

DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS PARA O DESENVOLVIMENTO

*Claudia Pimentel Trindade Prates
Paulo de Sá Campello Faveret Filho
Renata Buarque Goulart Coutinho¹*

A gestão de pessoas no BNDES está passando por expressivas transformações. As razões ligam-se a fatores externos – o ambiente no qual o Banco opera – e internos – mudança geracional e modernização de sistemas e processos. Os métodos tradicionais de gestão, baseados nas interações pessoais e no exemplo dos líderes, não perderam a validade, mas precisam ser complementados por instrumentos mais formais e estruturados. Para lidar com esses desafios, foi constituída em 2008 a Área de Recursos Humanos (ARH). Sua agenda de trabalho inclui a implantação de uma política de recursos humanos centrada na gestão de competências.

Este artigo é composto de cinco seções, além desta introdução. Na primeira seção, é feita uma contextualização da gestão de pessoas no BNDES, relacionando-a com seu padrão de atuação. A segunda seção apresenta breve retrospectiva do estilo benedense de gerir pessoas, cujo entendimento é fundamental para o desenho das novas políticas. A seguir, apresentam-se os atuais desafios do Banco e seus impactos sobre as ações da ARH. A nova agenda para gestão de pessoas é discutida na quarta seção. Ao final, são tecidas considerações sobre a necessidade de o Banco modernizar sua gestão sem perder a essência, que lhe confere identidade.

¹ Respectivamente, superintendente da Área de Crédito, superintendente da Área de Recursos Humanos (ARH) e chefe do Departamento de Gestão Estratégica de Talentos da ARH do BNDES. Os autores agradecem a contribuição de Tjerk Franken, assessor da Presidência do BNDES, na revisão do texto. Agradecem também à equipe da ARH no que tange ao texto referente aos projetos em andamento – Adriana Mendes, Fábio Chiletto, Maria Gabriela Deccache, Roberto Alves, Carlos Fernandino, João Alexandre Terêncio e José Luiz Penido.

O NOME DO JOGO É “DESENVOLVER PESSOAS”

Ética, Compromisso com o Desenvolvimento, Espírito Público e Excelência são os quatro valores do BNDES. Aos 58 anos de existência, o BNDES construiu grande capital social por meio da ação de seus empregados, sempre orientados por esses valores básicos. Em vários momentos da história do Brasil, os técnicos do Banco souberam antever as principais tendências socioeconômicas, adotar as condutas e políticas compatíveis e desenvolver novas competências técnicas e soluções inovadoras para cumprir sua Missão.

Com uma posição financeira privilegiada em cada fase da história recente, o respeito que o Banco logrou obter da sociedade adveio, sobretudo, de uma abordagem sempre técnica, ainda que com sensibilidade para os principais condicionantes políticos. A gestão de recursos públicos em um ambiente social, político e macroeconômico frequentemente tumultuado requereu a adoção de rigorosos padrões éticos por sua Administração e por seus empregados. Uma abordagem sempre pautada por critérios técnicos e éticos garantiu ao Banco o acesso privilegiado aos recursos necessários à sua atuação.

O Compromisso com o Desenvolvimento manifestou-se por meio de constante preocupação com os requisitos para o desenvolvimento do Brasil a cada momento da história. De sua fundação até os anos 1990, o BNDES concentrou seus esforços no apoio à infraestrutura e às indústrias de base. Apesar de certa diversificação, o foco permaneceu quase o mesmo desde a década de 1950 até o fim dos anos 1980, pois predominava o modelo de industrialização por substituição de importações, no qual o principal papel do Banco era financiar os setores intensivos em capital.

A crise do modelo de desenvolvimento anterior e sua substituição por um sistema mais aberto e menos regulado determinaram a revisão do papel do BNDES. Nos últimos 20 anos, ainda que sem abandonar suas conexões setoriais originais, o Banco aumentou seu leque de atuação, incorporando novos setores, papéis e, conseqüentemente, novos interlocutores. Já no século XXI, vêm ganhando destaque na agenda os chamados “temas transversais”, como sustentabilidade e inovação, que se sobrepõem e modificam, sem afastar, os cortes setoriais clássicos.

As mudanças na carteira de aplicações, no leque de clientes e na abordagem dos projetos levaram o BNDES a desenvolver novas capacidades de seus empregados. Já não bastava conhecer as técnicas de análise de projetos industriais, nem desenvolver formas para lidar com os grandes empresários e com dirigentes de empresas estatais. Tornou-se necessário conhecer a dinâmica das políticas sociais, aprender a negociar com representantes

de centrais sindicais e com interlocutores da sociedade civil e adaptar os instrumentos creditícios para novos tipos de projetos, muitos deles mais pulverizados do que antes – o “Banco da Infraestrutura” passou a ser também o do Microcrédito.

A capacidade de desenvolver continuamente seus empregados é um dos elementos centrais que têm permitido ao BNDES realizar as tarefas que recebeu e crescer continuamente desde sua fundação, mantendo boa rentabilidade, solidez financeira e respeitabilidade. A capacitação foi adequada aos requerimentos das novas tarefas, quase sempre levando os técnicos benedenses a assumirem posições de destaque na formulação e na condução de políticas públicas.

A trajetória dos negócios do BNDES é indissociável do desenvolvimento de seus empregados. Isso envolve várias dimensões: seleção criteriosa de novos empregados; efetivo compartilhamento dos valores; prevalência de abordagem técnica dos problemas (sobretudo pela aplicação da metodologia de análise de projetos); liderança pelo exemplo; e apoio a treinamento e desenvolvimento de competências técnicas no trato das atividades de suporte e integração dos negócios (planejamento, administração, RH, jurídico, controles, auditoria etc.).

No atual estágio de desenvolvimento do país, as tarefas em relação aos empregados do Banco confundem-se com as da sociedade. Cada vez mais se difunde a noção de que o desenvolvimento só poderá ser sustentável e justo se houver aumento da produtividade do trabalho, e esta, por sua vez, é função direta da capacitação, tanto em termos de valores quanto de técnicas. O desenvolvimento de todos é condição necessária para a redução das desigualdades de maneira sustentável.

O mesmo se aplica ao BNDES. Para seguir se atualizando frente à constante mudança das necessidades socioeconômicas, o Banco precisa dedicar ainda mais tempo e esforço ao aprimoramento de seus empregados. Oferecer constantes oportunidades de desenvolvimento e reforçar os valores que deram sustentação às competências essenciais da organização em seus quase 60 anos de existência são tarefas primordiais hoje e nos próximos dez anos.

BREVE RETROSPECTIVA – O ESTILO BENEDENSE DE GERIR PESSOAS

Conservar e transformar. Atualizar e modernizar, sem romper com tradições de sucesso. Eis o difícil equilíbrio que precisa ser exercido na renovação das políticas de recursos humanos e nas formas de gerir pessoas no BNDES. Mas, afinal, qual era o estilo benedense de gerir pessoas, quais foram seus pontos favoráveis à evolução da organização e por que já não é mais suficiente, requerendo alterações significativas?

Durante boa parte de seu funcionamento, o Banco teve escala relativamente reduzida. De poucas centenas em sua fundação, o quadro cresceu lentamente até atingir cerca de 1.800 empregados no fim da década de 1980, aí permanecendo, com flutuações, até o início dos anos 2000. Concentrados em uma mesma cidade – Rio de Janeiro – e desfrutando de relativa estabilidade empregatícia, os benedenses lograram desenvolver intrincada e sólida rede de relacionamentos pessoais e institucionais, formais e informais. Tais relacionamentos ajudaram a moldar os comportamentos esperados, quase sempre lapidados por meio do exemplo e da interação com os executivos e com os seniores. Mais ainda, a rede funcionou como um ambiente de facilitação do consenso e como mecanismo de resolução de controvérsias.

Graças ao reduzido número de funções executivas e às próprias origens do Banco, a carreira técnica sempre foi muito valorizada. O conhecimento setorial e das empresas estava concentrado em empregados experientes, alguns deles sem função executiva. A autonomia dos técnicos sempre foi grande e respeitada pela Alta Administração. Não havia decisão que não começasse por uma proposta de um técnico, a quem se reconhecia o poder de moldar um projeto em virtude das políticas vigentes ou de seu próprio conhecimento.

Não é possível entender o estilo benedense de gestão corporativa sem levar em conta a peculiar combinação de poucos empregados, reduzido número de profissionais na carreira executiva e prevalência das decisões técnicas com a característica de grande estabilidade no emprego. Em termos práticos, tais elementos propiciaram um estilo de gestão segundo o qual as soluções eram obtidas por meio de um sistema que combinava instrumentos formais – fóruns, como o Comitê de Prioridades – com caminhos informais, favorecidos pela intimidade que o convívio diário de poucos técnicos ao longo de décadas propiciava. A busca do consenso emergiu como uma regra não escrita, mas nem por isso menos efetiva, de assegurar a unidade de ação da organização.

Apesar da rede de relacionamentos, a cadeia de poder formal foi, desde o início, essencialmente vertical. Diretores supervisionam áreas, chamadas Unidades Fundamentais e comandadas por superintendentes, os quais, por seu turno, lideram alguns chefes de departamentos, organizados estes por gerências, dentro das quais se inserem os empregados de nível superior, usualmente chamados de técnicos, e os de nível médio, ou assistentes. Tal estrutura dotou as áreas operacionais de grande autonomia, uma vez que o consenso só era requerido em dois momentos – no enquadramento da proposta inicial e na aprovação em diretoria. Isso favoreceu muito a capacidade de ação dos departamentos, que podiam concentrar energia no relacionamento com os clientes. No entanto, é fácil imaginar a grande dificuldade de implementar e aprimorar os processos de apoio, quase sempre situados nos degraus mais baixos da escala de prioridade.

A estrutura hierárquico-funcional só não degenerou em *feudos* inadministráveis porque os mecanismos de consulta e decisão, formais e informais, funcionavam como elementos de unificação, como um *cimento* entre equipes e unidades. Fator fundamental a consagrar essa unidade, mencionado no início do artigo, foi uma forte adesão aos quatro valores comuns. A convergência não nascia de qualquer preocupação explícita com o consenso, mas do zelo permanente de boa parte dos empregados e executivos. A prática prevalecia sobre o discurso, com a comunicação comandada pela força do exemplo, não por programas institucionais.

Numa organização verticalizada, com primazia da abordagem técnica nos problemas postos pelo desenvolvimento do país, valores básicos bem estabelecidos, quadro reduzido de empregados e baixa rotatividade, a gestão de pessoas tendia a ser bastante descentralizada. Chefes de departamento, em especial, interagem com suas equipes de forma a obter os resultados esperados, sempre com grande liberdade gerencial. A organização pouco influenciava de maneira formal e explícita no padrão de gestão de pessoas. As muitas normas e regulamentos concentravam-se em deveres e obrigações, mas em quase nada determinavam a maneira de lidar com pessoas. A liderança era forjada ao longo do tempo e o exemplo se sobrepunha a (quase inexistentes) políticas de recursos humanos.

Tais elementos formaram a base de sustentação de uma organização que atravessou quase seis décadas de permanente ebulição da história brasileira. Em meio a um Estado que teve momentos de grande força e de profunda debilidade, a várias crises políticas e a constantes ameaças de captura por interesses de curto prazo, o BNDES logrou adotar um estilo de gestão que o manteve no centro das decisões do país, com boa capacidade financeira e grande respeitabilidade ética e técnica.

Nos primeiros anos do século XXI, já é possível afirmar que novos elementos precisam ser adicionados a essa equação e que alguns elementos antigos precisam ser reformulados. O Brasil mudou, o Banco está mudando rapidamente, e o que funcionou durante quase 60 anos talvez já não seja suficiente.

NOVOS TEMPOS, NOVAS AÇÕES

PRINCIPAIS DESAFIOS ESTRATÉGICOS DO BNDES

O contexto no qual o BNDES se encontra atualmente apresenta importantes desafios para que a instituição continue desempenhando o papel fundamental que tem tido na economia brasileira nos últimos 58 anos. Podem-se ressaltar alguns fatores representativos desse contexto.

1) MUDANÇA DO ESCOPO DE ATUAÇÃO DO BANCO

Mudanças no quadro socioeconômico brasileiro impõem ao BNDES a necessidade de adequar sua forma de atuação. Como consequência, o Banco tem passado por expressivo aumento em sua escala de operação (seu desembolso anual passou de R\$ 40 bilhões, em 2004, para R\$ 137 bilhões, em 2009, com crescimento de 49% em relação aos desembolsos de 2008). Some-se a isso um incremento em seu escopo de atuação por meio de apoio a diferentes setores e da internacionalização, além da crescente complexidade dos processos de análise de projetos. O contexto atual exige do BNDES e de seu corpo funcional um olhar multidimensional que transcende a avaliação de aspectos econômico-financeiros, mediante a incorporação das dimensões social, ambiental e regional.

2) RÁPIDA MUDANÇA DEMOGRÁFICA E GERACIONAL

Não bastassem as mudanças exigidas pelo ambiente em que atua, o BNDES vem passando também por significativas alterações em seu ambiente interno. Está em curso uma grande mudança na demografia de seu quadro de empregados, provocada pela aposentadoria de cerca de 500 profissionais no período de 2007 a 2012, somada ao aumento de 25% no quantitativo entre 2006 e 2009.

O BNDES enfrenta, portanto, o desafio de manter sua identidade cultural, promover a transferência de conhecimento – um de seus ativos mais valiosos – e fortalecer e disseminar seus valores para a nova geração. Esse desafio torna-se ainda mais complexo pelo fato de que a nova geração, chamada por alguns de geração Y, traz consigo uma concepção diferente de relação com o trabalho, com implicações para a construção da identidade profissional e de expectativas com relação à carreira.²

3) MODERNIZAÇÃO DE SISTEMAS E GESTÃO POR PROCESSOS

A orientação para a solução dos problemas em cada etapa do desenvolvimento brasileiro foi sempre uma diretriz fundamental da atuação do Banco. Apesar do sucesso no enfrentamento dos desafios no plano dos negócios, o papel secundário que coube aos sistemas e processos internos terminou por cobrar um preço elevado. Isso se manifesta por meio de um grande esforço de adequação dos procedimentos (internos) a uma fronteira de operações (negócios) em constante expansão.

² Costuma-se descrever os integrantes da chamada geração Y, composta por aqueles que nasceram a partir de 1978, como pessoas influenciadas pela tecnologia, talvez mais preocupadas com a satisfação imediata de seus desejos, questionadoras, defensoras de suas próprias opiniões e que não se conformam com o predomínio das questões profissionais sobre o lado pessoal [Veloso et al. (2008)].

Há três anos, o Banco decidiu enfrentar seus desafios internos e lançou o projeto AGIR – Ação para Gestão Integrada de Recursos. O AGIR visa modernizar os sistemas do BNDES e implantar uma nova abordagem gerencial, baseada mais em processos do que em requisitos hierárquico-funcionais.

O Banco tem competência e tamanho, mas suas práticas e ferramentas de gestão dos processos de trabalho não são plenamente desenvolvidas. Isso provoca ineficiência e produtividade insatisfatórias, além de retrabalhos indesejados, que precisam ser compensados com um esforço extraordinário dos profissionais. À medida que os novos sistemas e ferramentas sejam implantados, o tempo hoje gasto em atividades transacionais e operacionais (pelos técnicos e executivos) será reduzido e redirecionado a ações de natureza tático-estratégica e voltado à melhoria de desempenho.

Em uma organização com origens alheias ao mundo dos processos, é fácil aquilatar a extensão dos impactos que o AGIR trará para o BNDES. Inaugurar essa nova abordagem sem abrir mão dos elementos dinâmicos do modelo original será tarefa incontornável dos próximos anos.

COMO OS DESAFIOS DO BANCO AFETAM A ARH

MAIS E NOVAS DEMANDAS

A partir da criação da ARH, no fim de 2008, a gestão de pessoas foi alçada a uma dimensão mais estratégica na organização, o que provocou a emergência de demandas por programas e projetos.

A renovação do quadro funcional, além dos desafios já mencionados, traz para a ARH implicações de natureza também operacional, tanto em volume quanto em escopo de atuação.

Nos anos de 2008 e 2009, foram admitidos 841 empregados no Banco, que representam 33% do total de 2.490 postos de trabalho existentes atualmente na organização. O cenário atual é composto, portanto, de um número expressivo de novos empregados e de um corpo executivo com relativamente pouco tempo de casa. Emerge a necessidade de um processo muito bem estruturado de integração e capacitação dos novos empregados, transmissão de valores, transferência de conhecimento e desenvolvimento de novos talentos.

Capacitar pessoas torna-se a tônica de atuação da ARH. O desafio é formar seu novo corpo técnico com base em um legado de conhecimentos e valores construídos historicamente e capacitar os gestores para atuar segundo uma abordagem que os coloca na posição de responsáveis pelo desenvolvimento de suas equipes.

GERIR RECURSOS HUMANOS CORPORATIVAMENTE É ALGO NOVO NO BNDES

Anteriormente à criação da ARH, havia dois departamentos na Área de Administração que cuidavam dos serviços e rotinas de pessoal e de treinamento e desenvolvimento. É, portanto, algo novo a existência de uma área que tem como atribuição propor soluções estratégicas do ponto de vista de recursos humanos, por meio de políticas e programas capazes de desenvolver as competências necessárias para que o BNDES possa atingir suas metas e objetivos.

Dessa forma, temos o grande desafio de construir uma ARH ativa, que seja reconhecida como parceira de negócios das áreas e prestadora de serviços de excelência, agregando valor para o alcance dos objetivos estratégicos do BNDES. Em meio a um contexto de rápidas mudanças, faz-se necessária a disseminação de uma nova metodologia de trabalho que inclua a visão de projetos e de moderna gestão por processos, com vistas a apoiar de forma sólida e sustentada a transformação da organização.

No entanto, atuar como parceira das áreas de negócio do BNDES não será tarefa fácil. A interface da ARH com as demais áreas poderá ser prejudicada pela tradição de atuação das áreas como se fossem negócios em separado. Metaforicamente, tem-se a visão da organização distribuída em *silos*, com vida e dinâmica próprias. Nesse sentido, o desenvolvimento de políticas corporativas de gestão de pessoas poderá sofrer resistências, na medida em que questiona antigas formas de *fazer*. Inevitavelmente, toca-se em aspectos culturais da organização profundamente arraigados.

A NOVA AGENDA PARA A GESTÃO DE PESSOAS

O ano de 2009 foi, para a Área de Recursos Humanos do BNDES, um período em que se começou a desenhar e implantar uma nova lógica em gestão de pessoas na organização. Podem ser destacados como principais projetos a implantação da Gestão por Competências, a concepção do Projeto Gestão Estratégica de Pessoas (GEP), o Projeto Valores e o Projeto Transformarh, descritos brevemente a seguir.

PROGRAMA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

O Programa Gestão por Competências constituirá a base para o desenvolvimento da política de gestão de pessoas do BNDES e para a condução dos processos da ARH, entre os quais, plano de carreira, capacitação de sucessores, seleção, alocação, desenvolvimento e movimentação de pessoal. Seu objetivo maior é alinhar os instrumentos de gestão de pessoas com os objetivos estratégicos e o planejamento corporativo do BNDES.

Como ponto de partida, foram identificadas as Competências Organizacionais do BNDES. Trata-se das “competências essenciais” do Banco, em que estão ancorados estrategicamente seu sucesso e sua sustentabilidade, garantindo-lhe o cumprimento de sua missão e sua visão ao longo dos anos.

As Competências Organizacionais foram identificadas por meio de entrevistas semiestruturadas, realizadas com uma amostra de atuais e antigos executivos do Banco, de modo a captar uma diversidade de visões, gerações e níveis hierárquicos. São elas:

1. excelência e visão desenvolvimentista na análise de projetos;
2. capacidade de se antecipar e responder a demandas político-institucionais e de mercado, apoiada no desenvolvimento de produtos/linhas de atuação inovadores;
3. comunicação, articulação e coordenação político-institucional com *stakeholders*;
4. atração, retenção e desenvolvimento de talentos;
5. solidez, continuidade e evolução da cultura técnica;
6. gestão de conhecimento (gerar, capturar, codificar, sistematizar, disponibilizar, difundir, aplicar);
7. gestão estratégica de equilíbrio entre risco, retornos financeiro, econômico e social e impacto ambiental;
8. atuação integrada das Áreas com alinhamento à estratégia do Banco; e
9. eficiência operacional alinhada às melhores práticas do mercado.

A partir das Competências Organizacionais, foram detectadas as competências gerenciais e comportamentais necessárias aos executivos do Banco, denominadas Competências Executivas. Optou-se por iniciar a implantação do programa por esse segmento do corpo funcional, por causa da urgência de sua capacitação em face das mudanças em curso, anteriormente elencadas. Os executivos passaram por processo de treinamento para a etapa de avaliação, com vistas a prepará-los também para as reuniões de *feedback* com seus subordinados e superiores. As avaliações ocorreram durante os meses de setembro e outubro de 2009.

Em 2010, serão mapeadas e avaliadas as competências técnicas e comportamentais de todo o corpo funcional do BNDES, de forma a completar a implantação do programa e o primeiro ciclo de avaliações. Essa etapa será implantada no âmbito de um projeto mais amplo, que começa a ser desenvolvido – Projeto Gestão Estratégica de Pessoas (GEP).

PROJETO GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

O Projeto GEP tem por objetivo consolidar a implantação da Gestão Estratégica de Pessoas com base em competências, alinhada à Estratégia Corporativa, com vistas à valorização e ao desenvolvimento dos empregados do BNDES.

Para tanto, será aprofundado o Programa Gestão por Competências, por meio do mapeamento e da avaliação das competências técnicas e comportamentais e do desenvolvimento de um novo plano de carreira, de modo a alicerçar políticas, práticas e instrumentos de gestão de pessoas no BNDES.

O projeto prevê, ainda, o desenvolvimento e a implantação de uma sistemática de avaliação de desempenho que sirva de base para as ações de desenvolvimento dos empregados e sua progressão na carreira.

Em 2011, também no âmbito do GEP, será desenvolvido o Programa de Educação Corporativa, que terá por objetivo não só estimular e propiciar o desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais dos empregados em geral, mas também cuidar, de modo estruturado, da formação de competências executivas de profissionais com comprovado potencial para assumir no futuro alguma posição executiva.

PROJETO VALORES

Em meio à acelerada transição demográfica, foi fácil constatar que os tradicionais mecanismos de transmissão de valores da organização já não funcionavam a contento. O convívio entre *novos* e *antigos* ao longo dos anos foi sempre a principal maneira de transmitir os princípios essenciais do BNDES. Mas, como muitos dos *antigos* aposentaram-se em pouco tempo – cerca de três anos –, não houve tempo hábil para esse *contágio*. Por isso, o Banco decidiu elaborar sua Declaração de Valores, aprovada no fim de 2009.

Ao formalizar seus valores, o BNDES ofereceu aos novos empregados um legado das antigas gerações. Guiados por Ética, Compromisso com o Desenvolvimento, Espírito Público e Excelência, os benedenses construíram uma organização que soube se adaptar e crescer em meio a um ambiente quase sempre instável. Ao entrar no século XXI, espera-se que esses princípios possam ser vividos por todos os empregados, que inspirem as ações cotidianas e que sejam criativamente adaptados aos requisitos do novo estágio de desenvolvimento socioeconômico do Brasil.

Para dar corpo aos valores, ao longo de 2010 serão realizadas diversas ações com o objetivo de propiciar seu conhecimento pelos empregados e para gerar um ambiente favorável a sua disseminação. Sem prejuízo da necessária modernização gerencial, com maior atenção à gestão por processos e sistemas mais eficientes, o BNDES provavelmente seguirá sendo uma organização baseada em valores. Em grande medida, isso deriva do próprio objeto de trabalho da organização – o desenvolvimento socioeconômico –, que está em permanente movimento. Apenas indivíduos motivados por valores com grande afinidade ao desenvolvimento serão capazes de manter a relevância do Banco nas próximas décadas.

PROJETO TRANSFORMARH

O Projeto Transformarh tem como objetivo desenvolver um novo modelo conceitual para a Área de Recursos Humanos do BNDES. Esse novo modelo busca adequar atividades e papéis da ARH, de acordo com três competências básicas de recursos humanos: melhores práticas, relacionamento com o negócio e entrega de serviços de RH. Portanto, o projeto visa dotar a gestão da ARH de instrumentos e ferramentas necessários à sua atuação mais estratégica e ligada às necessidades do negócio.

Com base em um diagnóstico da situação da ARH, partiu-se para a etapa de desenho do modelo, em que foram definidos os principais processos de gestão de pessoas, papéis e responsabilidades de cada departamento que compõe a área, além de métricas de gestão, canais de atendimento e modelo de competências da ARH. Em 2010, será iniciada a implantação do novo modelo de atuação, por meio de processos selecionados para tal.

O projeto pretende contribuir para melhor organização e governança da área, além de capacitar a equipe para atuar segundo o novo modelo e prepará-la para a implantação da gestão integrada dos negócios.

COMO LIDAR COM UM FUTURO INCERTO?

A gestão de pessoas é hoje um dos temas mais centrais da agenda organizacional do BNDES. Em certo sentido, não deveria haver novidade nisso, pois o principal capital do Banco é sua legitimidade perante o mercado e a sociedade, construída pelas pessoas que o compõem. Compromisso com o desenvolvimento do país, capacidade técnica e ética são atributos da organização e de seus empregados, e não poderia ser diferente.

O que adiciona uma nova perspectiva é o novo marco de referência – interno e externo – em que a gestão de pessoas se desenrola hoje no BNDES. A fórmula tradicional – seleção rigorosa, gestão pelo exemplo e treinamento abundante – perdeu força, embora seus componentes continuem válidos. Esse diagnóstico inspirou a criação da Área de Recursos Humanos. Pela primeira vez em sua história, o tema de RH deixou de ser tratado no nível de departamento e passou ao de área. Ademais, foi criada uma diretoria dedicada exclusivamente aos assuntos corporativos internos – RH, TI e mudança de processos (AGIR). Em outras palavras, a organização tem consciência da urgência de novas abordagens.

Os principais projetos em curso na ARH apontam para a introdução de elementos quase inéditos.³ A adoção do modelo de gestão por competências representa uma tentativa de dar maior formalização a métodos tradicionalmente informais. Gestores e empregados dispõem agora de uma referência explícita de padrões a serem perseguidos. O exemplo continua sendo fundamental, mas é complementado por sistemas e métodos para gerir pessoas, dentre os quais se destaca o uso de *feedback* – interações organizadas das pessoas.

Ao mesmo tempo que traz novos instrumentos de apoio à gestão, o funcionamento da ARH representará uma efetiva redução da liberdade dos gestores. A maior formalização restringirá a margem de ação antes só limitada por mecanismos informais. O volume de informações gerenciais aumentará, pressionando os gestores a adotar ações menos intuitivas e mais metódicas. Avaliações formais deverão reforçar ainda mais a meritocracia, pilar básico de uma organização de sólida base técnica. O nível de cobrança aumentará, até porque será possível comparar o que antes se mantinha por detrás da informalidade.

Os valores da organização foram explicitados pela primeira vez. Avança a gestão por projetos e processos. Modernizam-se os sistemas de apoio. Cresce a pressão por eficiência. Diante desse movimento, haveria espaço para aquelas características que fizeram do Banco o que ele é hoje? Provavelmente um dos maiores desafios da gestão de pessoas é encontrar a exata combinação entre elementos tradicionais – que remetem às raízes da organização, sua identidade mais profunda e, portanto, mais sólida – e novos elementos. Isso é uma arte e não se encontra em nenhum manual.

Os novos métodos de gestão, mais formais, explícitos e quantificados, não poderão sufocar as dimensões positivas da tradição, que inclui a forte convergência em torno de valores básicos, a primazia do técnico sobre o político, a gestão pelo exemplo, entre outros.

Quais seriam os pontos de interseção entre passado, presente e futuro dessa organização? Qual o elo que não pode ser perdido? Que elementos cruciais precisam ser mantidos, de forma que a organização não perca sua identidade? Algumas pistas já foram dadas ao longo deste artigo. Os valores, sem dúvida, podem servir de cola entre as gerações, um legado a ser deixado para aqueles que hoje começam a integrar o corpo funcional. Valores esses que, de certa forma, estão refletidos nos comportamentos, habilidades e atitudes sinalizados como essenciais aos profissionais do BNDES, por meio da Gestão por Competências.

³ Houve algumas iniciativas no passado, infelizmente descontinuadas. As mais ambiciosas de todas foram a criação da Universidade BNDES, em 2001, e a introdução do primeiro sistema de avaliação de competências. Quando o modelo entrava em seu segundo ano de operação, foi subitamente abandonado pela Administração que assumiu em 2003.

No entanto, há um elemento que parece ter sido a tônica da convivência entre benedenses nos 58 anos de existência da organização: a confiança.⁴ Um ambiente de confiança construído justamente pelo convívio de profissionais em torno de valores comuns, da busca pela excelência técnica em sua atuação e do compartilhamento de decisões.

A confiança é ingrediente que não pode ser esquecido na receita do Banco no futuro. A busca pela meritocracia, com a aplicação de modernas práticas de gestão de pessoas e a implantação de estruturas de incentivos e sistemas de avaliação de desempenho, não pode ser alcançada a despeito da confiança historicamente construída, que remete a formas coletivas de atuação e ao alcance de objetivos comuns.

REFERÊNCIAS

VELOSO, Elza Fátima *et al.* *Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações X, Y e baby boomers*. Anais do "XXXII Encontro da Anpad". Rio de Janeiro, 2008.

ZANINI, Marco Túlio. *Confiança: o principal ativo intangível de uma empresa – pessoas, motivação e construção de valor*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

⁴ Confiança pode ser entendida como "uma aceitação voluntária e antecipada de um investimento de risco, quando se espera que a outra parte não agir de forma oportunista" [Zanini (2007)].