

**JUNHO/2023**

**DO RH PARA A  
GESTÃO DE PESSOAS:  
POR UMA PRÁTICA  
MAIS HUMANIZADA**

---

Aline Cristina de Moraes,  
Bruno Azevedo Bem Valdozende,  
Danielle Christine Gomes Messias de Sousa Dias,  
Erika Soares Augusto Camacho de Moraes,  
Janine Araujo Hofmeister e  
Simone Torres Evangelista



---


# SUMÁRIO

## PARTE 1

Sumário Executivo .....	01
-------------------------	----

## PARTE 2 – RELATÓRIO

2.1 Análise do Problema .....	03
2.2 Método .....	05
2.3 Solução proposta .....	09
2.4 Plano de Ação .....	12
2.5 Benefícios esperados .....	16
2.6 Considerações Finais .....	18
2.7 Próximos passos .....	20
2.8 Caminhos para além do Plano de Ação .....	21
Referências bibliográficas .....	22
Anexos .....	23





---

# SUMÁRIO EXECUTIVO


A Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, assim como a sociedade, passa por um processo de transformação que exige mudanças. No que tange à gestão, se faz necessário desenvolver políticas de enfrentamento dos problemas complexos, ou seja, criar soluções que permitam ir além dos princípios organizacionais tradicionais e técnicos, por meio de processos bem definidos para responder a questões nem sempre determinadas.

Neste caso, é mister a adoção de uma metodologia que permita flexibilidade e mudanças rápidas nos projetos, tais como o Design Thinking, que segue com as etapas de Empatizar, Definir, Idealizar, Prototipar e Testar. Tal método foi adotado para a construção da presente proposta que visa mitigar os problemas identificados no atendimento oferecido nos setores de Recursos Humanos/Gestão de Pessoas da Prefeitura do Rio.

Durante a fase de imersão, utilizou-se as técnicas de pesquisa de campo, entrevistas, levantamento de dados e pesquisa de satisfação do usuário, que levou a equipe envolvida a identificar a necessidade de melhorar o atendimento prestado aos usuários que buscam auxílio no setor de RH/Gestão de Pessoas da instituição como um todo. A ideia é desenvolver ações que permitam tornar o setor capaz de entender que o servidor não é um recurso a ser explorado, tampouco que o atendimento deve ficar restrito às questões meramente administrativas e operacionais.

Apresentamos uma proposta alinhada com a concepção de Governança, do Planejamento Estratégico da Prefeitura da Cidade do Rio, a qual representamos, como um exemplo de gestão eficaz, coerente, integrada e inovadora, baseada em princípios democráticos como integridade, transparência e responsabilização de agentes públicos.

*“Governança responsável, transparente, integrada e planejada, objetivando a garantia de direitos a todos e todas e consolidando a participação metropolitana.” (Plano Estratégico do Rio, p. 27).*





---


# SUMÁRIO EXECUTIVO

A gestão de pessoas com foco na humanização visa um atendimento pautado em relações que respeitem as subjetividades, gerando bem-estar e qualidade de vida aos usuários do serviço e, sobretudo, aos talentos que fazem parte do quadro de trabalho.

Focar na humanização do atendimento é uma iniciativa que busca desenvolver competências técnicas e comportamentais, nos servidores lotados nos setores de Recursos Humanos/Gestão de Pessoas, para lidar com gente de forma mais empática, eficiente, otimizada, inovadora e ágil através de uma abordagem que coloca as pessoas no centro do processo.

Para tanto, propõe-se a realização de treinamentos e palestras, com foco em comunicação, escuta ativa, liderança, colaborativa, motivação, gestão de conflitos, entre outros, tendo como público-alvo os elementos de equipe lotados nos setores de RH, que estão na ponta do atendimento ao usuário do serviço.

O setor de RH/Gestão de Pessoas é estratégico na organização, logo, ao estimular a humanização do atendimento dessas equipes espera-se melhorar o ambiente e o clima institucional como um todo. Estreitar os laços entre os indivíduos gera benefícios tais como: aumento do engajamento e melhora do desempenho dos colaboradores, retenção e atração de talentos, queda no índice de rotatividade e absenteísmo, aumento da produtividade. Quando a instituição é mais humana e próxima, todos acabam ganhando.



# RELATÓRIO ANÁLISE DO PROBLEMA



Inicialmente, buscou-se compreender a problemática do atendimento prestado aos servidores pelos setores de RH/Gestão de Pessoas da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro (PCRJ). Após pesquisa e análise direta nos diversos setores da PCRJ, verificou-se a carência de um serviço tecnicamente positivo, uma vez que, atualmente, ele se apresenta de forma pouco empática, impactando, assim, no dia a dia dos usuários que o buscam. Identificou-se que o setor de RH ainda prioriza o controle funcional, que as informações estão pulverizadas em meios diversos, pouco divulgados ou se mantêm centralizadas em determinados elementos dos setores, além de ofertar um atendimento impessoal, pouco empático e ineficiente que faz com que os usuários peregrinem em busca de soluções para os seus casos, gerando, muitas vezes, faltas desnecessárias ao trabalho para solucionar questões pessoais ou profissionais, entre outras coisas.

Partindo-se da lógica de que o servidor bem treinado, qualificado e motivado é sinônimo de eficiência, eficácia e qualidade nos serviços prestados ao cidadão e demais servidores, entendeu-se a necessidade de potencializar pessoas, capital humano e social, capazes de entregar valor à sociedade.

# RELATÓRIO ANÁLISE DO PROBLEMA



Essa questão vem diretamente ao encontro do tema Governança do Plano Estratégico da Prefeitura, onde se espera investimento em programas de formação e valorização de servidores, no qual “um dos maiores ativos da nossa cidade é Gente e a Liderança pelo exemplo”, engajando na construção coletiva de soluções, elemento essencial para toda organização funcionar de forma satisfatória e plena. No âmbito da Governança, o Planejamento Estratégico “busca uma governança municipal responsável, transparente, integrada e planejada, que melhore a prestação de serviços da Prefeitura para o cidadão e a cidadã e que alcance o equilíbrio das contas públicas. Inclui iniciativas de: Equilíbrio Fiscal, Integridade, Área Internacional, Planejamento e Gestão de Alto Resultado, Gestão de Pessoas, dentre outras áreas.” (Planejamento Estratégico, p. 35).

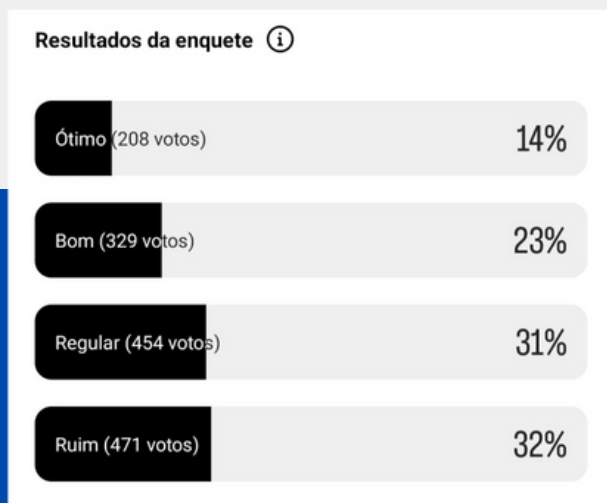
# MÉTODO: DESIGN THINKING

Nosso ponto de partida foi investigar o engajamento nos setores de Recursos Humanos, na Gestão de Pessoas de nossa organização. Com a trajetória trilhada, chegamos a um perfil de atendimento pouco satisfatório.



A persona criada, de acordo com as referências que encontramos, almeja ser reconhecida no ambiente profissional, sonha com ascensão e sente-se estagnada em seu setor, pouco incentivada e valorizada. Apresenta dificuldade em partilhar conhecimento e é centralizadora. Demonstra pouco interesse em ouvir o outro para entender as questões que chegam. Enxerga seu ambiente de trabalho como pouco acolhedor e com oportunidades de crescimento escassas.

# MÉTODO: DESIGN THINKING



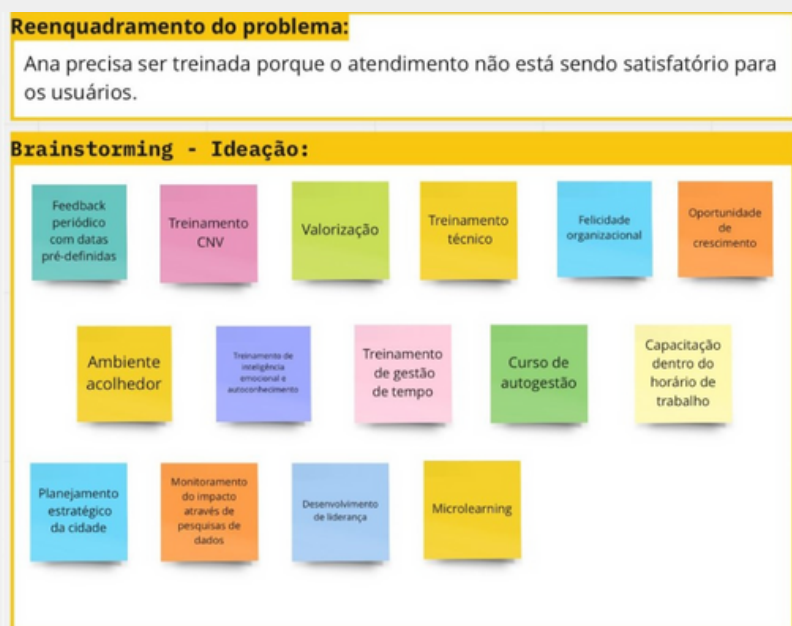
*"Como foi o seu atendimento quando precisou do RH?"*

A primeira fase da Resolução do Problema Complexo proposto diz respeito à imersão no campo com o objetivo de entender a vida das pessoas e estudar seus padrões e necessidades. Assim, é possível ganhar empatia, entender a visão do público, identificar suas crenças e anseios. Nessa fase, as técnicas de coleta de dados utilizadas foram:

- Entrevistas com colaboradores lotados atualmente nos setores de RH ou que já passaram por esse setor em algum momento da sua carreira, incluindo elementos de equipe, gerentes e coordenadores;
- Entrevistas com líderes da FJG e SUBGGC;
- Enquete com servidores da PCRJ, para avaliar a satisfação com o atendimento recebido nos setores de RH ("Como foi o seu atendimento quando precisou do RH?")
- Levantamento de dados junto à SUBGGC e FJG;
- Pesquisa bibliográfica.

# MÉTODO: DESIGN THINKING

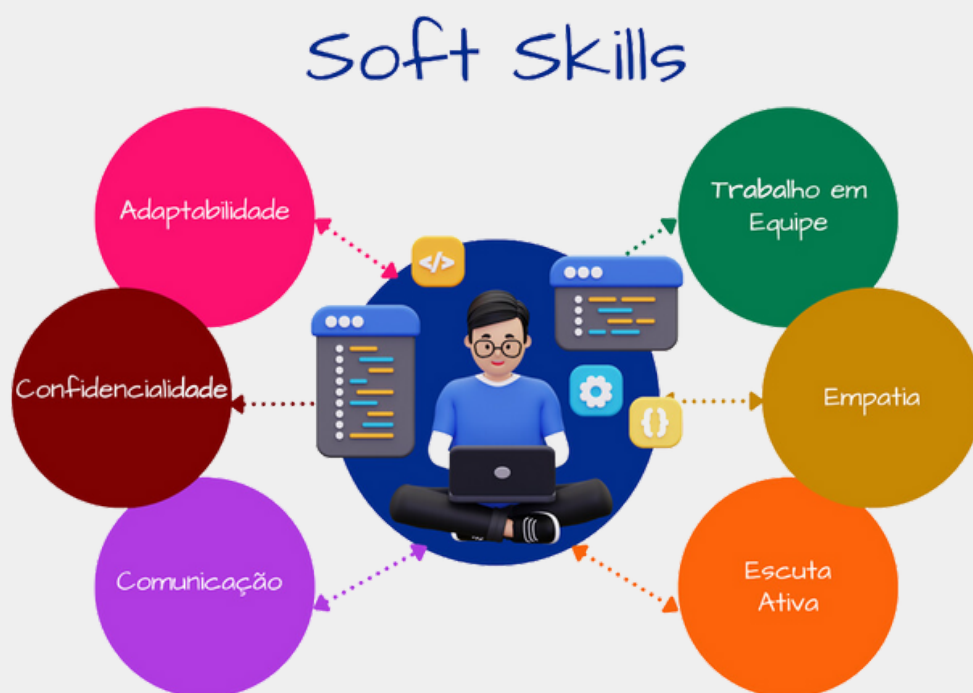
Após análise das informações obtidas no campo, houve a necessidade de reenquadrar o problema. Assim, definiu-se o público-alvo da ação como uma servidora que precisa ser treinada porque o atendimento que oferece não está sendo satisfatório para os usuários.



Foram analisados perfis de usuários diferentes para viabilizar a criação de soluções específicas.

# MÉTODO: DESIGN THINKING

A ideia que surgiu para engajar servidores lotados nos setores é oferecer treinamentos que contemplem soft e hard skills, conforme detalhamento constante em "Caminhos para além do Plano de Ação": Ações para melhorar a estratégia da Gestão de Pessoas e Soft Skills a serem desenvolvidas.



# SOLUÇÃO PROPOSTA



A proposta é promover treinamentos direcionados a servidores lotados nos setores de RH/Gestão de Pessoas da instituição, uma vez que, segundo Chiavenato (2004), os principais objetivos do treinamento são:

- Preparar o pessoal para a execução imediata das diversas tarefas peculiares à organização;
- Proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada;
- Mudar a atitude das pessoas, com várias finalidades, entre as quais criarem um clima mais satisfatório entre empregados, aumentar-lhes a motivação e torná-los mais receptivos às técnicas de supervisão e gerência.

# SOLUÇÃO PROPOSTA



É fundamental para o sucesso do trabalho estabelecer uma sistemática de feedbacks dos usuários para os atendimentos realizados e monitoramento constante destas ações, mantendo o diálogo entre os atores envolvidos e fortalecendo as relações de confiança no compartilhamento de informações. Importante ressaltar que esses feedbacks precisam ser frequentes e focados no desenvolvimento do servidor, potencializando seus pontos fortes, fazendo-o se sentir útil, valorizado e engajado, adotando uma comunicação empática e escuta ativa. “Concentrar as pessoas em suas deficiências não permite o aprendizado; isso o prejudica” (Buckingham e Goodall, 2019).

Processos de treinamento e desenvolvimento oferecem às pessoas a oportunidade de demonstrar outras habilidades, estimulando a liderança. Do ponto de vista estratégico, essa é uma grande conquista para a Prefeitura, que pode passar a investir nos talentos que já fazem parte de seu quadro de colaboradores.

# SOLUÇÃO PROPOSTA

## Proposta de Treinamento





---

# PLANO DE AÇÃO

- Nosso Plano de Ação propõe implementar treinamentos com foco humanizado na Gestão de Pessoas, divididos em módulos, que englobem o desenvolvimento das soft e hard skills. Esses módulos contemplam as temáticas de autoconhecimento, autogestão, trabalho colaborativo, comunicação não-violenta, entre outras, além das ferramentas técnicas direcionadas ao trabalho específico no respectivo setor no âmbito da Prefeitura do Rio.
- Para a implementação do Plano de Ação aqui apresentado, propõe-se a parceria com a Subsecretaria de Gente e Gestão Compartilhada, colaborando com o alcance da Meta 7 do Plano Estratégico, no sentido da melhoria do atendimento.
- A proposta apresentada demanda a contratação de empresa para prestação de serviços ou ainda a ENAP (Escola Nacional de Administração Pública). Além dessas opções, valorizar a chamada “prata da casa” pode tornar-se também atrativo para os servidores que já atuam na instituição e possuem conhecimento para multiplicar com seus pares, de maneira colaborativa em prol da melhoria dos serviços prestados no âmbito da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro.
- Planeja-se que os trajetos propostos para os treinamentos que serão oferecidos ocorram de forma híbrida (presencial e on-line) totalizando 48 horas, com prazo máximo de conclusão em 6 (seis) meses para certificação.

# PLANO DE AÇÃO

## TREINAMENTOS

TRAJETOS	CARGA HORÁRIA	ON-LINE		PRESENCIAL
		SÍNCRONO	ASSÍNCRONO	
Legislação e Caminhos para a Informação	4 horas			
Ferramentas técnicas	6 horas			
<b>HARD SKILLS</b>	<b>10 horas</b>			
Comunicação Não-Violenta	8 horas			
Autoconhecimento	8 horas			
Inteligência Emocional	10 horas			
Trabalho Colaborativo	12 horas			
<b>SOFT SKILLS</b>	<b>38 horas</b>			
<b>TOTAL</b>	<b>48 HORAS</b>	Tempo previsto: 6 meses (2 horas semanais)		

# PLANO DE AÇÃO

## Matriz de Stakeholders

<b>Manter Satisfeito</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Prefeitura do Rio, suas secretarias, empresas públicas, autarquias, Fundações;</li><li>• Servidores que atuam nos RHs;</li><li>• Usuários: servidores e dependentes.</li></ul>	<b>Administrar de perto</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Responsáveis pelos treinamentos;</li><li>• Cardápio de serviços oferecidos.</li></ul>
<b>Monitorar</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Responsáveis pelos atendimentos;</li><li>• Feedbacks dos usuários.</li></ul>	<b>Manter informado</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Servidores lotados nos setores;</li><li>• Servidores de fora dos setores;</li><li>• Dependentes de servidores.</li></ul>

# PLANO DE AÇÃO

## Ferramenta 5W2H

O que?	Por que?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Melhoria do atendimento nos RHs	Gestão de Pessoas humanizada	Prefeitura do Rio	Semestral	Servidores lotados nos setores de Recursos Humanos da Prefeitura	Por meio de treinamentos divididos em módulos de forma híbrida, que contemplem hard skills e soft skills	Média de preços encontrada no mercado varia de R\$ 185,00 a R\$ 312,00 a hora/aula (Fontes: Fundação Dom Cabral, Instituto Coppead e Subsecretaria de Gente e Gestão Compartilhada)

# BENEFÍCIOS ESPERADOS



De acordo com um estudo realizado por pesquisadores da Escola de Engenharia de São Carlos (EESC) da USP, um RH humanizado impacta diretamente no desempenho e na satisfação não só de colaboradores, mas também de usuários. Segundo o estudo, a gestão humanizada eleva o bem-estar dos colaboradores em até 225% e a dos usuários em 240%.

A gestão de pessoas humanizada tem um impacto direto nos resultados da instituição por ser direcionada ao capital humano, que é de fato quem atua na execução das tarefas. Assim, um RH humanizado é importante porque:

- Aumenta o engajamento dos colaboradores;
- Potencializa o desempenho;
- Retém e atrai talentos;
- Permite uma comunicação mais clara e objetiva;
- Diminui índices como o da rotatividade e absenteísmo;
- Eleva a produtividade das equipes;
- Melhora o ambiente e o clima organizacional da empresa.

Ainda nesse sentido, um treinamento que aumente as competências técnicas do profissional juntamente às habilidades comportamentais é essencial, uma vez que novas tecnologias e processos demandam conhecimento atualizado, futuramente sendo transmitidos também em reciclagens.

# BENEFÍCIOS ESPERADOS



Conforme Chiavenato (2004), os principais objetivos do treinamento são:

- Preparar o pessoal para a execução imediata das diversas tarefas peculiares à organização;
- Proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada;
- Mudar a atitude das pessoas, com várias finalidades, entre as quais criar um clima mais satisfatório entre empregados, aumentar-lhes a motivação e torná-los mais receptivos às técnicas de supervisão e gerência.

É fundamental para o sucesso do trabalho estabelecer uma sistemática de feedbacks dos usuários para os atendimentos realizados e monitoramento constante destas ações, mantendo o diálogo entre os atores envolvidos e fortalecendo as relações de confiança no compartilhamento de informações. Importante ressaltar que esses feedbacks precisam ser frequentes e focados no desenvolvimento do servidor, potencializando seus pontos fortes, fazendo-o se sentir útil, valorizado e engajado, adotando uma comunicação empática e escuta ativa. “Concentrar as pessoas em suas deficiências não permite o aprendizado; isso o prejudica” (Buckingham e Goodall, 2019).

Processos de treinamento e desenvolvimento oferecem às pessoas a oportunidade de demonstrar outras habilidades, estimulando a liderança. Do ponto de vista estratégico, essa é uma grande conquista para a Prefeitura, que pode passar a investir nos talentos que já fazem parte de seu quadro de colaboradores.

O resultado do aperfeiçoamento profissional por meio de programas de treinamento e desenvolvimento também é visto no clima organizacional. Em outras palavras, colaboradores mais preparados, confiantes e engajados trabalham melhor em equipe.

# CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após ser verificado um engajamento não satisfatório dos usuários dos setores de RH/Gestão de Pessoas da Prefeitura do Rio, procurou-se construir um Plano de Ação com vistas a engajar os servidores que se encontram diretamente envolvidos com o atendimento ao usuário (servidores e previdenciários).

Os funcionários de RH dos setores públicos precisam desenvolver competências comportamentais para lidar de forma empática e humanizada com os servidores, e competências técnicas que lhes permitam executar as tarefas organizacionais de forma eficiente, eficaz e ágil.

Em outras palavras, verificou-se a necessidade de criar um ambiente de trabalho mais saudável, incluindo comunicação aberta e honesta, escuta ativa, empatia, confiança, liderança colaborativa e inteligência emocional. Assim, como apontado por Silva e Buvinich (2017, p. 206):

*"É preciso que agentes públicos estejam preparados não apenas com embasamento técnico, mas também com facilidade para adotar novas formas de pensar, agir e interagir com a sociedade".*  
(SILVA E BUVINICH, 2017)






---

# CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da formação proposta é maximizar o desenvolvimento profissional e motivacional do servidor que atua nos setores de RH/Gestão de Pessoas, fazendo com que os seus bons resultados sejam contínuos. Para Milkovich e Boudreau (2000), o desenvolvimento visa aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los membros eficientes e valiosos para a organização.

É preciso pensar maneiras de aproveitar e promover o capital intelectual dos servidores por meio de espaços relacionais favoráveis que valorizem as ideias, a criatividade de forma sistêmica e a inovação.

Além disso, é importante ressaltar que o aproveitamento de expertises internas, por meio da troca de experiências em espaços que oportunizem que todos sejam ouvidos de forma equânime, conecta as pessoas na busca por soluções, gerando valor para a entrega. “Funcionários em um ambiente que os estimulam a dar sua opinião são 3,5 vezes mais propensos a colocar em ação o seu potencial inovador” (Hewlett, Marshall, Sherbin, 2013).



# PRÓXIMOS PASSOS



Em reunião de integração com a Subsecretaria de Gente e Gestão Compartilhada, da Secretaria Municipal de Fazenda, foi sugerida a criação de um Grupo de Trabalho Transversal (GTT) para implantar a nossa proposta. Posto o GTT, integrar os servidores das pastas interessadas para a construção conjunta e execução do Plano de Ação aqui delineado.

Observamos, também, a necessidade de atualização das informações relativas ao setor, assim como a centralização de informações via portal ou site da Prefeitura, para que os usuários possam acessar previamente tirando dúvidas e encontrando informações para as suas questões.

A centralização de informações, que orientem os servidores quando buscam compreender alguns atos administrativos da sua vida funcional, otimiza os processos e agiliza os prazos, uma vez que os mesmos terão clareza sobre os trâmites legais que envolvem o serviço público.

# CAMINHOS PARA ALÉM DO "PLANO DE AÇÃO"

➡ Ações para melhorar a estratégia da Gestão de Pessoas



➡ Soft Skills a serem desenvolvidas

soft skills



# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

BUCKINGHAM, Marcus, GOODALL, Ashley. A falácia do feedback. In: Harvard Business Review, 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos Novos Tempos. Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

HEWLETT, Sylvia Ann, MARSHALL Melinda, SHERBIN Laura. Como a diversidade pode impulsionar a inovação. In: Harvard Business Review, 2013.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2000.

PLANO ESTRATÉGICO DA CIDADE DO RIO (RIO FUTURO) 2021-2024

SILVA, Gustavo Henrique Trindade da, BUVINICH, Danitza Passamai Rojas. Fábrica de Ideias: a experiência da Anvisa como estratégia para fomentar e incorporar a inovação como método de trabalho no ambiente institucional. In: INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: teoria, tendências e casos no Brasil. Organizadores: Pedro Cavalcante ... [et al.]. – Brasília: Enap: Ipea, 2017.

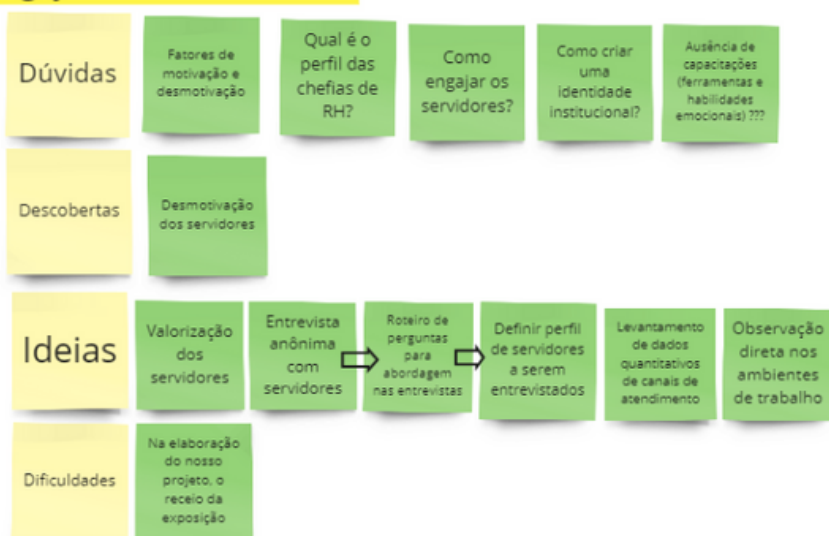
Veja as principais características de um RH humanizado e como ele pode impactar nos resultados da empresa. RH Humanizado: importância, impactos na empresa e como... 2023. Disponível em: <<https://www.pontotel.com.br/rh-humanizado/#4>>. Acesso em: 28/06/2023.

# ANEXOS:



## Gestão de pessoas

Desafio inicial: Como aumentar a motivação e engajamento do servidor



## Persona



### OBJETIVOS, SONHOS E FRUSTRAÇÕES:

Seu objetivo é ser reconhecida no ambiente profissional, sonha com ascensão profissional, e sente-se estagnada em seu setor, pouco incentivada e valorizada.

### FRASE MARCANTE DA PRÓPRIA PERSONA QUE A DEFINE:

"Antiguidade é posto. Conhecimento é poder."

### NOME:

Ana

### IDADE:

45 anos

### BIO:

Casada, mãe de 2 filhos pequenos, mora em Copacabana, agente de administração há 15 anos, desmotivada no trabalho, gosta de viajar.

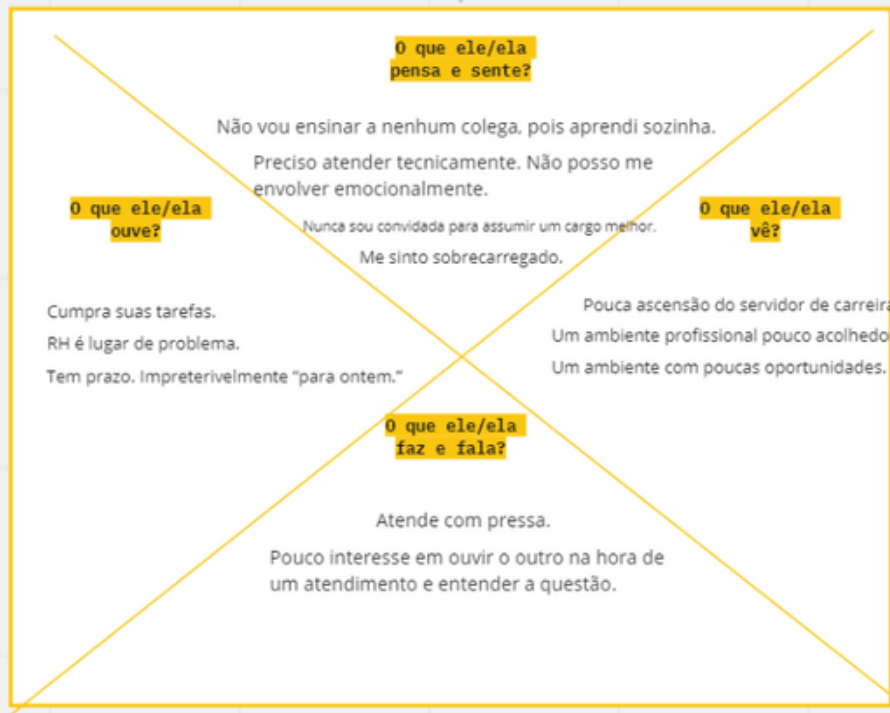
### O QUE VALORIZA:

Hierarquia, crescimento profissional, status.

### OUTROS PONTOS IMPORTANTES:

Se ressentir por ver colegas ascendendo e ela não tem oportunidade. É centralizadora e tem dificuldades de partilhar seus conhecimentos. Precisa exercitar o autoconhecimento.

# ANEXOS:



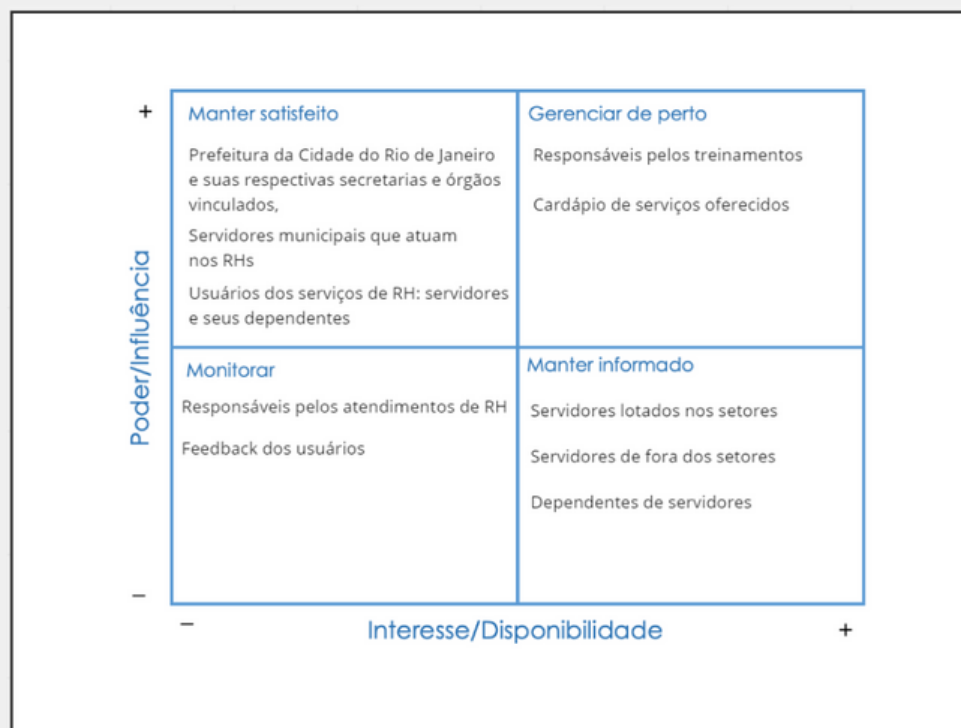
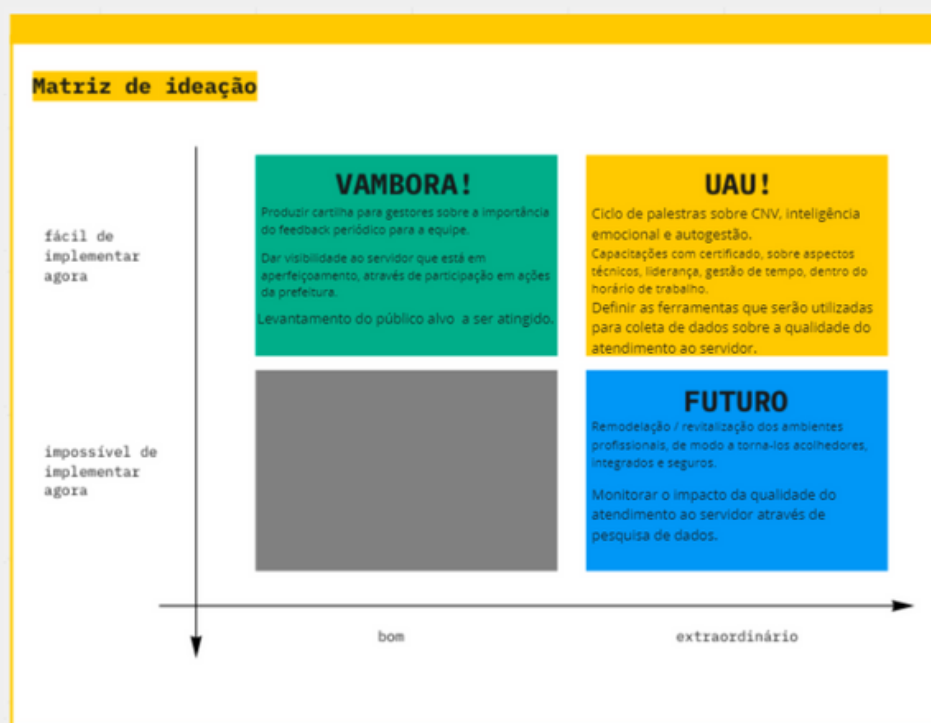
## Reenquadramento do problema:

Ana precisa ser treinada porque o atendimento não está sendo satisfatório para os usuários.

## Brainstorming - Ideação:



# ANEXOS:



# ANEXOS:

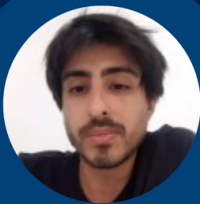


O que?	Por que?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Melhoria do tendimento nos RHs	Humanizar o atendimento prestado nos RHs  Necessidade de melhorar a gestão de pessoas	PCRJ	Semestral	Servidores lotados nos RHs da PCRJ	Através de treinamentos por módulos.  Modelo híbrido  Contemple hard skills e soft skills	Média de mercado de R\$185 a R\$312 o custo da hora/aula

# LÍDERES CARIOCAS PDLC – TURMA 3



**Aline de Moraes**  
Casa Civil



**Bruno Bem**  
SMC



**Danielle Dias**  
Ouvidoria  
SME



**Erika Camacho**  
Ass. Comunicação  
Social – SME



**Janine  
Hofmeister**  
SME



**Simone**  
Evangelista  
SUBG – SME

## Equipe



