

Experiência

PROJETO BANCO DE OPORTUNIDADES PARA ACESSO ÀS FUNÇÕES GERENCIAIS

Instituição: **CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

Presidente: **EMÍLIO CARAZZAI**

Diretor Responsável: **HENRIQUE COSTABILLE**

Gerente de Área de Rec. Humanos: **JOÃO CARLOS MONTEIRO**

Gerente Executivo de Administração de Pessoal: **JOSÉ DONIZETTI DE MELO**

Gerente Executivo de Desenvolvimento: **EVALDO JOSÉ BAZÉGGIO**

Equipe Coordenadora do Projeto:

JOSEANNE LOPES REIS - Coordenadora
MÁRCIA MARIA MARTINS LOPES - Gerente de Filial
NORMA DE FÁTIMA DE LORENZI - Analista
ORLANDO DE ANGELIS FILHO - Analista
VÂNIA LÚCIA SANTA ROSA BITENCOURT - Analista

Equipe de Apresentação do Trabalho:

ORLANDO DE ANGELIS FILHO - Analista
RICARDO BAIOCCHI DE MACEDO - Analista

Endereço: **SBS Q. 04 LOTE ¾ 14º andar**
BRASÍLIA - DF - CEP 70092-900
Telefone/fax: **(61) 414-9124 - 414-9228**
E-Mail: joseanne.reis@caixa.gov.br.
Início da implantação da experiência: **15 de junho de 1998**

RELATO DA SITUAÇÃO ANTERIOR À INTRODUÇÃO DA INOVAÇÃO

Com a implantação do Programa de Racionalização e Competitividade - PRC, em OUT/95, o provimento das novas funções gerenciais efetuadas pela CAIXA ECONÔMICA FEDERAL passou a ser realizado mediante processos seletivos internos, contemplando as etapas de prova de conhecimentos gerais e específicos: avaliação de perfil, participação em Comitê de Avaliação Gerencial - CAGE, para as funções mais estratégicas da Empresa e constituição de bancos de habilitados. Somente após indicados para o exercício da função, esses empregados passavam por um “processos de desenvolvimento”, com ênfase em conhecimentos específicos da respectiva área da atuação. Ou seja, efetuava-se primeiro o provimento da função para posteriormente desenvolver o empregado, em conhecimentos necessários ao exercício do cargo.

Com o crescimento da informatização e consolidação da nova cultura proposta pelo PRC, surgiu a necessidade de estruturação de cargos/funções mais genéricas e organização de equipes ou times orientados por líderes, com alto nível de competência e maturidade profissionais.

Neste contexto, o desafio da Área de Recursos Humanos foi criar um mecanismo capaz de acompanhar a intensidade e velocidade dessas mudanças, mantendo todo o corpo funcional, em especial o segmento gerencial, preparado para responder prontamente às demandas internas e às exigências de mercado.

Dentro desta perspectiva, a nova filosofia proposta pelo **BANCO DE OPORTUNIDADES** foi a de desenvolver o empregado qualitativa e tempestivamente para prover com efetividade.

Considerando a extinção dos bancos de habilitados para a função de Gerente, existentes à época, surgiu a necessidade de desencadear ações que propiciassem o desenvolvimento contínuo dos empregados para o exercício dessa função, mediante a implementação de um processo consistente, que assegurasse o atendimento tempestivo ao provimento da função.

DESCRIÇÃO DO PROJETO INOVADOR

Em outubro de 1997, numa iniciativa do Gerente Executivo de Cargos e Salários da CAIXA, deu-se início à formação de um grupo de trabalho, composto por uma equipe multidisciplinar, cuja finalidade era delinear o perfil do Gerente, dentro da expectativa de atuação da Área Negocial, e colocá-lo em sintonia com os diversos segmentos da CAIXA.

Foram realizadas várias entrevistas com: Gerentes de Mercado, Gerentes Gerais, Gerentes, Auditores, Gerentes Executivos e Gerentes Executivos Operacionais, cargos ligados às atividades do segmento negocial, para levantamento de informações e conteúdo a serem contemplados nas etapas de avaliação que compõem o Banco de Oportunidades e Etapa de Preparação Básica.

Com vistas à absorção de tecnologia e ampliação dos conhecimentos sobre a matéria, foram realizadas visitas para Benchmarking, às seguintes Instituições: BRADESCO, Banco Regional de Brasília, Banco Central, Banco Boa Vista e Banco do Brasil.

OBJETIVOS DA PROPOSTA

Geral

Identificar e indicar candidatos com vistas à constituição do Banco de Oportunidades para o provimento do primeiro nível de cargo comissionado gerencial no Segmento Negocial - Gerente.

Específicos

- ✓ Contribuir para o desenvolvimento do segmento gerencial da CAIXA, visando garantir níveis de excelência na gestão organizacional e, conseqüentemente, projetar a Empresa no mercado, com maior grau de competitividade..
- ✓ Imprimir uma forma de atuação coerente com o estilo requerido pelo sistema organizacional vigente, visando consolidar o modelo de gestão da CAIXA.
- ✓ Compartilhar com o corpo funcional a responsabilidade pelo desenvolvimento e aprimoramento de conhecimentos, habilidades e atitudes.
- ✓ Estimular o empregado a assumir a responsabilidade pelo auto-desenvolvimento.
- ✓ Promover, estimular, direcionar e apoiar o processo de desenvolvimento dos empregados.

As premissas básicas do projeto que são consideradas inovadoras são:

- ✓ Oportunidade de participação para todos os empregados da CAIXA.
- ✓ Co-responsabilidade das equipes no processo de gestão de pessoas.
- ✓ Auto-desenvolvimento estimulado.
- ✓ Foco na capacitação direcionada aos interesses da Empresa.
- ✓ Provimento vinculado à uma sistemática que privilegie conhecimentos e habilidades, no sentido do desenvolvimento de competências interpessoais, negociais e gestoriais importantes para o pleno exercício da função.
- ✓ Aproveitamento dos potenciais já existentes na Empresa.

CLIENTELA VISADA

O recrutamento é interno, no âmbito das Unidades da CAIXA, podendo inscrever-se empregados das Carreiras Administrativa e Profissional e do Cargo de Técnico Bancário que possuam o 2º grau completo e 01 ano de efetivo exercício na CAIXA.

ESTRUTURAÇÃO DO BANCO DE OPORTUNIDADES

Para a constituição do Banco de Oportunidades foi definido um quantitativo de empregados, com base no índice de turn-over do cargo comissionado de Gerente, sendo a sua composição correspondente a 12% da LNP – Lotação Necessária de Pessoal do cargo, em nível nacional. O dimensionamento do Banco, totaliza 537 empregados habilitados/ano.

O Banco de Oportunidades está estruturado em 07 etapas distintas, a saber:

1 CADASTRO DE INTERESSE

Tem por objetivo oferecer ao empregado a oportunidade de manifestar-se quanto ao interesse em participar do processo. A inscrição do empregado é feita mediante preenchimento do Formulário de Inscrição e entregue à chefia imediata.

2 ESCOLHA PELA EQUIPE

A chefia da unidade, de posse das inscrições realizadas, promove reunião com o objetivo de propiciar a participação e a co-responsabilidade da equipe de trabalho na indicação de candidatos para integrarem o Banco de Oportunidades, cabendo-lhe, ainda, no exercício da liderança educadora, clarificar e nivelar o entendimento do perfil desejável, que são: Habilidades para Gerir, Motivar e Liderar Pessoas, Capacidade Negocial, Postura Ética, Capacidade de Adaptação à Mudança, Espírito Empreendedor, Criatividade, Comunicação e Tomada de Decisão.

Após o debate, a equipe escolhe entre os empregados inscritos na Unidade aqueles que demonstrarem possuir habilidades, atitudes e potencialidades condizentes com o perfil gerencial básico e que dele mais se aproximem.

A indicação é formalizada em instrumento próprio e encaminhada a Unidade de Recursos Humanos responsável pela coordenação.

3 AVALIAÇÃO DE CONHECIMENTOS

Todos os empregados indicados participam dessa Etapa, que tem por objetivo avaliar o grau de conhecimentos básicos do candidato. A prova tem caráter eliminatório e classificatório, constando de questões objetivas, que versam sobre o conteúdo específico divulgado 30 dias antes da realização da prova. É exigida, para aprovação, a nota mínima de 60 (sessenta) pontos.

4 AVALIAÇÃO DE PERFIL

Somente participam dessa atividade os empregados aprovados na Avaliação de Conhecimentos, observada a ordem de classificação. Essa etapa tem por objetivo identificar o perfil dos empregados, em termos de características, habilidades e atitudes necessárias ao adequado desempenho de cargo em comissão gerencial. A Avaliação de Perfil tem caráter eliminatório e é realizada mediante a aplicação de instrumentos específicos.

5 CURSO DE PREPARAÇÃO BÁSICA PARA GERENTE

Os empregados habilitados na etapa anterior, participam do Curso que tem por objetivo propiciar o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes para o exercício do cargo em comissão de Gerente. O curso é desenvolvido com carga horária de 120 horas, sendo 40 horas destinadas a treinamento a distância e 80 horas destinadas a treinamento presencial em sala de aula. A atividade é ministrada por Instrutor Interno, que deverá orientar o empregado para a elaboração do PDI – Plano de Desenvolvimento Individual e o Plano de Estágio. Durante o treinamento em sala de aula, o candidato é orientado e estimulado a desenvolver os conhecimentos por meio de atividades propostas, bem como adotar postura profissional e a integrar-se com o grupo, de forma a ser capaz de avaliar o nível de seu desempenho ao longo do curso.

Ao término desta etapa será constituído um banco de habilitados, pelos empregados aprovados em todas as etapas do processo, para ser consultado pelos gestores, quando da necessidade de provimento do cargo.

6 CAGE – COMITÊ DE AVALIAÇÃO GERENCIAL

Quando do surgimento da vaga a ser provida para o exercício do cargo, o gestor divulga a realização do CAGE, que tem por objetivo analisar o dossiê do empregado, avaliar conhecimentos e habilidades compatíveis com as características da vaga objeto de provimento. O Comitê deverá apresentar o resultado da avaliação posicionando-se quanto ao aproveitamento, permanência ou exclusão do empregado no Banco.

7 ESTÁGIO SUPERVISIONADO

O empregado indicado pelo CAGE para o exercício do cargo irá realizar esta etapa na Unidade detentora da vaga a ser provida. O Estágio tem por objetivo propiciar ao empregado o exercício das atividades inerentes ao cargo comissionado, oportunizando a prática em situações de trabalho das habilidades e atitudes requeridas pelo cargo. A duração do Estágio é de 90 dias, com carga horária de 08 horas. O Estágio deve ser avaliado, continuamente, em conjunto com o empregado, propiciando uma reflexão mediante feedback sobre o seu desempenho durante o período e acerca do cumprimento do seu Plano de Estágio .

O estágio está direcionado para que o empregado atue em todas os segmentos da Unidade, ajustando a carga horária para que seja atendido os pontos a desenvolver indicados no Plano de Desenvolvimento Individual, que é elaborado na etapa anterior.

O resultado desta etapa é apresentado conforme abaixo:

- ✓ apto para designação imediata:
- ✓ não apto, no momento, para designação.

O empregado não apto deverá participar de uma avaliação por um Comitê Especial de Avaliação Gerencial, que deverá posicionar-se quanto a permanência do candidato no Banco.

No caso de permanência, o empregado deverá participar de novo Comitê de Avaliação Gerencial e, conseqüentemente, de um novo Estágio Supervisionado. Uma nova avaliação como “não apto”, excluirá o empregado do Banco.

OBSTÁCULOS ENCONTRADOS

O fato do projeto provocar uma profunda mudança cultural no que se refere a maneira como eram realizados os Processos Seletivos na CAIXA, houveram muitas pressões, principalmente, por parte das Associações dos empregados da CAIXA com o intuito de forçar a participação de todos os empregados inscritos na sistemática, sem passar pela Etapa de Escolha pela Equipe.

Outra pressão, foi pela redução da nota mínima para aprovação na Prova de Conhecimentos Específicos que permanece 60 pontos.

Procuramos minimizar estas pressões através de várias palestras de sensibilização, participação em reuniões e em treinamento diversos, onde através de fatos e de argumentos favoráveis justificamos o porque de cada etapa e a sua importância no processo como um todo.

Para sensibilizarmos e mantermos os empregados bem informados em relação a importância destas etapas para o Banco, utilizamos também o Correio Eletrônico e o Jornal da CAIXA.

O grau de credibilidade hoje, chega perto dos 100%, evidenciado pelo número de inscritos no novo processo, deflagrado em junho de 1999, quando foi constatada a ausência das pressões acima citadas, o que denota uma aceitação bem mais favorável por parte dos empregados em relação à nova sistemática de Processo Seletivo.

RECURSOS UTILIZADOS

Humanos

- ✓ Equipe multidisciplinar composta de Analistas, Psicólogo, Assistente, Gerente de Mercado, Gerente Geral e Superintendente de Negócios.
- ✓ Equipe de empregados da GEARU/GEPES.
- ✓ Equipe dos Coordenadores do projeto.
- ✓ Equipe Técnica responsável pela elaboração das questões da Prova de Conhecimentos Específicos.
- ✓ Equipe da empresa contratada para revisão, confecção e apuração dos resultados da Prova de Conhecimentos Específicos.
- ✓ Equipe de coordenadores e fiscais de prova.
- ✓ Equipe da empresa contratada, responsável pela aplicação e apuração do instrumento da Etapa de Avaliação de Perfil.
- ✓ Equipes de Instrutores Internos da CAIXA.
- ✓ Equipe de apoio logístico das Áreas de Recursos Humanos da CAIXA.
- ✓ Gestor da unidade detentora da vaga onde será realizado o Estágio Supervisionado.

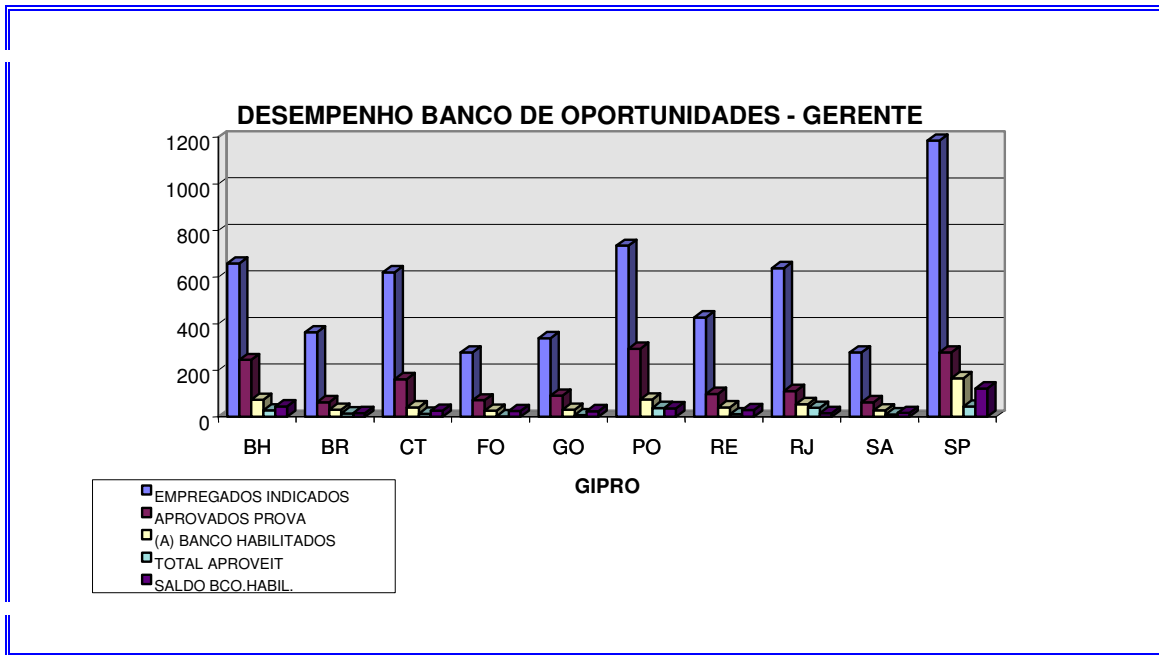
Materiais

- ✓ Equipamentos de informática.
- ✓ Dotação Orçamentária de R\$1.800.000,00/ano
- ✓ Recursos Instrucionais (Vídeo/TV, Som, Datashow, Flip Chart, retroprojetor, etc...)
- ✓ Material Didático (Livros, apostilas, pastas, etc...)
- ✓ Caderno de Prova.

✓ Instrumento de Avaliação de Perfil.

RELATO DA SITUAÇÃO ATUAL

Conforme demonstramos abaixo, os dados relativos à implementação do Banco de Oportunidades permite-nos observar o nível de aceitação e participação dos empregados nas diversas etapas do processo.



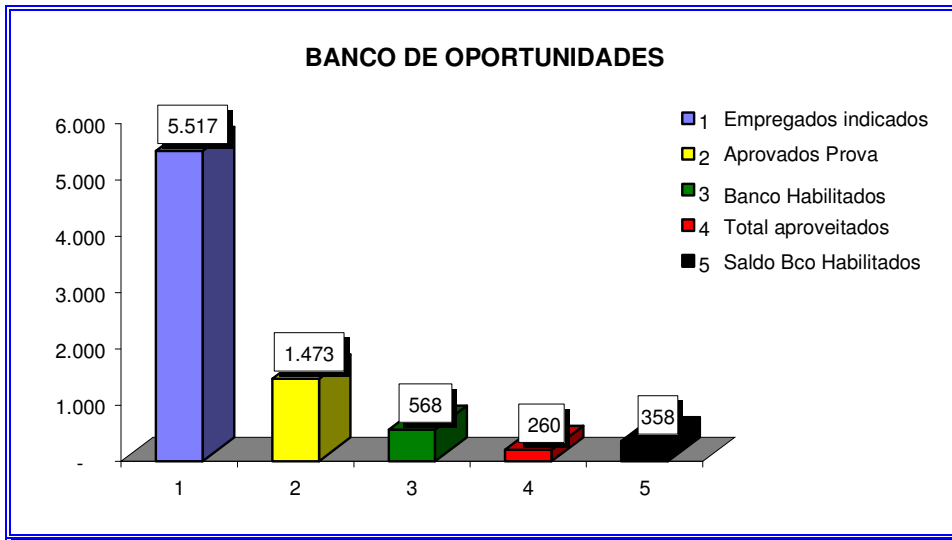
O gráfico acima apresenta o quantitativo de participantes do processo por GIPRO - Gerência de Filial do Processo Prover, após a etapa de Escolha pela Equipe

A participação dos empregados, na etapa de Manifestação de Interesse, representa um universo de 15.115 candidatos, em nível nacional.

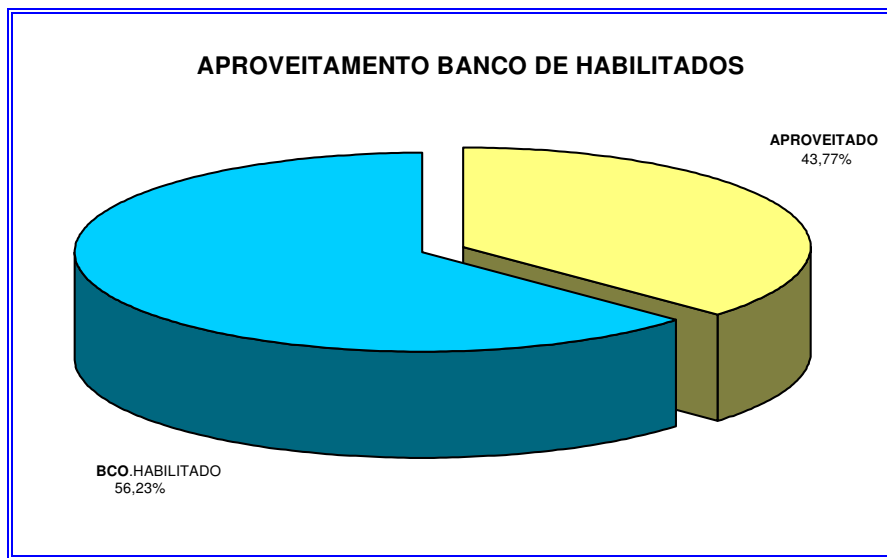
Observa-se que nos grandes centros - SP, RJ, PO, BH e CT o índice de participação foi maior, embora o nível de aproveitamento na prova tenha sido diferenciado, sendo que PO, SP e BH apresentaram a melhor performance.

O Banco de Habilitados está restrito ao dimensionamento de vagas propostas no normativo, tendo por base o *turn-over* no cargo de Gerente, no período de um ano, equivalente a 1% ao mês.

O gráfico a seguir representa, de forma sintética, os números do banco, em nível nacional.



De um total de 568 empregados habilitados, considerando as designações já efetuadas e aquelas previstas para os próximos 60 dias - *perspectiva de CAGE*, o quantitativo de 260 empregados representa um elevado índice de aproveitamento do Banco de Oportunidades.



As primeiras turmas do Banco de Oportunidades foram constituídas a partir do mês de DEZ/98, considerando o cumprimento de todas as etapas, inclusive o treinamento em serviço. Assim, o índice de 43,77% de aproveitamento está compreendido no período de Janeiro a Junho/99.

Os impactos de melhoria no provimento podem ser observados através do grau de satisfação dos gestores, em relação ao aproveitamento dos empregados habilitados. Outro fator preponderante de sucesso é o grau de motivação dos empregados com o processo, mobilizando-os para o autodesenvolvimento constante e desempenho dentro do perfil

desejado pela CAIXA. Esta situação, hoje, está evidenciada pelos resultados positivos alcançados pelas unidades, após o aproveitamento dos empregados desenvolvidos e treinados.

Outro fator importante é que os ocupantes do cargo de gerente, não oriundos do processo Banco de Oportunidades estão sendo estimulados a buscar o autodesenvolvimento, para nivelamento das competências necessárias.