicos federais para composição da força de trabalho, de que trata o § 7º do art. 93 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, e o Decreto nº 10.835, de 14 de outubro de 2021. Brasília, DF: 2022. Acesso em: 29 ago. 2024.

_____. **Banco de Talentos** - Capes intranet.2021.
Disponível em: <https://intranet.capes.gov.br/noticias/9431-venha-fazer-parte-do-banco-de-talentos>
Acesso em: 20/08/2024.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. Brasília, DF: ENAP, 1998.

CAMPELO, Graham Stephan Bentzen. Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. **Revista Ciência & Trópico**, v. 34, n. 2, p. 297-324, 2010.
Disponível em:
<https://periodicos.fundaj.gov.br/CIC/article/view/871%20>
Acesso em: 10/08/2024.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro (orgs.). **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público** .Brasília: ENAP, 2010.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

COUTINHO, Maíse Marini et al. GESTÃO DE BANCO DE TALENTOS - SME/RJ. In: Congresso Consad de Gestão Pública. Anais. Brasília (DF) Centro de Convenções Ulysses Guimarães, 2023.

COSTA, Frederico Lustosa da. História, narrativa e representações da administração pública brasileira. Revista Do Serviço Público, v. 69, n. 31- 52, 2018.

DRUMOND, Alexandre Matos; SILVEIRA, Suely de Fátima Ramos; SILVA, Edson Arlindo. Predominância ou coexistência? Modelos de administração pública brasileira na Política Nacional de Habitação. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 48, n. 1, p. 3-25, jan./fev. 2014.

DUTRA, Joel Souza et al. Competência: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

ENAP, Escola Nacional de Administração Pública, 2015. Resolução Enap nº 50013, de 30 de novembro de 2015: Institucionaliza o Plano de Qualidade de Vida no Trabalho da Enap. Brasília, 2015.

_____. Prefeituras recebem apoio para selecionar líderes: o objetivo é profissionalizar a escolha de gestores municipais, de forma isonômica e transparente. ENAP: 2022.

EVANGELISTA, Simone Torres. Política de remuneração variável por desempenho docente: as reações e vivências dos professores da prefeitura municipal do Rio de Janeiro. Dissertação (Mestrado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade Federal Fluminense. Niterói: 2013.

FELIPE, André Andrade; PRADO, Ingrid Beserra de Sousa Pregentino; OMETI, Paulo Roberto de Roma Guimarães. A importância da mobilidade interna para a gestão de talentos no setor público. Cadernos da Escola Paulista de Contas Públicas, v.1, n. 2, p. 17-27, jan./jun. 2018.

FERREIRA, Juliana Pereira. Gestão por competências na administração pública: a percepção dos gestores de recursos humanos sobre a contribuição dos ambientes virtuais de aprendizagem. Dissertação (Mestrado em Tecnologia e Gestão em Educação à Distância) – Unidade Acadêmica de Educação à Distância e Tecnologia, Universidade Federal Rural de Pernambuco.

GALVÃO, Fernando Cezar Lisik. Proposição de um Banco de Talentos na UFGD à Luz da Gestão por Competência. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia, Universidade Federal da Grande Dourados. Dourados: 2016.

GRAMIGNA, Maria Rita. Modelo de Competências e Gestão dos Talentos. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.

Gestão por Competências: Ferramentas para Avaliar e Mapear Perfis. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

KRIIGER, Célia Cristina Pecini von; ANDRADE, Emmanuel Paiva de; SILVA, Andreia Maria; MOURÃO, Cláudia de Oliveira; PIZZOL, Rosa Amelia; LIMA, Simone Teixeira Poubel. Desafios à implantação de modelos de gestão por competências no setor público federal: o caso de uma autarquia federal. Revista do Serviço Público, vol. 69, n. 3, p. 707-740, 2018.

MANDÚ et al. Banco de Talentos no Serviço Público Federal. In: XXII Seminários em Administração, nov. 2019.

MASLOW, Abraham. Motivation and personality. Nova York: Harper & Row, 1954.

MATIAS-PEREIRA, José. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas no Brasil, EUA e União Europeia. Revista de Administração Pública, v. 42, n. 1, p. 61-82, jan./fev. 2008.

_____. The Effects of the Recovery of the Patrimonialist Model in Brazil - International Journal of Humanities and Social Science. International Journal of Humanities and Social Science, v. 3, p. 27-38, 2013.

MAXIMIANO, A. C. A Teoria Geral da Administração. São Paulo: Atlas, 2000.

MENDES, J. L. Capacitação orientada por competências na diretoria de desenvolvimento gerencial – DDG - Relato de Experiências, ENAP, mimeo, 2009.

MINAS GERAIS. Governador formaliza posse de 188 gestores regionais selecionados pelo Programa Transforma Minas, 2023.

_____. Decreto nº 48.330, de 11 de fevereiro de 2021. Dispõe sobre o Transforma Minas, no âmbito do Programa Gestão de Pessoas. Belo Horizonte, MG: 2021.

_____. Transforma Minas lança pesquisa para avaliar resultados em três anos de programa e 230 lideranças selecionadas para o Estado. Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de Minas Gerais, 10 out. 2022.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. SEGEP – Guia da Gestão da Capacitação por Competências. 2013.

GOVERNO DO REINO UNIDO. Talent Management Guidance. 2020.

MIRANDA, Márcia Mazo Santos de; MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. A gestão do conhecimento no compartilhamento de melhores práticas em uma base de dados no Tribunal Regional Federal da Primeira Região. JISTEM Journal of Information Systems and Technology Management, Brasil, v. 7, n. 2, p. 409-432, 2010.

MOVIMENTOS PASSOS À FRENTE. Novos paradigmas para a escolha de lideranças no setor público, 2022.

NOGUEIRA, Felipe Antonio Monteiro Gomes. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO: um panorama do desenvolvimento e da aplicação do modelo na esfera federal. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração Pública) - Escola de Administração, Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: 2021.

OBSERVATORY OF PUBLIC SECTOR INNOVATION - OPSI. “Core Skills for Public Sector Innovation”. OCDE, 2017.

PAES DE PAULA, Ana Paula. Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. PETROBRAS. Universidade Petrobras.

____. RH para você. 2023a. Disponível em: <https://rhpravoce.com.br/colab/jornada-de-inovacao-e-desenvolvimento-de-talentos/>. Acesso em 25/08/2024.

____. Desenvolvimento do Capital Humano – Destaques. Disponível em <file:///C:/Users/claud/Downloads/Desenvolvimento%20do%20Capital%20Humano%20PT%20-%Revisao%2030%2006%20v.2%20(1).pdf>. Acesso em 25/08/2024

PIRES, D. C. G. B.; AMORIM, W. A relação entre a gestão do conhecimento e a gestão por competências: um estudo a partir das práticas em escritórios de advocacia. ReCaPe – Revista de Carreiras e Pessoas. São Paulo, v. 2, n.1, Jan/Fev/Mar/Abr. 2012.

RIO DE JANEIRO. Lei n.º 94, de 14 de março de 1979. Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos do Poder Executivo do Município do Rio de Janeiro e dá outras providências. Rio de Janeiro, RJ: Diário Oficial do Município, mar. 1979.

____. Lei Orgânica do Município de Rio de Janeiro/RJ. Rio de Janeiro, RJ: Diário Oficial do Município, abr. 1990.

____. Lei nº 5.595, de 20 de junho de 2013. Institui o Sistema Municipal de Gestão de Alto Desempenho, autoriza a celebração de acordos de resultados e contratos de gestão, cria a categoria funcional de analista de gerenciamento de projetos e metas e dá outras providências. Rio de Janeiro, RJ: Diário Oficial do Município, jun, 2013.

_____. Decreto Municipal nº 2.766, de 12 de setembro de 1980. Regulamenta a acumulação de cargos, empregos e funções na administração direta e indireta do Município do Rio de Janeiro. Diário Oficial do Município. Rio de Janeiro, RJ, n. IV p. 003, set. 1980.

_____. Decreto Municipal nº 3.017, de 13 de março de 1981. Dispõe sobre a lotação provisória dos órgãos do Poder Executivo do Município do Rio de Janeiro, a movimentação de pessoal e dá outras providências. Diário Oficial do Município. Rio de Janeiro, RJ, n. IV, p. 001, mar. 1981.

_____. Decreto Municipal n° 7016, de 7 de outubro de 1987. Acrescenta o Parágrafo Único ao art. 11 do DECRETO N° 2.766, DE 12 DE SETEMBRO DE 1980. Diário Oficial do Município. Rio de Janeiro, RJ, p. 003, out. 1987.

_____. Decreto Municipal nº 7366, de 25 de janeiro de 1988. Acresce disposições ao art. 14 e dá nova redação ao art. 18 do regulamento aprovado pelo Decreto n.º 2.266, de 12 de setembro de 1980. Diário Oficial do Município. Rio de Janeiro, RJ, p. 002, jan. 1988.

_____. Decreto Municipal nº 12040, de 28 de abril de 1993. Proíbe a cessão de servidores públicos em Estágio Probatório e dá outras providências. Diário Oficial do Município. Rio de Janeiro, RJ, abr. 1993.

_____. Decreto Municipal nº 12135, de 09 de julho de 1993. Disciplina a Movimentação de Pessoal no âmbito da Administração Municipal. Diário Oficial do Município. Rio de Janeiro, RJ, jul. 1993.

_____. Decreto Municipal nº 13.680, de 15 de fevereiro de 1995. Disciplina a Movimentação de Pessoal na Administração Direta, Indireta e Fundacional do Poder Executivo e dá outras providências. Diário Oficial do Município. Rio de Janeiro, RJ, fev. 1995.

_____. Decreto Municipal nº 15.796, de 5 de junho de 1997. Altera o Decreto nº 13.680, de 15 de fevereiro de 1995, na forma que menciona. Diário Oficial do Município. Rio de Janeiro, RJ, jun. 1997.

_____. Decreto Municipal nº 35263, de 19 de março de 2012. Dispõe sobre a acumulação de cargos de PII. Diário Oficial do Município. Rio de Janeiro, RJ, mar. 2012.

_____. Decreto Municipal nº 38229, de 20 de dezembro de 2013. Regulamenta a Lei nº 5.595, de 20 de junho de 2013, que institui o Sistema Municipal de Gestão de Alto Desempenho - SMGAD, autoriza a celebração de Acordos de Resultados e Contratos de Gestão, cria a Categoria Funcional de Analista de Gerenciamento de Projetos e Metas e dá outras providências. Diário Oficial do Município. Rio de Janeiro, RJ, dez. 2013.

_____. Decreto Municipal nº 47529, de 08 de junho de 2020. Consolida as normas relativas à movimentação de servidores efetivos e de empregados públicos no âmbito do Poder Executivo Municipal, e dá outras providências. Diário Oficial do Município. Rio de Janeiro, RJ, jun. 2020.

_____. Decreto Municipal nº 48338, de 30 de dezembro de 2020. Exclui Órgãos da aplicação de dispositivos do Decreto Rio nº 47.529, de 08 de junho de 2020. Diário Oficial do Município. Rio de Janeiro, RJ, dez. 2020.

_____. Decreto Municipal nº 48515, de 11 de fevereiro de 2021. Dispõe sobre a movimentação de servidores efetivos e de empregados públicos no âmbito do Poder Executivo Municipal, e dá outras providências. Diário Oficial do Município. Rio de Janeiro, RJ, n. 236, p. 3, fev. 2021.

_____. Decreto Municipal nº 48890, de 18 de maio de 2021. Altera o Decreto Rio n° 47.529, de 8 de junho de 2020, que consolida as normas relativas à movimentação de servidores efetivos e de empregados públicos no âmbito do Poder Executivo Municipal, e dá outras providências. Diário Oficial do Município. Rio de Janeiro, RJ, n. 48, p. 3-4, mai. 2021.

_____. Decreto Municipal nº 49457, de 20 de setembro de 2021. Revoga o parágrafo único do art. 22 do Decreto Rio n° 47.529, de 08 de junho de 2020, alterado pelo Decreto Rio nº 48.890, de 18 de maio de 2021. Diário Oficial do Município. Rio de Janeiro, RJ, n. 136, p. 18, set. 2021.

_____. Decreto Municipal nº 51.300, de 12 de agosto de 2022. Dispõe sobre as novas diretrizes e abordagens do Programa Líderes Cariocas, versão 4.0, no âmbito do Instituto Fundação João Goulart - FJG, e dá outras providências. Diário Oficial do Município. Rio de Janeiro, RJ, n. 103, p. 15-18, ago. 2022.

_____. Decreto Municipal nº 52.017, de 16 de fevereiro de 2023. dispõe sobre a revogação das cessões de servidores públicos pertencentes ao Quadro do Magistério da Secretaria Municipal de Educação do Município do Rio de Janeiro e dá outras providências. Diário Oficial do Município. Rio de Janeiro, RJ, n. 227, p. 3, fev. 2023.

_____. Plano Estratégico 2021-2024: um plano para a retomada e o futuro do Rio. 2022. Disponível em: https://plano-estrategico-2021-a-2024-pcrj.hub.arcgis.com. Acesso em: 30/09/2024.

_____. Secretaria Municipal de Administração. Resolução n.º 822 de 24 de fevereiro de 1995. Estabelece rotinas administrativas para a movimentação de pessoal disciplinada no Decreto n° 13.680, de 15 de fevereiro de 1995. Diário Oficial do Município. Rio de Janeiro, RJ, fev. 1995.

REIS, Maria Stela. A experiência de desenvolvimento de competências para gestores públicos brasileiros da Escola Nacional de Administração Pública. In: Anais do CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 2009, Salvador - Brasil, p. 1-15.

RIO GRANDE DO NORTE. Bancos de Talentos. 2024. Disponível em: https://bancodetalentos.rn.gov.br/index.html
Acesso em: 03/10/2024.

RIO GRANDE DO SUL. Instrução Normativa nº 06, de 26 de outubro de 2021. Porto Alegre, RS, 2021.

SANABIO. Marcos Tanure; SANTOS, Gilmar José dos; DAVID Marcus Vinícius (Org). Administração pública contemporânea: política, democracia e gestão. Juiz de Fora: Editora da UFJF, 2013.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do curso de Especialização de Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro (orgs.).

Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público, Brasília: ENAP, 2010

SILVEIRA, Rosana. R.; SILVA, Marcia Mafra da; MAFRA, Marluce. A importância de um banco de talentos: uma estratégia gerencial como apoio à gestão do conhecimento nas IES. In: Anais do X COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA CIGU, 2010, Mar Del Plata – Argentina, p. 1-10.

SKORKOVÁ, Zuzana. Competency models in public sector. Procedia - Social and Behavioral Sciences, v. 230, n. 1, p. 226-234, 2016.

TRT6 – Tribunal Regional do Trabalho da Sexta Região. Manual do usuário. 2023. Disponível em: https://www.csjt.jus.br/documents/955023/8991289/Banco+de+Talentos+-+Manual+do+Usuario+1.0.pdf/1fbee0aa-2541-f033-5d4a-5c6342876aed?t=1705339453825
Acesso em: 30/09/2024.

09

Anexos

Anexo I - Apresentação do GTT à FJG

Gestão de Talentos: Uma Necessidade Urgente na Prefeitura do Rio

1 Visão integrada dos talentos

A falta de uma estrutura de governança para o desenvolvimento e alocação de talentos na Prefeitura do Rio é um problema grave.

2 Engajamento dos servidores

A desmotivação dos profissionais também se torna um problema recorrente, impactando diretamente a qualidade do serviço público.

3 Programa Líderes Cariocas

Há entraves legais e administrativos significativos para a movimentação dos servidores integrantes deste grupo.

4 A ausência de uma política de movimentação de servidores que sustente a gestão de talentos gera diversas consquências negativas, como a subutilização de habilidades dos funcionários e a dificuldade na entrega de serviços eficientes.

Pesquisa de Opinião
O que esperam os Servidores da Prefeitura?

Transparência e Clareza

Os servidores da Prefeitura desejam maior clareza e transparência sobre as oportunidades de movimentação, incluindo o acesso a informações relevantes.

Cultura Organizacional

A cultura organizacional da Prefeitura deve valorizar a mobilidade interna e o desenvolvimento profissional, reconhecendo o talento e incentivando o crescimento.

Oportunidade de inovação

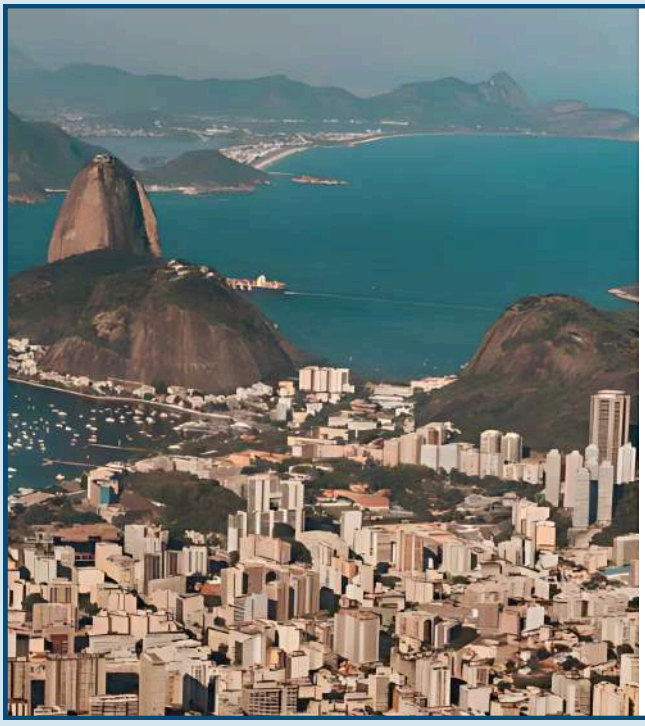
Consolidar uma política de movimentação como parte da estratégia organizacional voltada para a excelência e inovação

Dê play no vídeo!

Vamos juntos construir esse futuro?

É hora de transformar a Prefeitura do Rio de Janeiro em um ambiente que atrai, desenvolve e retém talentos excepcionais.

Uma política pública de gestão de talentos é fundamental para garantir a excelência nos serviços públicos, promovendo um futuro próspero para a cidade.



Política Pública de Gestão Carioca de Talentos

Valorização

Uma política de gestão de talentos valoriza o potencial e a dedicação dos servidores da Prefeitura, reconhecendo a importância do capital humano para o sucesso da cidade.

Futuro

Investir em talentos significa investir em um futuro próspero para o Rio de Janeiro, com serviços públicos eficientes e inovadores.

Gestão Carioca de Talentos

Comitê Estratégico

Estrutura de Governança central com representantes setoriais que possui a missão de garantir a agilidade e transparência no processo de movimentação. O comitê será responsável por definir prazos e normas claras, assegurando o cumprimento das diretriezes estabelecidas.

Gerência de Movimentação de Talentos Carioca

A **Gerência de Movimentação de Talentos Carioca (GMTC)** tem o papel de gerenciar o Banco de Talentos e as novas modalidades de movimentação.

Processos de Gestão de Talentos

2 novas modalidades de modalidades para movimentação de servidores:

- **Movimentação Voluntária Permanente (MVP)**
- **Movimentação Estratégica (ME)**

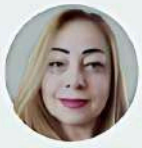
Equipe do Projeto

Claudia Maria Dantas
Engenheira Civil
Procuradoria Geral do Município
Gerente da Gerência de Projetos
Obras e Manutenção Predial

Janine Araújo Hoffmeister
Pedagoga
Secretaria Municipal de Educação
Professora de Sala de Recursos

Maíra Oliveira da Silva
Professora
Gabiente do Prefeito / COR
Coord. Técnica de Infraestrutura e Logísitca

Safira A. G. Soares
Analista de TI
Guarda Municipal
Gereste de Suporte ao Usuário



Simone Torres Evangelista
Pedagoga
Secretaria Municipal de Educação
Professora

BENCHMARKING E REVISÃO BIBLIOGRÁFICA → DIAGNÓSTICO PCRJ → ELABORAÇÃO DA JUSTIFICATIVA → PROPOSTA PARA MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL

1

ENTREGA 01

- O Banco de Talentos (BT) possui função estratégica de indentificar e gerir o capital humano;
- A criação e o êxito dos BTs dependem da mobilidade interna;
- A integração dessas práticas permite alinhar competências dos servidores às demandas institucionais.

2

ENTREGA 02

- Fatores como a ausência de gestão do conhecimento, a falta de uma visão sistêmica da força do trabalho na PCRJ e normas excessivamente rígidas, porém sem prazos definidos dificultam a movimentação de talentos na Prefeitura.

3

ENTREGA 03

- A implementação de uma política de mobilidade interna integrada à gestão de competências e ao banco de talentos na Prefeitura do Rio permitie alocar melhor os servidores, otimizando suas habilidades e elevando a qualidade e eficiência dos serviços oferecidos à população.

4

ENTREGA 04

Proposta da Política Pública de Gestão Carioca de Talentos:

- Comitê Estratégico
- Gerência de Gestão e Movimentação de Talentos Carioca;
- Movimentação Voluntária Permanente (MVP);
- Movimentação Estratégica.

Inspiração Internacional: Sistema de Gestão de Talentos

Reino Unido

Estratégia: Programa abrangente de gestão de talentos no serviço público civil.

Abordagem Multinível: O programa envolve servidores, gerentes, líderes seniores e o departamento de RH, garantindo um desenvolvimento holístico do capital humano.

Foco no Autodesenvolvimento: Incentiva os servidores a serem proativos em sua própria evolução profissional.

Gestão Estratégica de RH: O departamento de Recursos Humanos assume um papel essencial na atração, desenvolvmento e retenção de talentos.

Supervisão Centralizada: O Civil Service Talent supervisiona a estratégioa global, garantindo coerência e eficácia.

Governança Estruturada: Comitês especializados (Senior Leadership Committe e Leadership and Talent Board) asseguram uma gestão estratégica e o desenvolvimento contínuo de habilidades de liderança.

Chile

Estratégia: O Sistema de Alta Direção Pública (SADP) na profissionalização e na meritocracia dos cargos de confiança.

Gestão Centralizada: garante uma abordagem uniforme e estratégica.

Seleção Baseada em Competências: Foco em profissionaiss com comprovada capacidade de gestão e liderança.

Supervisão Independente: O conselho de Alta Direção Pública (CADP) supervisiona os processos de seleção, assegurando integridade e transparência.

- **Resultados:**
  - Seleção baeada em competência para 5.008 cargos em 567 órgãos públicos
  - Aumento da profissionalização e experiências dos dirigentes públicos.
  - Maior escolarização e aumento na participação feminina (32%).

Brasil - Gestão Estratégica e Transformação do Estado (TransformaGov)

Modernizar e otimizar a gestão estratégica da Administração Pública Federal.

Estratégia: Implementado pelo Decreto N° 10.382/2020. Foco na gestão de pessoas e otimização da força de trabalho.
Papéis:

- **Servidores Públicos:** Envolvidos na cessão. requisição e alteração de exercício.
- **Secretário Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital:** Altera lotação e exercício dos agentes públicos.

Governança:

- **Comitê de Movimentação (CMOV):** Analisa e decide sobre prazos e situações de movimentação.
- **Secretaria de Gestão (Segos):** Supervisiona e gera carreiras estratégicas.

Modalidades de alteração de exercício:

- **Gestão e mobilidade das Carreiras Trensversais:** Movimentação incentivada e pactuação de resultados aumenta Impacto dos servidores.
- **Indicação Consensual:** Movimentação acordada entre órgãos e entidades, com autorização do Ministério da Economia.
- **Realocação de pessoal:** Seleção baseada em porfil e mérito, seguida de solicitação ao Ministério responsável.

Modelos de sucesso no Brasil

Transforma Minas: Gestão de Pessoas por Mérito e Competência

Programa com três frentes:atração e seleção. desenvolvimento e desempenho, e engajamento de profissionais.

Papéis:

- **Servidores Públios:** Seleção por mérito, através de um processo justo e inclusivo.
- **Secretaria de Planejamento e Gestão (Sepag):** Coordena o programa com apoio de instituições do terceiro setor.

Modalidades de Seleção:

- **Atração e Seleção:** Avaliação técnica e competência para cargos de direção e chefia.
- **Desenvolvimento e Desempenho:** Foco na valorização e aprimoramento de competências.
- **Engajamento de Profissionais:** Inclusão de profissionais de diversos setores.

Resultados:

- Processos Seletivos: Mais de 480 desde 2019, com 15.6 mil inscrições.
- Vagas para Lideranças: 108 vagas para lideranças regionais em 2019.
- Competências Específicas: Comunicação e orientação para resultados aprimorados.

Gestão de Pessoas no Governo do Rio Grande do Sul

Implementado através de dois programas: Qualifica RS e Movimenta RS

- **Papéis:**
  - **Qualifica RS:** Parceria com organizações do terceiro setor,focada na seleção de cargos estratégicos com base em mérito e competências.
  - **Movimenta RS:** Programa voltado para a mobilidade de servidores em carreiras transversais, alinhando lotações aos perfis dos servidores.
- **Modalidades de Seleção e Movimentação:**
  - **Banco de Talentos:** Servidores podem se candidatar para movimentação voluntária indicando até três locais de trabalho.
  - **Edital:** Processos seletivos anuais para suprir vagas conforme dimensionamento de pessoal.
- **Governança:**
  - **Divisão de Gestão de Pessoas por Competência (DCOMP):** Realiza seleção de lideranças.
  - **Comitê do Movimenta RS :** Planeja editais de movimentação, valida mapeamentos de competências e avalia demandas.
- **Resultados:**
  - **Qualifica RS:** Seleção de lideranças para mais de 30 cargos em diversas secretarias desde 2020.
  - **Impacto:** Valorização de servidores, aumentando a satisfação no trabalho, saúde, desempenho e produtividade.

Modelos de sucesso no Brasil

Transforma Minas: Gestão de Pessoas por Mérito e Competência

Programa com três frentes:atração e seleção. desenvolvimento e desempenho, e engajamento de profissionais.

Papéis:

- **Servidores Públios:** Seleção por mérito, através de um processo justo e inclusivo.
- **Secretaria de Planejamento e Gestão (Sepag):** Coordena o programa com apoio de instituições do terceiro setor.

Modalidades de Seleção:

- **Atração e Seleção:** Avaliação técnica e competência para cargos de direção e chefia.
- **Desenvolvimento e Desempenho:** Foco na valorização e aprimoramento de competências.
- **Engajamento de Profissionais:** Inclusão de profissionais de diversos setores.

Resultados:

- Processos Seletivos: Mais de 480 desde 2019, com 15.6 mil inscrições.
- Vagas para Lideranças: 108 vagas para lideranças regionais em 2019.
- Competências Específicas: Comunicação e orientação para resultados aprimorados.

Gestão de Pessoas no Governo do Rio Grande do Sul

Implementado através de dois programas: Qualifica RS e Movimenta RS

- **Papéis:**
  - **Qualifica RS:** Parceria com organizações do terceiro setor,focada na seleção de cargos estratégicos com base em mérito e competências.
  - **Movimenta RS:** Programa voltado para a mobilidade de servidores em carreiras transversais, alinhando lotações aos perfis dos servidores.
- **Modalidades de Seleção e Movimentação:**
  - **Banco de Talentos:** Servidores podem se candidatar para movimentação voluntária indicando até três locais de trabalho.
  - **Edital:** Processos seletivos anuais para suprir vagas conforme dimensionamento de pessoal.
- **Governança:**
  - **Divisão de Gestão de Pessoas por Competência (DCOMP):** Realiza seleção de lideranças.
  - **Comitê do Movimenta RS :** Planeja editais de movimentação, valida mapeamentos de competências e avalia demandas.
- **Resultados:**
  - **Qualifica RS:** Seleção de lideranças para mais de 30 cargos em diversas secretarias desde 2020.
  - **Impacto:** Valorização de servidores, aumentando a satisfação no trabalho, saúde, desempenho e produtividade.

Regulamentações pertinentes

NORMAS GERAIS

Lei Orgânica Municipal
Documento que estabelece as normas e princípios que reagem a organização e funcionamento do município; define as competências e atribuições do poder público municipal, bem como os direitos e deveres dos cidadãos.

Estatuto do Servidor Lei N° 94/79
Lei No 94, de 14 de Março de 1979 - Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos do Poder Executivo do Município do Rio de Janeiro e dá outras providências.

PLC 186/2024
Altera dispositivos das Leis N° 94, de 14 de Março de 1979, e N° 5623, de 1° de Outubro de 2013, e dá outras providências.

DECRETO RIO N° 47529 DE 08 DE JUNHO DE 2020
Consolida as normas relativas à movimentação de servidores efetivos e de empregados públicos no âmbito do Poder Executivo Municipal (...)

Regulamentações pertinentes

NORMAS REGULAMENTADORAS DE CATEGORIAS ESPECÍFICAS

Professores da SME

Vedações e especificações e de Movimentação - art. 192 da LOA;

Decreto Rio Nº 52,017, de 16 de fevereiro de 2023 - dispõe sobre a revogação das cessões de servidores públicos pertencentes ao Quadro do Magistério da Secretaria Municipal de Educação do Município do Rio de Janeiro e dá outras providências.

Categorias cuja maior parte da sua remuneração básica está atralada exclusivamente ao exercício do seu cargo em uma lotação específica

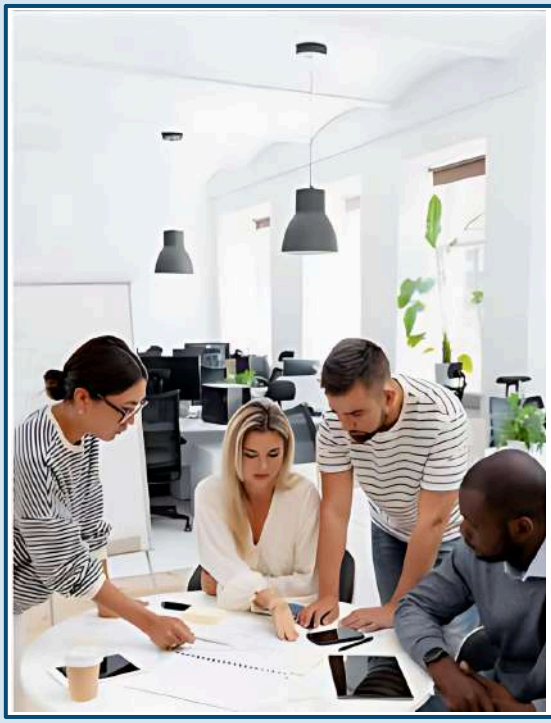
Qualquer movimentação significa abrir mão de uma determinada gratificação.
Exemplo: Decreto Nº 38,229, de 20 de dezembro de 2013, que regulamenta a Lei no 5.595, de 20 de junho de 2013, que institui o Sistema Municipal de Gestão de Alto Desempenho - SMGAD, autoriza a celebração de Acordos de Resultados e Contratos de Gestão, cria a Categoria Funcional de Analista de Gerenciamento de Projetos e Metas e dá outras providências. (Art. 38: "A Gratificação de Produtividade e Desempenho em Gerenciamento de Projetos e Metas para os servidores ocupantes do cargo de AGPM, lotados no CVL/EGP e CVL/EGM no efetivo exercício de suas atribuições."

Profissionais CLT

(contratados pelas empresas públicas municipais ou outros órgãos da administração indireta)

Para assumir o cargo em órgão da administração direta, precisa suspender o contrato de trabalho com seu órgão de origem.

Com isso, a remuneração original também é suspensa e o funcionário passa a receber apenas o balor equivalente ao cargo assumido na administração direta.



Construindo uma Política de Gestão Carioca de Talentos

1. **Objetivos**
   Definir os objetivos estratégicos da política de gestão de talentos, alinhando-os com as metas da Prefeitura.

2. **Definição de Talento**
   A partir da Matriz de Competências Essenciais do Gestor Carioca, estabelecer critérios claros para a identificação e reconhecimento de talentos, considerando as necessidades da Prefeitura.

3. **Princípios**
   Definir princípios norteadores para a gestão de talentos na Prefeitura do Rio.

4. **Instrumentos**
   Propor a implementação de ferramentas e instrumentos para a gestão carioca de talentos eficaz e alinhada aos objetivos da administração pública municipal.

Objetivos da Política

Atrair e Selecionar

Implementar um sistema que atraia talentos de alto nível, com foco em profissionais qualificados e alinhados com as necessidades estratégicas da Prefeitura.

Motivar e Desenvolver

Criar um ambiente de trabalho que valorize o crescimento profissional, com oportunidades de aprendizado e reconhecimento por resultados.

Movimentar

Promover a mobildiade interna, incentivando a troca de experiências e saberes e o desenvolvimento de novas competências.

Retenção Estratégica

Desenvolver uma cultura de retenção de talentos, com programas de reconhecimento, recompensas e oportuniodades de ascensão dentro da administração pública municipal.

Definição de Talentos: Um novo olhar

Habilidades

O talento é definido como todo colaborador que possui um conjunto de habilidades, conhecimentos e competências relevantes para a organização.

Potencial

O talento possui potencial de desenvolvimento para assumir responsabilidades maiores e contribuir para o sucesso da Prefeitura.

Princípios Fundamentais

Foco no desenvolvimento

Investir continuamente no desenvolvimento das competência dos colaboradores. proporcionando oportunidades de aprendizado ao crescimento profissional.

Reconhecimento e valorização

Reconhecer e valorizar as contribuições individuais e em equipe, promovendo um ambiente de trabalho estimulante e motivador.

Carreira

Oferecer oportunidades de crescimento profissional, incentivando a mobilidade interna e o desenvolvimento de novos talentos.

Diversidade e inclusão

Promover um ambiente de trabalho diverso e inclusivo, valorizando as diferentes perspectivas e experiências.

Engajamento

Promover o engajamento dos colabores, buscando criar um senso de pertencimento e alinhamento com os objetivos da Prefeitura.

Integração com a Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores

1 Alinhamento à política

As competências essenciais dos gestores servirão como referência para os processos de seleção de talentos.

2 Cultura Organizacional

Ambas as políticas contribuirão para a construção de uma cultura organizacional que valorize o desenvolvimento e a inovação.

Instrumentos para implementação: Uma estrutura de governança para talentos

Comitê de Movimentação de Talentos

Garante agilidade e transparência no processo de movimentação, definido normas claras e prazos, assegurando o cumprimento das diretrizes estabelecidas.

Gerência de Movimentação de Talentos Carioca (GGMTC)

Sua atuação busca alinhar habilidades e demandas, promovendo eficiência e fortalecimento na gestão de talentos.

Identificar talentos em todos os órgãos da Prefeitura para ocupar cargos estratégicos e oportunidades de movimentação.

Responsável por intermediar a mobilidade de servidores entre setores, secretarias e autarquias, assegurando que os perfis de competências sejam adequados às necessidades institucionais.

Gerencia o Banco de Talentos e as novas modalidades de movimentação, como a Movimentação Voluntária Permanente 9MVP) e a Movimentação Estratégica (ME).

Novas modalidades de movimentação: Estratégias para modernizar a gestão de talentos

Movimentação Voluntária Permanente (MVP)

- Permite a l**ivre manisfetação do servidor** sobre seu interesse em movimentação;
- Inscrição em **Banco de Talentos** da GGMTC;
- Participação em **processos seletivos** adequados às suas habilidades;
- Essa modalidade não exige vacância de função e promove mudanças voluntárias, alinhando perfis e demandas institucionais.

Movimentação Estratégica (ME)

- Destina-se à ocupação de postos estratégicos da Prefeitura, considerando vacâncias, criação de cargos ou necessidades específicas.
- Baseia-se em três pilares: **necessidade institucional** (demanda por alta especialização ou liderança para projetos prioritários), **perfil adequado** (competências técnicas, comportamentais e alinhamento cultural do servidor) e **acompanhamento e avaliação** (monitoramento do desempenho por meio de um PDI.)
- O objetivo é garantir eficiência, reestruturação e inovação nos setores estratégicos, com foco em resultados e alinhamento às demandas organizacionais.

Um Novo Caminho para os Servidores da Prefeitura

A implementação da Política Pública de Gestão Carioca de Talentos representa um passo fundamental para o futuro da PCRJ, assegurando a excelência nos serviços públicos e promovendo um futuro próspero para a cidade.

PREFEITURA RIO | Fundação João Goulart | Grupos Transversais de Trabalho | PROGRAMA LÍDERES cariocas