

4 A empresa

O presente capítulo apresenta uma descrição da empresa estudada, com ênfase na gestão de recursos humanos.

4.1. O BNDES

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES, é uma instituição financeira com atuação em praticamente todos os setores da economia, apoiando desde projetos de grande magnitude voltados ao incremento da infra-estrutura até a criação e aumento da competitividade das micro e pequenas empresas. Criado em 1952 pelo Governo Federal, tem hoje como sua missão promover o crescimento sustentável e competitivo da economia brasileira, com geração de empregos e redução das desigualdades regionais. Essa missão constitui um dos fatores determinantes do grau de atratividade do BNDES, motivando muitas pessoas a fazerem parte da instituição.

Na década de 1950, o Banco ainda não tinha o “S” de “Social” e apoiou fundamentalmente a infra-estrutura básica brasileira. Esta prioridade era relacionada com a certeza de que o Brasil não poderia depender somente de recursos externos para montar a infra-estrutura suficiente para promover o progresso do país (Azevedo e Gorayeb, 2002).

Nas décadas seguintes o Banco continuou apoiando a economia no rumo do desenvolvimento, respondendo as demandas e necessidades da sociedade brasileira, como é o caso do apoio na substituição das importações da década de 1970 (Azevedo e Gorayeb, 2002).

Nos anos 80 o Banco incorporou a letra S em seu nome, incluindo como prioridade o desenvolvimento social em conjunto com o econômico. Também auxiliou no processo de inserção das empresas brasileiras no mercado internacional.

Para dar resposta ao crescente desafio de indução do desenvolvimento econômico e social do Brasil, o Banco conta hoje com cerca de 2.700

empregados, alocados em 24 diferentes Áreas. Destes empregados, 872 indivíduos pertencem a Geração Y (nascidos a partir de 1980), representando cerca de 32% do total da força de trabalho.

Um conjunto de fatores contribuiu para que o BNDES vivesse nos três últimos anos um significativo fenômeno de renovação dos quadros funcionais. Os principais fatores foram a criação de um plano de incentivo a aposentadoria para os empregados mais experientes e o aumento do quantitativo de empregados aprovado pelo Governo Federal, em razão do crescimento de sua atuação na economia brasileira. O fenômeno resultou em uma expansão de mais de 160% dos desembolsos para operações em um intervalo de cinco anos, passando de pouco mais de R\$ 52 bilhões em 2006 para R\$ 139 bilhões em 2011. No quantitativo de empregados, o BNDES passou de aproximadamente 2.100 empregados em 2006 para 2.700 em 2011, representando um aumento de cerca de 28% em sua força de trabalho.

Em razão da forte mudança geracional, foi diagnosticada a necessidade da explicitação dos valores organizacionais. Como instituição sólida, seus valores estavam implícitos nas ações dos empregados mais experientes, mas com a substituição acelerada do quadro funcional, foi necessário o registro escrito deste valores e de seu significado de forma que pudessem ser divulgados e reforçados através de ações estruturadas. Para a explicitação dos valores foram entrevistados membros da alta administração e empregados mais experientes. O trabalho resultou na identificação de quatro valores essenciais do BNDES: Ética, Espírito Público, Compromisso com o Desenvolvimento e Excelência.

Por ser considerado referência em termos de desenvolvimento profissional e salarial, o BNDES atrai para seus concursos milhares de candidatos com diversas formações e experiências, captando desde o indivíduo recém formado até empregados com nível de senioridade maior. Este é mais um desafio que a instituição enfrenta: a heterogeneidade dos novos empregados e a conseqüente lacuna entre as características dos recém admitidos e as necessidades de suprimento de pessoal, no que tange aos aspectos técnicos e comportamentais, com potencial reflexo na motivação para o trabalho.

Uma característica especialmente relevante para a formação da cultura organizacional no BNDES é a natureza multidisciplinar da análise de projetos para concessão de financiamento. Tal peculiaridade faz com que o trabalho em equipe seja indispensável, configurando um aspecto crucial da lógica de gestão de pessoas e um desafio adicional em um contexto de transição entre gerações. Atualmente, as equipes são formadas em sua grande maioria por profissionais

iniciantes no Banco, em processo de aprendizagem e poucos responsáveis pela transmissão de conhecimentos. Antevendo o forte impacto que a perspectiva de intensiva renovação e crescimento do quadro funcional significava, o planejamento estratégico de 2008, apontou como uma das diretrizes institucionais a valorização de pessoas, promovendo o desenvolvimento dos empregados. Para possibilitar respostas aos novos desafios, no final deste mesmo ano de 2008 foi criada a área de recursos humanos. Com a criação da área foi definida a implantação de um sistema de gestão por competências para viabilizar o atendimento as necessidades de qualificação e progressão dos empregados. Este é um eixo fundamental da atuação da área de recursos humanos, já que espera-se que o modelo de gestão por competências permita a manutenção de registros que descrevam as habilidades, conhecimentos e atitudes necessárias ao desempenho das atividades inerentes ao bom funcionamento do BNDES e que possam nortear as ações de desenvolvimento necessárias para a adequada formação do quadro funcional.

Para a implantação da gestão por competências, foi feito um extenso trabalho de mapeamento de competências organizacionais, executivas, comportamentais e técnicas, envolvendo todas as áreas e todas as atividades realizadas no banco. Tais competências foram utilizadas como balizadores de processos de avaliação com o objetivo de promover a prática do *feedback* entre gestores e subordinados e nortear ações de desenvolvimento através de treinamentos formais ou da prática supervisionada.

Outro eixo importante e com particular relevância para o comprometimento dos empregados é a criação de um plano de carreira, ainda em formulação, capaz de atender antigos pleitos e oferecer nova lógica de promoção e progressão, com critérios mais adequados e justos sob o ponto de vista de indivíduos e da gestão. Espera-se que tais iniciativas propiciem instrumentos para melhoria da gestão das equipes e adequação a um cenário de mudanças intensivas.

Além das iniciativas inovadoras em gestão de recursos humanos mencionadas anteriormente, o BNDES mantém ao longo de sua história vigoroso apoio ao treinamento de pessoal. São realizados investimentos significativos em formação ao nível de pós graduação, com custeio integral de cursos e em treinamentos de curta e média duração sobre temas técnicos ou comportamentais em instituições de ensino renomadas em cursos abertos ou customizados *in company*. Outro apoio tradicional é dirigido aos executivos que

tem acesso a cursos para desenvolvimento de liderança em instituições reconhecidas no país e no exterior.