

Metodologia de Alocação dos Servidores

Secretaria de Orçamento Federal

Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão

O concurso de Analista de Planejamento e Orçamento possui duas etapas e não faz restrição com relação à formação de nível superior do candidato. Dessa forma, os aprovados possuem uma ampla gama de perfis e experiências. Além da etapa de provas e títulos, existe também o curso de formação que tem como objetivo selecionar os candidatos aptos e homogeneizar a formação de cada um, buscando adequá-los, minimamente, às atividades da carreira.

Nesse cenário, era impossível fazer as entrevistas de todos eles por todas as áreas. Houve então a necessidade de encaminhar os candidatos a Analistas de Planejamento e Orçamento, ainda em curso de formação, para as entrevistas com os coordenadores gerais da Secretaria de Orçamento Federal, de modo que o perfil do profissional fosse o mais adequado ao trabalho desenvolvido em cada local, para que os gestores não perdessem tempo com entrevistas inúteis.

Conceitos como o de competências para analisar a melhor colocação de um profissional aprovado em concurso e a automação do processo de seleção permitiram conhecer as necessidades de capacitação de cada indivíduo mesmo antes do início de seu exercício na unidade, incentivando o candidato à reflexão de suas próprias competências e deficiências no caminho de inserção na vida pública.

No passado, a distribuição dos candidatos era feita mais com base nas preferências que cada candidato tinha por cada unidade, o que reduzia o poder de decisão da administração pública. Com essa metodologia, a

administração pública não apenas recobrou o controle da alocação, como também trouxe uma forma de selecioná-los com critérios mais definidos.

Caracterização da situação problema

O concurso de Analista de Planejamento e Orçamento possui duas etapas e não faz restrição com relação à formação de nível superior do candidato. Dessa forma, os aprovados possuem uma ampla gama de perfis e experiências, podendo ser músicos, engenheiros, médicos, historiadores ou de qualquer outra formação.

Sendo assim, o concurso possui duas etapas: a primeira de provas e títulos; e a segunda de curso de formação.

O curso de formação, além de selecionar os candidatos aptos, tem como objetivos homogeneizar a formação de cada um, buscando adequá-lo minimamente às atividades da carreira.

Apesar desse curso, as experiências, os conhecimentos, habilidades e atitudes dos candidatos ainda os torna muito diferentes entre si.

Por outro lado, as diversas áreas da Secretaria de Orçamento Federal exigem profissionais com perfis diferentes, dependendo das necessidades de cada um.

Como o número de candidatos é grande, assim como o número de áreas nas quais cada candidato pode trabalhar, é impossível fazer as entrevistas de todos eles por todas as áreas.

Houve então a necessidade de encaminhar os candidatos a Analistas de Planejamento e Orçamento ainda em curso de formação para as entrevistas com os coordenadores gerais da Secretaria de Orçamento Federal, de modo que o perfil do profissional fosse o mais adequado ao trabalho desenvolvido em cada local, para que os gestores não perdessem tempo com entrevistas inúteis.

Objetivos da iniciativa

1. Indicar para entrevista com os coordenadores gerais os candidatos com o perfil mais adequado para o trabalho em cada coordenação geral;
2. Reduzir o tempo despendido pelos coordenadores gerais no processo de seleção dos candidatos;
3. Fornecer dados dos candidatos que pudessem ser facilmente comparados entre si;
4. Reduzir a rotatividade interna dos candidatos devido a uma inadequação do perfil profissional às atividades de cada coordenação geral;
5. Reduzir o tempo de adaptação e aprendizado do novo profissional ao setor de trabalho, uma vez que seu perfil está mais adequado às atividades desempenhadas no local de trabalho.

Público-alvo da iniciativa

1. Candidatos ao cargo de Analista de Planejamento e Orçamento (APO), da segunda etapa do concurso, em curso de formação.
2. Coordenadores gerais da Secretaria de Orçamento Federal (SOF), cujas áreas receberiam os novos APOs.

Consideramos esses dois grupos como público-alvo da iniciativa, uma vez que buscamos beneficiar ambos. Os novos APOs seriam beneficiados à medida que fossem mais bem alocados em seus novos locais de trabalho; os coordenadores gerais seriam também beneficiados, pois teriam colocados nas suas posições os melhores perfis do grupo de novos APOs.

Descrição das etapas da prática inovadora

1. Capacitação da equipe nos conhecimentos necessários, especialmente em gestão por competências.
2. Construção do questionário base a ser aplicado junto às coordenações gerais e aos candidatos do concurso.
3. Aplicação de questionário nas coordenações gerais com a finalidade de se conhecer as competências necessárias ou desejadas pela instituição.
4. Aplicação de questionário aos candidatos com a finalidade de se conhecer as competências existentes em cada um.
5. Ponderação das competências necessárias ou desejadas por cada setor.
6. Comparação entre as competências desejadas pelos setores e as competências existentes nos candidatos.
7. Pontuação de cada candidato em cada setor, segundo suas competências existentes e as competências desejadas.
8. Classificação dos candidatos em cada setor.
9. Indicação dos melhores candidatos para entrevista em cada setor.

A situação hoje

Os 47 candidatos encontram-se alocados nas coordenações gerais da seguinte forma:

- Dois economistas e um comunicador social na CGREI;
- Um comunicador social, um engenheiro e um profissional de relações profissionais na CGAES;
- Um administrador e um engenheiro na CGAPE;
- Um economista, um advogado e um historiador na CGAPP;

- Um administrador e um engenheiro na CGARP;
- Um administrador e um economista na CGASE;
- Um administrador, um contador, um comunicador social e um advogado na CGASO;
- Dois engenheiros na CGDPS;
- Um cientista social na CGEAT;
- Um analista de sistemas, um comunicador social e um turismólogo na CGINF.
- Dois economistas na CGMAC;
- Um advogado na CGPEC;
- Um administrador, dois economistas e um advogado na CGPRO.
- Um administrador, um cientista social, um profissional de relações profissionais na CGREI;
- Seis cientistas da informação, quatro engenheiros e um geógrafo na CGTEC.

Como se pode perceber, a formação do profissional não foi preponderante para sua alocação entre as áreas que não eram de Tecnologia de Informação (CGTEC), mas sim seu perfil no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Se a formação do profissional fosse algo importante para o cargo de APO, o concurso teria especificado isso.

Por que a iniciativa é inovadora?

A inovação da iniciativa está em diversos pontos:

1. Uso de conceito de competências para analisar a melhor colocação de um profissional aprovado em concurso para alocação interna.
2. Automação do processo de seleção, uma vez que torna possível a

utilização de aplicativos informatizados para priorizar a distribuição de pessoal, sem histórico de desempenho na instituição na qual ingressa.

3. Conhecimento das necessidades de capacitação de cada indivíduo, mesmo antes do início de seu exercício na unidade.
4. Incentivo à reflexão, por parte do candidato, de suas próprias competências e deficiências no caminho de inserção na vida pública.
5. Especialmente no caso em que os candidatos seriam distribuídos a três unidades diferentes, com necessidades distintas, apresenta-se ao candidato uma lista de conhecimentos, habilidades e atitudes desejadas pelas instituições sem indicar quais as mais importantes para cada um.

No passado a distribuição dos candidatos era muito mais com base nas preferências que cada candidato tinha por cada unidade. Isso reduzia o poder de decisão da administração pública. Com essa metodologia, a administração pública não apenas recobrou o controle da alocação, como também trouxe uma forma de selecionar com critérios bem definidos

Resultados e/ou impactos da iniciativa

1. Restaurou à administração pública a capacidade de distribuir candidatos aprovados em concurso público segundo critérios bem definidos;
2. Deu isonomia de oportunidade aos candidatos, uma vez que permite eliminar os fatores de relacionamento interpessoal que alguns candidatos possam ter com agentes da administração pública;
3. Deu impessoalidade ao processo de seleção do candidato;
4. Criou uma metodologia que pode ser repetida e aperfeiçoada com as sucessivas aplicações;
5. Criou uma metodologia que pode ser escalada para grandes quantidades de candidatos sem necessariamente aumentar o tempo

de processamento da alocação dos candidatos.

Criou uma metodologia que pode ser utilizada em toda a administração pública, em quaisquer níveis de gestão, do secretário ao chefe de serviço, mesmo quando os candidatos devem ser distribuídos para unidades diferentes.

Houve utilização eficiente dos recursos?

Houve pelos seguintes motivos:

1. Permitiu ao gestor, que no caso era o coordenador geral, com auxílio de seus coordenadores, em vez de utilizar seu tempo na leitura e análise de dezenas de currículos, direcionar os candidatos com os perfis profissionais mais compatíveis com as atividades desenvolvidos em suas coordenações.
2. Os questionários respondidos permitem à organização, sem muito esforço, conhecer as lacunas de competência e, com isso, desenhar programas de capacitação que, mais que dotar o profissional com os conhecimentos desejados, aparelhem o indivíduo com as atitudes e habilidades desejadas.
3. Ainda, o levantamento, que pode ser estendido à toda organização, em vez de apenas aos novos ingressos, permite criar um programa de *coaching* na instituição, com a finalidade de desenvolver o profissional ao longo de sua carreira.

Parcerias

A parceria, neste caso, foi feita com a Secretaria de Planejamento e Assuntos Econômicos (Seplan) que participou da elaboração dos questionários que foram aplicados aos setores da Secretaria de Orçamento Federal (SOF) (coordenações gerais) e aos concursandos.

Apesar dessa parceria na elaboração do levantamento, a SOF desenvolveu o processo de seleção e distribuição interno dos candidatos de modo distinto da Seplan, pois cada secretaria preservou sua autonomia de atuação na questão das alocações dos candidatos.

Participação dos beneficiários

Foram dois beneficiários conforme se segue:

1. Coordenadores gerais:

1. Os coordenadores gerais participaram descrevendo as atribuições que lhes eram devidas regimentalmente.
2. Participaram também indicando e valorando as competências relevantes para a consecução das atividades em seus setores.
3. Esses coordenadores gerais e seus coordenadores fizeram as entrevistas com os candidatos e apontaram em uma lista ordenada suas preferências.

2. Concursandos:

1. Os concursandos da etapa do curso de formação responderam aos questionários e participaram das entrevistas.
2. Além disso, registraram suas preferências pelas atividades que lhes eram mais estimulantes, que foram levadas em consideração na hora da seleção.

Mecanismos de transparência e controle social

O processo encontra-se disponível para acesso sob solicitação de quaisquer pessoas da SOF ou mesmo fora da SOF, não havendo nenhum sigilo no processo decisório.

A consulta a essa metodologia é incentivada uma vez que gostaríamos de vê-la replicada e aprimorada por outros órgãos da administração pública, seja federal, estadual ou municipal.

Todo o processo está em fase de relatório conjunto da SOF e da Seplan à CGU, cada uma dessas secretarias descrevendo como foi o processo de distribuição interna dos candidatos aprovados no concurso.

Grau de replicabilidade

O processo que foi realizado na SOF pode ser replicado no momento em que for necessário. Vamos repetir esse processo no próximo curso de formação do concurso de APO. Há uma possibilidade de se convocar os candidatos excedentes do mesmo concurso (APO) e fazer novo curso de formação em 2019. No entanto, caso esta convocação não ocorra, devido à falta de orçamento ou outro motivo qualquer, não há impedimento de ordem técnica para repeti-lo em qualquer momento, por qualquer órgão, em qualquer esfera da União, em qualquer outro concurso.

Grau de sustentabilidade

O processo de distribuição criado e aplicado na SOF foi desenvolvido para ser utilizado por poucas pessoas, de modo que não se exige uma equipe grande. Na SOF, utilizamos basicamente dois profissionais que conheciam Excel em seu nível básico, no entanto, os profissionais que aplicarem o processo devem conhecer bem as atribuições regimentais da casa em que ele é aplicado, devem conhecer o básico de gestão por competências e devem ser capazes de interpretar os poucos campos de texto livre do questionário (experiência profissional, linha de pesquisa, formação acadêmica), currículos e traduzi-los em pontos para o processo.

Quais foram as principais barreiras encontradas no desenvolvimento da prática inovadora?

1. Não encontramos na literatura nenhum método disponível que ordenasse os candidatos pelo grau de adequabilidade para as coordenações gerais. Assim, a maior dificuldade foi criar o sistema de pontuação em cada uma das coordenações gerais.
2. Não havia na SOF pessoal familiarizado com a gestão por competências em ponto que pudesse elaborar um levantamento de competências adequado às necessidades da instituição, ainda que houvesse conhecimento a respeito das áreas que receberiam os candidatos.

Quais barreiras foram vencidas e como?

1. Com relação à dificuldade de criar um sistema de pontuação adequado para cada uma das coordenações gerais, essa foi contornada por meio de amplas discussões com a equipe envolvida e a liderança do setor. Muitos ensaios foram feitos comparando-se o método tradicional (análise simples e priorização manual de todos os currículos) com o sistema de pontuação. Essa pontuação foi sendo ajustada até que os dois métodos (manual e por pontuações) fossem semelhantes.
2. Com relação a não haver na SOF pessoal familiarizado com a gestão por competências, essa dificuldade foi contornada com a ajuda da Seplan, que obteve um questionário básico da Agência Nacional de Aviação Civil (Anac) e marcou reunião para aprendermos sobre o processo de seleção utilizado na Anac. Debateu-se com a SOF a forma e o conteúdo dos questionários. Além disso, a equipe da SOF capacitou-se autonomamente, buscando na literatura os conceitos

de gestão por competências que pudessem ser aplicados ao que queríamos.

Quais foram os fatores que contribuíram para o sucesso da prática inovadora descrita?

1. Ampla discussão: todo o processo foi amplamente discutido. Na fase de elaboração do questionário, buscou-se o consenso com a Secretaria de Planejamento e Assuntos Econômicos. Na fase de criação do modelo, o debate se deu internamente com a equipe da SOF, considerando todas opiniões.
2. Busca de experiência em outros órgãos: foi muito importante ouvir a prática da Anac. A reunião que tivemos com eles foi elucidativa e inspiradora. Muitas ideias surgiram do que ouvimos deles.
3. Capacitação interna: o desconhecimento a respeito da matéria de gestão por competências exigiu pesquisa em busca do conhecimento que deveria ser absorvido pela equipe. A capacitação não foi formal, consistindo de iniciativas individuais autônomas.
4. Repetitivos ensaios para o ajuste fino: como não havia nenhum modelo pronto ou que indicasse o caminho a seguir, muitas simulações foram feitas ajustando-se os critérios de pontuação em cada caso.

Responsável institucional

Cesar Augusto Assis Mascarenhas de Oliveira

Coordenador

Endereço

Quadra SEPN 516, Bloco D, Sala T52

Asa Norte, Brasília/DF – 70.770-524

Data do início da implementação da iniciativa

1º de junho de 2017