

GESTÃO DA FORÇA DE TRABALHO - Recrutamento e Seleção: Um estudo acerca do Programa Bem Vindo ao BB

**KATERINY ROMENNA DE OLIVEIRA FRANÇA
MARIA VALÉRIA PEREIRA DE ARAÚJO**

RESUMO

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Recrutamento e Seleção; Curso de Formação e Estratégia.

1 INTRODUÇÃO

Uma boa gestão da força de trabalho é de fundamental importância para que uma organização alcance êxito em seus objetivos. Toda e qualquer ação dentro de uma organização passa necessariamente pelas pessoas, sendo essas então consideradas as responsáveis diretas pela geração de resultados.

Nesse sentido, fica cada vez mais evidente que entender a dinâmica da gestão da força de trabalho como elemento chave do sucesso das organizações tem gerado inúmeros estudos na área de gestão estratégica bem como, uma preocupação crescente dos profissionais de gestão de pessoas.

Tal tarefa se torna ainda mais complexa quando estamos tratando de grandes organizações, como é o caso das instituições financeiras que, via de regra, possuem um número expressivo de pessoas envolvidas em suas atividades.

Uma vez reconhecida a relevância que o assunto assume nos dias atuais, além da magnitude da maioria das instituições financeiras, o presente trabalho se propõe a analisar a gestão da força de trabalho do Banco do Brasil frente aos desafios que se apresentam em razão de mudanças recentes ocorridas no foco estratégico da empresa.

O Banco do Brasil é uma instituição financeira de grande importância para o mercado brasileiro, líder do mercado de ativos financeiros, com mais de 5.000 agências distribuídas por todo o Brasil e 40 pontos de atendimento no exterior. Hoje conta com um quadro de aproximadamente 109.000 funcionários, além de colaboradores terceirizados e demais funcionários de empresas de seu conglomerado.

Nos últimos anos o Banco do Brasil seguiu claramente a orientação estratégica focada no crescimento. Tal orientação, segundo informações divulgadas pelo próprio banco, em seu sítio na internet, resultou no crescimento surpreendente de sua base de clientes de 2,6 milhões em 2000 para 52,7 milhões em 2010. Atualmente o banco promoveu mudanças em sua estrutura levando a crer que o foco, que antes era no crescimento, passou a ser na rentabilização e satisfação dos clientes já existentes na empresa.

Sem se deter na apreciação da nova estratégia do banco, e sim na repercussão que essas mudanças estão e ainda deverão ocasionar na gestão da sua força de trabalho, questiona-se: o Curso Bem Vindo ao BB, enquanto instrumento parte integrante do processo de recrutamento e seleção, está devidamente alinhado com as novas estratégias de atuação definidas pelo banco?

O objetivo geral deste trabalho é analisar se o programa Bem Vindo ao BB está de fato alinhado as novas estratégias do banco, ofertando aos novos funcionários condições satisfatórias para a identificação e o desenvolvimento das competências requeridas para o novo perfil de funcionário requerido pelo Banco do Brasil.

2 REFERENCIAL CONCEITUAL

2.1 Sobre o Banco do Brasil

O Banco do Brasil foi fundado em 12 de outubro de 1808 pelo príncipe D. João VI. Trata-se de uma empresa de economia mista que além das atividades de intermediação bancária, atua nos ramos de seguridade e prestação de serviços a diversos segmentos de mercado.

De 1964 a 1985 o Banco do Brasil contou com a existência da conta movimento do Governo Federal. Porém, em 1986 ocorreu uma das principais

alterações na história do BB: O Governo Federal decidiu extinguir a Conta Movimento. Esta conta assegurava ao banco o suprimento automático de recursos para suas operações. Em decorrência dessa mudança o Banco do Brasil foi autorizado a atuar em todos os segmentos de mercado que já eram autorizados às demais instituições financeiras. Em 15 de maio de 1986 o Banco constituiu a BB DTVM (BB Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S/A), iniciando sua transformação em conglomerado financeiro.

Em 1995 a empresa foi reestruturada para se adaptar à nova conjuntura advinda do Plano Real, que havia sido implantado em 1994, com consequências significativas na queda de inflação e spread que afetou todo o sistema bancário.

Em 1997 o banco demonstrou a sua capacidade de adaptação às exigências de mercado, oferecendo novas opções de crédito a grupos segmentados de clientes e produtos modelados de acordo com a nova realidade econômica. A partir de então o banco passou a investir fortemente na modernização de sua estrutura, principalmente amparado em tecnologia de vanguarda aplicada ao setor bancário.

2.2 Recrutamento e Seleção

O processo de seleção e recrutamento nas organizações vem ganhando significativo destaque na atualidade. Isso se deve, em grande parte, ao crescimento acelerado da competitividade em todo mundo, proporcionado principalmente pela quebra de fronteiras resultante do acelerado processo de globalização que estamos vivenciando. Para as empresas interessadas em alcançar resultados sempre crescentes e sustentáveis torna-se urgente e imprescindível, uma especial atenção, além de investimentos permanentes nessa fase do processo de contratação. Para algumas empresas, como é o caso do Banco do Brasil, que é uma empresa de economia mista, e que, portanto, em atendimento a Emenda Constitucional nº 19, de 04/06/98, obrigatoriamente deve adotar o concurso público como única forma de recrutamento de pessoal, a etapa de seleção torna-se ainda mais complexa e conseqüentemente desafiadora.

Segundo Schermerhorn (1996 apud CHIAVENATO 1999, p. 92), recrutamento é “um conjunto de atividades desenhadas para atrair um conjunto de candidatos qualificados para uma organização”

Para Chiavenato (1999, p.92) recrutamento é:

Um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher.

Usualmente o processo de recrutamento pode ser dividido em dois tipos: recrutamento interno e externo. Sendo o recrutamento interno considerado aquele que utiliza o remanejamento entre cargos de pessoas já pertencentes ao quadro da empresa, enquanto que o recrutamento externo prioriza a introdução de novas pessoas ao quadro de pessoal já existente. Mais adiante trataremos especificamente sobre o processo de recrutamento interno como forma de promover a retenção de talentos na organização. No momento nos deteremos em entender apenas sobre o recrutamento externo, sua dinâmica e possibilidades.

No Banco do Brasil o recrutamento externo acontece obrigatoriamente através de concurso público autorizado pelo conselho diretor. Para muitos a exigência de concurso público para a etapa de recrutamento é encarada como uma limitação prejudicial enfrentada pelo banco, implicando dessa forma em um sério comprometimento de todo o processo seguinte de seleção. Porém, existe quem pense justamente o contrário, saindo em defesa da idéia de que a diversidade de pessoas, característica presente nos processos de recrutamento externo que envolve o concurso público, agrega valor inestimável à organização, uma vez que proporciona à mesma a introdução de uma ampla variedade de conhecimentos, que, uma vez sabiamente aproveitados, podem traduzir-se em diferenciais competitivos de difícil alcance pela concorrência.

O papel do processo de seleção, conforme entendimento de Castro (1995) apud Ribeiro e Bíscoli (2009), é “analisar as características do indivíduo e do trabalho e identificar as pessoas que melhores chances apresentam de desenvolver o trabalho de forma a elevar, ou ao menos manter, o nível de qualificação dos serviços prestados”.

Segundo Ivancevich (1995) apud Chiavenato (1999), seleção é “o processo pelo qual uma organização escolhe, de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado”

Diante do que foi exposto podemos entender que o processo de recrutamento e seleção deve ser cuidadosamente planejado e conduzido pelas organizações, sob

pena de que ocorrendo falhas graves ao longo do processo, a organização venha amargar prejuízos significativos oriundos da contratação de pessoas inadequadas em detrimento dos talentos realmente ambicionados.

De acordo com Chiavenato (2004), o recrutamento interno exige o conhecimento prévio de uma série de dados e informações:

- Resultados obtidos pelo candidato interno nos testes de seleção que se submeteu quando de seu ingresso na organização;
- Resultados das avaliações do desempenho do candidato interno;
- Resultados dos programas de treinamento e de aperfeiçoamento de que participou o candidato interno;
- Análise e descrição do cargo atual do candidato interno e do cargo que se está considerando, a fim de se avaliar a diferença entre ambos e dos requisitos adicionais que se farão necessários;
- Planos de carreiras ou planos de encareiramento ou ainda planejamento das movimentações de pessoal para se verificar a trajetória mais adequada do ocupante do cargo considerado;
- Condições de promoção do candidato interno (está no ponto de ser promovido) e de substituição (se o candidato interno já tem substituto preparado para seu lugar).

No âmbito organizacional o termo banco de talentos, mais conhecido como banco de dados interno, conforme Gramigna (2002), pode ser entendido como um instrumento que "permite à empresa desenhar um raio X do seu potencial humano, servindo de base para diversas decisões gerenciais".

Para Marras (2000), o banco de talentos é um sistema que conta com dados computadorizados, no "qual a empresa acumula informações a partir de dados obtidos de currículos recebidos, os quais poderão ser consultados conforme as necessidades da organização".

3 Procedimentos Metodológicos

Em relação à metodologia adotada, o presente trabalho caracteriza-se por ser uma pesquisa bibliográfica descritiva, do tipo Plano de Impacto nos Negócios. Segundo Andrade (2003, p. 124) "na pesquisa descritiva os fatos são observados,

registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira nele”. De acordo com Vergara (2005), pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material acessível ao público em geral, tais como: livros de leitura corrente; obras de referência – dicionários, enciclopédias, anuários, manuais e códigos; periódicos científicos; teses e dissertações; anais de encontros científicos; periódicos de indexação e resumo; jornais e revistas entre outros. A pesquisa bibliográfica tem como objeto de investigação o estudo de determinado tema, e seu objetivo principal é conhecer as diferentes contribuições científicas disponíveis sobre o tema pesquisado.

A análise dos instrumentos e processos adotados pelo Banco do Brasil na gestão da sua força de trabalho, objeto de estudo desta pesquisa, será realizada através da investigação estrutural da formatação atual dos referidos instrumentos e processos pelo banco.

4 ANÁLISE E RESULTADOS

A imensa importância que investimentos permanentes em treinamento e desenvolvimento de funcionários possuem na criação de valores e diferenciais competitivos de uma organização vem sendo cada vez mais descoberta pelas grandes empresas, com o Banco do Brasil não é diferente. Diante disso, o Banco desenvolve em parceria com a Universidade Corporativa (UNIBB), diversos cursos e treinamentos nas mais variadas modalidades.

A oferta de treinamento aos funcionários obedece a calendário específico, fazendo, inclusive, parte do acordo de trabalho semestral da empresa. A inclusão do item treinamento no acordo de trabalho é mais uma das diretrizes que refletem o compromisso do banco quanto a ser um banco competitivo e rentável declarado em sua missão. O Banco do Brasil entende que é responsável pela oferta de oportunidades de crescimento e desenvolvimento de seus funcionários, fazendo do aprendizado contínuo o principal pilar da gestão da sua força de trabalho.

Dentre os cursos e treinamentos oferecidos atualmente pelo Banco do Brasil aos seus funcionários, chama a atenção o Programa Bem Vindo ao BB, que foi desenvolvido especificamente para os funcionários recém admitidos.

O Programa está inserido na proposta político-pedagógica para atuação em gestão de pessoas definida e adotada pelo Banco do Brasil. A proposta contém em

sua essência os valores da ética, sustentabilidade e o respeito à individualidade do ser como parte do processo criativo, rejeitando completamente o trabalho como atividade alienante.

O objetivo geral do Programa Bem Vindo ao BB é propiciar aos funcionários recém admitidos, experiências estruturadas de ambientação e profissionalização, que contribuam para sua inserção na cultura do Banco e para a geração de bom desempenho e de bem-estar no trabalho. A idéia é proporcionar aos funcionários recém admitidos condições favoráveis a sua identificação com a empresa, de forma a acelerar o processo de desenvolvimento das competências requeridas pelo banco para se diferenciar no mercado, tornando-se um banco competitivo e rentável.

4.1 Caracterização do Programa

Buscando atingir os objetivos do Programa foi estabelecida uma formatação que contempla alguns itens, como: quem serão os participantes, duração do curso, curso de formação, como se dará o acompanhamento, bem como o treinamento e por fim o fechamento do Programa. Esses itens podem ser melhor explicados como segue abaixo.

- a) **Participantes:** Funcionários convocados para atuação na rede de agências, nas Centrais de Atendimento BB - CABB e, desde setembro de 2009, nos Centros de Suporte Operacional;
- b) **Duração:** 12 meses, iniciando a partir da convocação para a posse do candidato aprovado em concurso público homologado até o término do 12º mês;
- c) **Curso de Formação:** Excelência Profissional. Módulos fundamental (carga horária 32 horas), instrumental (carga horária 40 horas) e negocial (carga horária 32 horas);
- d) **Acompanhamento:** Orientação prestada por funcionário comissionado, com perfil de competências definido pela Diretoria Gestão de Pessoas, e que tenha concluído o Curso **Orientadores Programa Bem vindo ao BB**. O tempo dedicado a orientação é de 08 horas/mês distribuído entre até 03 orientandos. Para realizar a tarefa de orientação, o orientador faz jus à

remuneração de 08 horas/mês, referenciadas no adicional orientador, o que equivale à remuneração extra de 01 dia de trabalho a mais por mês;

- e) **Treinamento:** Grade de treinamento com duração média de 97 horas de carga horária, desenvolvida com foco na construção do conhecimento segundo as necessidades do trabalho bancário;
- f) **Fechamento:** Oficina Gestão da Carreira com carga horária de 24 horas. Trata-se de um momento oferecido pelo banco aos funcionários recém admitidos para que eles possam refletir sobre o primeiro ano na empresa, suas aspirações, desempenho e encarreiramento.

4.2 A Estratégia do Banco do Brasil e o Programa Bem Vindo ao BB

A recente mudança de foco estratégico definida pelo Banco do Brasil deve obrigatoriamente estar refletida em todas as suas ações, tanto em níveis táticos quanto operacionais. Essa preocupação se justifica em razão de que para alcançar êxito em processos de mudança, as organizações precisam manter uma linha de atuação homogênea e compartilhada com todos os envolvidos.

Uma vez alterado o foco estratégico do crescimento para a rentabilização, o banco deverá também promover alterações substanciais em sua estrutura, processos e cultura organizacional, de forma a alinhar todas as áreas com o mesmo objetivo.

Nesse contexto de mudanças, onde investimentos no desenvolvimento das pessoas é fundamental, o Programa Bem Vindo ao BB assume real relevância.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, podemos afirmar seguramente que para que o Programa Bem Vindo ao BB de fato esteja alinhado com a mudança de foco estratégico definida recentemente pelo Banco do Brasil, faz-se necessário mais investimentos na estruturação do programa. Conforme já foi dito anteriormente neste trabalho, é de suma importância investimentos nas etapas iniciais de treinamento do funcionário recém-admitido. Tais investimentos refletirão na identificação em tempo hábil das habilidades, competências e dificuldades apresentadas pelos funcionários ainda dentro do contrato de experiência, evitando assim falhas na confirmação indevida de funcionários considerados inaptos para a função. Além também de que quanto antes o novo funcionário receber o treinamento adequado, melhor e mais rápido será sua resposta positiva aos desafios propostos pela organização.

Para que estudos nesse sentido sejam realizados seria necessário o levantamento financeiro detalhado do Programa Bem Vindo ao BB, porém o acesso restrito a esses dados limitam a proposição de uma reestruturação de investimentos do programa neste trabalho. Dessa forma, como não seria possível estabelecer um cronograma de implantação viável com base em valores reais, sugerimos outros estudos complementares que se proponham a contribuir com a questão.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G. **Gestão Estratégica de Pessoas**. In FLEURY, M. T. (Org.) *As pessoas nas organizações*. São Paulo: Gente, 2002.
- ANDRADE, Maria Margarida de Andrade. **Introdução a Metodologia do Trabalho Científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- AVIS, Keith e NEWSTROM, JohnW. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- BARBOSA, L. **Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil?** Revista do Serviço Público Ano 47, Volume 120, Nr. 3, Set-Dez. 1996.
- BERGAMINI, Cecília W., CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. São Paulo: Atlas, 1990
- BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- DUTRA, J. S.. **Gestão com Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- FACHADA, Odete. **Psicologia das relações interpessoais** . Lisboa: Edições Rumo, lda, 1998.
- FIGUEIREDO, N.M.A. **Método e metodologia na pesquisa científica**. 2a ed. São Caetano do Sul, São Paulo, Yendis Editora, 2007.
- GLENN ROWE, W. **Liderança estratégica e criação de valor**. *Rev. adm. empres.* [online]. 2002, vol.42, n.1, pp. 1-15. ISSN 0034-7590. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n1/v42n1a03.pdf>
- GRETZ, J. R. **Viabilizando Talentos**. Florianópolis: GB Comunicações, 1997.
- HARDY, Doug. *Finding Keepers*: **Novas estratégias para contratar e reter talentos**. Porto Alegre: BOOKMAN, 2011.
- LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2006.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.
- NISEMBAUM, Hugo. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.
- RIBEIRO, Daniela Guadagnine Valentim; BISCOLI, Fabiana Regina Veloso. A busca por novos colaboradores através do recrutamento e seleção. **Revista Expectativa**. Parana, v. 3, n. 3, p. 67-74, 2004.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice hall, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.