



## *Experiência*

### **Gestão do conhecimento e alocação de recursos humanos no setor público.**

#### **A experiência do Banco Central do Brasil.**

Responsável/Equipe: Gercy Brasil Cardoso Lima (Responsável) - [gercy@bcb.gov.br](mailto:gercy@bcb.gov.br) e Ricardo Luís Paixão - [ricardo.paixao@bcb.gov.br](mailto:ricardo.paixao@bcb.gov.br).

Endereço: SBS Quadra 03 Bloco B 70.074-900 Brasília/DF - (61) 414-1270 / 223-3214 (fax)

Início da implementação: junho/2000

#### **1. Relato da situação anterior à introdução da inovação**

O Banco Central do Brasil foi criado em 31.12.64, por meio da Lei nº 4.595, para ser o agente da sociedade brasileira na promoção da estabilidade do poder de compra da moeda brasileira. O BC começou a executar suas atividades com uma estrutura de recursos humanos constituída de funcionários da antiga SUMOC - Superintendência da Moeda e do Crédito e de requisitados ao Banco do Brasil e a outras instituições financeiras federais. Com a finalidade de formar seu quadro de pessoal próprio, foram realizados, desde 1966, uma série de concursos para suas carreiras e cargos. Em 1975, com a adoção de um conjunto de princípios básicos, e, por meio de regulamentação interna foi aprovada a reorganização do quadro próprio do Banco, com a seguinte estrutura de carreira:

- a) *Carreira de Administração*: atividades de natureza técnica e administrativa, sem exigência de formação em nível superior;
- b) *Carreira Técnica (Especializada)*: atividades de natureza técnica, com exigência de formação universitária, para funções específicas: Advogado, Analista de Sistema, Analista Administrativo, Auditor e Economista;
- c) *Categorias Isoladas*: para execução de serviços auxiliares, com exigência de formação em 1º grau completo ou nível primário, de acordo com o cargo.

Até 1988, o BC contava com sérias dificuldades em sua gestão de recursos humanos, conquanto cada uma das três carreiras de seu quadro de pessoal tinha estrutura própria, exigências para ingresso e atribuições diferenciadas. Com exceção da Carreira Especializada, onde os aprovados eram localizados de acordo com a área de formação, o processo de localização interna era conduzido de forma empírica, sem critérios claros e vagamente baseado na experiência passada.

Apesar das modificações efetuadas no Plano de Cargos e Salários, em 1988, com a criação de uma carreira única, e em 1997, com o ingresso do BC no Regime Jurídico Único (RJU), a falta de sistemática na alocação dos novos servidores permaneceu, pois a área de recursos humanos não dispunha de informações para realizar análise mais abrangente do perfil do novo servidor, muito menos a identificação do cargo a ser preenchido.

## **2. Descrição da experiência inovadora / Recursos Utilizados**

Para melhorar a qualidade de seus serviços e reconhecendo a importância do conhecimento e do talento humano, o BC decidiu investir nos conceitos e práticas presentes na gestão do conhecimento, entendida como processo de resgate da inteligência e do potencial humano e como canal de valorização do empregado. O modelo envolve três dimensões: o indivíduo, que contribui com sua experiência e o seu conhecimento; o grupo, que interage de forma saudável e produtiva buscando criar um ambiente adequado para o aprendizado e a criatividade; e a organização, fornecendo as condições necessárias para que o conhecimento seja criado, organizado e compartilhado entre os seus membros e o mercado.

O processo de localização referente ao Concurso Analista/2000 foi concebido nesse contexto: a pessoa certa no lugar certo. O pressuposto é o de que, quando localizado em ambiente adequado, o servidor pode prosperar profissionalmente, permanecer ou se tornar motivado, ser criativo na solução de problemas e estar sintonizado com os valores da organização. Caso contrário, dificilmente ele terá condições de contribuir para o alcance dos resultados requeridos, podendo inclusive tornar-se, num futuro próximo, problema para a organização. Essa percepção, muitas vezes negligenciada, acaba gerando perdas consideráveis, entre as quais exoneração precoce de talentos, alta rotatividade interna, acomodação de servidores em funções aquém de sua capacidade, insatisfação profissional e, conflitos no ambiente de trabalho.

Para efetuar a localização dos Analistas provenientes do Concurso Analista/2000, o DEPEs - Departamento de Gestão de Recursos Humanos e Organização utilizou metodologias e programas de computador já testados no mercado, conhecidos por meio de pesquisas desenvolvidas desde 1995, buscando adequar o perfil do futuro servidor ao perfil dos postos de trabalho básicos do Banco, e, dessa forma, conciliar os interesses organizacionais e pessoais.

Em geral, esses instrumentos trabalham sob dois enfoques: um relacionado com a identificação do perfil comportamental (características pessoais, atitudes e valores), outro do perfil de conhecimentos (competência, formação, habilidades e experiências). Após analisados vários instrumentos, o BC decidiu utilizar dois softwares: PPA/HJA e GINGO.

Para o levantamento do perfil comportamental foi utilizado o PPA - Personal Profile Analysis (Análise do Perfil Pessoal), instrumento individual para captação de informações comportamentais e o HJA - Human Job Analysis (Análise Humana do Trabalho), instrumento para o levantamento das características comportamentais para cada posto de trabalho. Ambos constituídos por formulários preenchidos, respectivamente, pelos próprios indivíduos e por aqueles que mais conhecem as características do posto de trabalho em cada caso. O resultado do cruzamento dessas informações (perfil pessoal x perfil do posto) produz um conjunto de relatórios informando o grau de proximidade dos perfis individuais para qualquer posto de trabalho.

O outro instrumento, o Gingo - Árvore de Competências, é um software cuja finalidade é sintetizar os conhecimentos e competências presentes em uma organização, tanto pessoal quanto institucional. Permite a coleta e o cruzamento de informações de caráter objetivo (competências, habilidades, formação e experiência), obtidas junto aos servidores, com os requisitos correspondentes dos postos de trabalho das unidades. O resultado é uma listagem por ordem de proximidade (ranking) de cada servidor em relação a cada posto de trabalho básico.

Em 31.1.2000, o BC divulgou o Edital 1/2000, referente ao concurso público para Analista do Banco Central do Brasil, estruturado em torno de 3 áreas de conhecimento (1 -

Contábil-financeira, 2 - Pesquisa em Economia e Finanças, 3 - Informática). Dos 24.708 candidatos inscritos, foram convocados e matriculados para a segunda etapa do concurso 304 candidatos, sendo 279 candidatos da área 1, 1 candidato da área 2 e 24 candidatos da área 3, tendo sido nomeados após o Curso de Formação, 293 candidatos.

A localização dos futuros servidores por praça foi feita, conforme previsto em edital, em função da classificação e da opção de praça efetuada pelos candidatos aprovados. A partir das listagens de candidatos por praça é que foi feita a localização por unidade. Finalmente, para localização dos demais candidatos, quais sejam, da Área 1, nas praças de São Paulo e Brasília, totalizando 249 sem lotação definida, realizamos o trabalho, conforme as seguintes etapas:

*Etapa 1 - Definição das equipes de trabalho do DEPES:* foram definidas cinco equipes para efetuar o levantamento das informações de caráter objetivo relativas aos postos de trabalho básicos e aplicar os instrumentos do HJA para fazer o desenho do posto, sob o enfoque comportamental.

*Etapa 2 - Identificação e levantamento dos Postos de Trabalho Básicos das unidades do BC:* contato prévio com as chefias de todas as unidades centrais do Banco localizadas em Brasília, para levantamento dos postos de trabalho básicos de suas unidades; estabelecimento de agenda de visita e cronograma de trabalho; realização de reunião com as chefias das unidades, para identificação e levantamento dos postos de trabalho básicos. Para orientação preliminar aos chefes de unidades, quanto ao desenho dos postos de trabalho básicos, foram utilizados modelos de perfis profissionais definidos no relatório da Boucinhas & Campos (Realização de Estudos e Apresentação de Propostas de Modernização Organizacional - Relatório Final - Documento 4 - Parte II - janeiro/1997) e outros modelos de perfis obtidos em levantamentos anteriores.

*Etapa 3 - Captação dos dados comportamentais dos candidatos:* no 1º dia da 2ª Etapa do Concurso, foi aplicado o formulário do PPA para os candidatos, tendo sido feita, previamente, uma apresentação sobre a utilidade do instrumento para o futuro servidor e para o BC.

*Etapa 4 - Elaboração de formulário informatizado e captação de dados:* com base nas informações obtidas junto às chefias das unidades, o DEPES e DEINF- Departamento de Informática elaboraram formulário via Intranet para preenchimento em computadores localizados no Centro de Treinamento do BC. O objetivo do formulário era coletar, de forma rápida e segura, as informações referentes aos conhecimentos dos futuros servidores, permitindo a transferência em tempo real dessas informações para banco de dados; o formulário, por sua vez, foi estruturado de forma que o futuro servidor prestasse, além de informações sobre nível de escolaridade, conhecimentos gerais e específicos, experiência profissional e suas áreas de interesse no Banco.

*Etapa 5 - Execução do Gingo e cruzamento dos dados do PPA /HJA:* de posse dos dados dos postos e dos candidatos, o DEPES realizou as aproximações entre os postos e indivíduos, e formou uma lista (ranking) indicando quais seriam as sete melhores localizações para cada candidato, tanto para as informações processadas pelo Gingo (requisitos de caráter objetivo, incluindo nível e área do último curso realizado - graduação ou pós-graduação), quanto aquelas processadas pelo PPA/HJA (dados comportamentais). Outras informações consideradas para a localização do futuro servidor foram a sua classificação no certame, inclusive até 5 opções relacionadas com as suas áreas de interesse no Banco.

*Etapa 6 - Análise dos resultados:* os resultados obtidos foram analisados pelo DEPES, e definida a localização provisória de cada futuro servidor. Dessa forma, os primeiros classificados no concurso foram tendo suas demandas atendidas de acordo com a área de

interesse, desde que houvesse vaga e atendessem às indicações feitas pelo GINGO e PPA/HJA. Essas informações, após examinadas no âmbito do DEPES, foram encaminhadas às chefias de unidades para conformidade; ao tomarem conhecimento de sua localização, houve, da parte de alguns candidatos, solicitação de transferência para outra unidade, tendo o DEPES, após análise, efetuado algumas permutas, sempre tendo como base os dados levantados.

### **3. Mudanças efetivamente ocorridas / Obstáculos encontrados**

Em termos globais, dos 249 novos servidores localizados por meio deste processo, 94% registraram como 1ª opção alguma unidade da área fim, totalizando 235 servidores. Nesse quadro, considerando os resultados preliminares, somente 14 fizeram opção pela área meio, ou seja, 6% do total.

Considerando a existência de vagas em relação à preferência registrada, verifica-se que havia certa coerência nesses números globais: 222 vagas na área fim (89%), e 27 na área meio (11%). Apesar disso, seguindo a tradição de outros concursos, dentro da área fim a quantidade de optantes foi superior à quantidade de vagas disponíveis: na DIPEC - Diretoria de Política Econômica (44 candidatos para 13 vagas), DIREX - Diretoria de Assuntos Internacionais (42 candidatos para 16 vagas) e DIPOM - Diretoria de Política Monetária (39 candidatos para 22 vagas), contribuindo também para o desequilíbrio do processo de alocação e dificultando o completo atendimento do interesse dos candidatos.

Adicionalmente, com base nos resultados apontados pelos instrumentos utilizados para o processo de alocação, considerando, inclusive a opção por área, procurou-se direcionar os candidatos para as unidades que melhor pudessem aproveitar seu potencial, de acordo com os pressupostos da gestão do conhecimento, embora nem sempre a área mais indicada estivesse em completa sintonia com a vontade expressa do candidato.

Finalmente, a prioridade dada à classificação do servidor no concurso criou uma situação de relativo engessamento para a alocação dos últimos colocados, pois, por diversas vezes, aconteceu que as vagas nas unidades pretendidas e/ou indicadas já estavam esgotadas, em razão da prévia alocação de candidatos com melhor classificação, que, às vezes, tinham sido atendidos em 2ª ou 3ª opção.

Em termos específicos, a DIFIS - Diretoria de Fiscalização, com maior número de vagas (134), também foi a Diretoria mais procurada em termos absolutos, escolhida em 1ª opção por 94 servidores, possibilitando que até 70% das vagas pudessem ser preenchidas por esse critério. A utilização dos vários instrumentos de alocação já mencionados resultou na proposta de atendimento de 52% das 1ª e 2ª opções dos candidatos (70 servidores), permitindo concluir que a não convergência desses critérios se deu em 18% dos casos (24 servidores).

No contexto global, considerados os diversos fatores de desequilíbrio, observamos que, no total, a não convergência entre a localização dos novos servidores e as suas escolhas pessoais foi da ordem de 28%, atestando a boa qualidade dos instrumentos utilizados, que tiveram uma maior eficácia nos casos em que houve maior flexibilidade para alocação, como aconteceu com os primeiros colocados que, como já foi dito, foram menos afetados pelo esgotamento das vagas nas unidades mais demandadas.

Não obstante, cientes das dificuldades encontradas para se atingir um resultado completamente satisfatório nessa etapa, o processo de alocação foi estendido no tempo, procurando-se ouvir e atender as unidades e os candidatos insatisfeitos com as propostas apresentadas. Com efeito, até a data limite de posse dos candidatos, tinham sido corrigidos, através de permutas e triangulações entre as unidades, os casos de alocações consideradas inadequadas que foram trazidas ao conhecimento do DEPES.

Concluímos, portanto, que o trabalho desenvolvido foi inovador e conseguiu atingir os objetivos propostos na medida em que:

1. apresentou resultados muito superiores aos de certames anteriores, permitindo que 76% dos novos servidores pudessem ser localizados com base nos perfis apresentados e nas manifestações de interesse em 1ª, 2ª e 3ª opções juntas;
2. mudou a cultura das indicações sem critério e das interferências pessoais no processo de localização, focando-se tão somente nos aspectos técnicos;
3. utilizou instrumentos, metodologia e tecnologias avançadas, reduzindo o caráter informal de processos anteriores de localização;
4. foi participativo, tendo contado não apenas com o apoio do corpo gerencial das unidades na definição dos postos de trabalho, mas também dos novos servidores que forneceram suas informações dentro dos prazos estabelecidos;
5. à exceção de algumas situações alteradas via triangulação entre candidatos, DEPES e unidades, não foram registradas à época da posse dos novos servidores reclamações quanto à localização originalmente proposta;
6. por meio de formulário eletrônico, obtivemos dos novos servidores, em curto espaço de tempo, as informações necessárias, sem deslocar esse grupo do local de suas atividades;
7. constatamos que o DEPEC- Departamento Econômico, unidade onde já havíamos definido todos os postos de trabalho, recebeu candidatos com o perfil mais apropriado às suas características funcionais do que outras unidades, que definiram somente o perfil básico do posto de trabalho.

Consideramos que foi muito importante a flexibilidade demonstrada pelas equipes do DEPES, agindo de forma oportuna diante de uma situação crítica, com prazos curtos; e ter-se contado, naquele momento, com o apoio fornecido pela quase totalidade das chefias das unidades, que se dispuseram a definir, de forma rápida, os principais requisitos de seus postos básicos de trabalho. Essa ação conjunta permitiu que o contingente de novos servidores já tivesse sua localização definida, antes da data prevista para a sua posse no Banco.

Para validar os instrumentos utilizados, bem como verificar nossa percepção quanto ao processo, realizamos no último mês de julho, por meio de dois modelos de questionários, pesquisa de satisfação junto aos servidores localizados pelo processo e respectivas chefias de unidade. Dentre as chefias, 95% se posicionou como muito satisfeita ou satisfeita com os resultados do processo de localização. Dentre os servidores, 62% se consideram muito satisfeito ou satisfeito com o processo, e somente 13% se consideraram muito insatisfeito. Dois aspectos chamaram nossa atenção: aqueles servidores que foram localizados em unidades da área meio, bem como os que pleiteavam mudar de cidade e não obtiveram êxito, mostraram-se insatisfeitos com o processo, acrescentando um percentual de distorção aos resultados. No primeiro caso, entendemos que as áreas fins são muito demandadas pelos recém-admitidos, conquanto são consideradas mais promissoras profissionalmente se comparadas com as unidades da área meio. No segundo caso, em razão da quase totalidade das vagas oferecidas pelo Concurso Analista/2000 terem sido para Brasília e São Paulo, candidatos de outros locais, apesar de saberem de antemão que, se aprovados, seriam lotados em praças diferentes de sua cidade de origem, imediatamente após a posse, solicitam remoção, que, em geral, são recusadas pela administração. Por outro lado, mesmo com o uso de tecnologias avançadas ocorreram localizações inadequadas de servidores. A diferença é que as possibilidades de acerto, quando amparadas nos pressuposto da gestão do conhecimento, são muito maiores.

Com os benefícios decorrentes da adoção dessa medida, o DEPES poderá ampliar as possibilidades de redefinir a política de recursos humanos no que concerne à mobilidade interna, satisfação profissional e estratégias de capacitação e desenvolvimento, preparando o quadro de servidores do BC para atuar na nova sociedade que está sendo moldada pelos avanços da tecnologia da informação e pela globalização dos mercados financeiros, seja mediante ação sistêmica, voltada para a gestão do capital intelectual da organização, seja pelo estímulo a ações de autodesenvolvimento, conduzidas e administradas pelo próprio servidor, em parceria com sua chefia imediata e com as gerências de nível estratégico.