

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - UFPR  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - SCSA  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA - DAGA  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO  
DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

TÍTULO: PROJETO DE DIAGNÓSTICO EM ADMINISTRAÇÃO  
DE RH DESTINADO A IDENTIFICAR AS CONTIN-  
GÊNCIAS AMBIENTAIS ENFRENTADAS PELO BAN-  
CO DO BRASIL E APRESENTAR ALTERNATIVAS  
PARA SUPERAÇÃO.

F L Á V I O      J O S É      S O A R E S

CURITIBA

NOVEMBRO DE 1994

F L Á V I O      J O S É      S O A R E S

TÍTULO: PROJETO DE DIAGNÓSTICO EM ADMINISTRAÇÃO  
DE RH DESTINADO A IDENTIFICAR AS CONTIN-  
GÊNCIAS AMBIENTAIS ENFRENTADAS PELO BAN-  
CO DO BRASIL E APRESENTAR ALTERNATIVAS  
PARA SUPERAÇÃO.

TRABALHO ELABORADO COMO REQUISI-  
TO À OBTENÇÃO DO TÍTULO DE ESPE-  
CIALISTA EM PLANEJAMENTO E ORGA-  
NIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DE RE-  
CURSOS HUMANOS JUNTO À UNIVERSI-  
DADE FEDERAL DO PARANÁ.

ORIENTADOR: PROF. JOÃO MARIA PRESTES

CURITIBA

NOVEMBRO DE 1994

## S U M Á R I O

1 -	INTRODUÇÃO.....	1
2 -	HISTÓRICO DO BANCO DO BRASIL .....	4
	2.1 - PRIMEIRO BANCO DO BRASIL.....	4
	2.2 - SEGUNDO BANCO DO BRASIL.....	5
	2.3 - TERCEIRO BANCO DO BRASIL.....	6
	2.4 - QUARTO BANCO DO BRASIL.....	7
	2.5 - QUINTO BANCO DO BRASIL.....	8
3 -	DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO DE RH DO BANCO DO BRASIL.....	12
4 -	LEVANTAMENTO E IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS.....	18
	4.1 - AS CONTINGÊNCIAS ENFRENTADAS PELO BANCO DO BRASIL.....	19
	4.1.1 - A Reforma Bancária (Lei 4595/64).....	19
	4.1.2 - A Extinção da Conta-Movimento do BACEN.....	21
	4.1.3 - A Crise do Crédito Agrícola.....	23
	4.1.4 - A Perda da Exclusividade dos depósitos da União.....	26
	4.1.5 - A Perda da Exclusividade da Arrecadação Federal.....	28
	4.1.6 - A Perda da Carteira de Comércio Exterior - CACEX.....	28
	4.2 - AS POSSÍVEIS CONTINGÊNCIAS FUTURAS.....	30
	4.2.1 - O Plano Real e a Perspectiva de Inflação Zero.....	31
	4.2.2 - A Adaptação da Função RH aos Novos Tempos..	34
	4.2.3 - A Perspectiva da Privatização e os Recursos Humanos.....	36
	4.2.4 - A Contenção de Custos Via Racionalização Administrativa.....	37
5 -	JUSTIFICATIVAS E OBJETIVOS.....	39
6 -	EMBASAMENTO TEÓRICO.....	41
7 -	METODOLOGIA.....	53
	7.1 - DIRETRIZES PARA UM PROJETO DE RECUPERAÇÃO DO BANCO DO BRASIL.....	55
	7.1.1 - A Regulamentação do BB.....	55
	7.1.2 - Papel de Agente Financeiro do Tesouro Nacio nal.....	57
	7.1.3 - Financiador da Agropecuária e da Agro- indústria.....	58
	7.1.4 - Organismo Central do Sistema de Crédito Coo- perativo.....	60
	7.1.5 - Órgão de Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas.....	60

7.1.6 - Outras atividades para o BB.....	61
7.2 - DIRETRIZES PARA O BB NA ÁREA DE PESSOAL.....	62
7.2.1 - Iniciativas de Curto Prazo.....	63
7.2.2 - Estudos que devem Ser Desenvolvidos na Área de RH.....	64
7.2.3 - Contratação e Carreiras.....	64
7.2.4 - Terceirização.....	65
7.2.5 - Valorização e Avaliação do Pessoal.....	66
7.2.6 - Critérios para Comissionamento.....	67
7.2.7 - Movimentação de Pessoal.....	68
7.2.8 - Papel dos Órgãos de RH: DIREC/DEASP/DESED/FUNCI.....	68
7.2.9 - Otimizar a Avaliação do Desempenho Funcional	70
7.2.10- Projeto Macrofunção Pessoal.....	70
7.2.11- Projeto de Qualidade Total.....	70
7.2.12- Política Salarial.....	71
7.2.13- Considerações Finais.....	72
8 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	74
9 - CRONOGRAMA DE EVENTOS.....	77
9.1 - IMPLANTAÇÃO DO PROJETO DE QUALIDADE TOTAL.....	81
9.2 - ENXUGAMENTO DOS QUADROS POR APOSENTADORIA.....	81
9.3 - ENXUGAMENTO DOS QUADROS POR PROGRAMA DE DEMISSÃO VOLUNTÁRIA.....	82
9.4 - ENXUGAMENTO DOS QUADROS POR EXONERAÇÕES.....	82
9.5 - ENXUGAMENTO DOS QUADROS POR FALECIMENTOS.....	83
9.6 - IMPLANTAÇÃO DA NOVA ESTRUTURA DE CARGOS.....	84
9.7 - EXTINÇÃO DA CARREIRA TÉCNICO-CIENTÍFICA.....	85
9.8 - EXTINÇÃO DOS CENTROS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL.	86
9.9 - IMPLANTAÇÃO DO NOVO QUADRO DE CARREIRAS.....	88
10 - CONCLUSÃO.....	90
BIBLIOGRAFIA.....	92
ANEXOS.....	96
Anexo I - Organograma Geral do Banco do Brasil....	97
Anexo II - Organograma da Diretoria de RH do BB....	98
Anexo III - Política de Recursos Humanos do BB.....	99
Anexo IV - Organização do Quadro de Pessoal do BB..	105
Anexo V - Cargos Comissionados	
- Critérios para Provimento dos Cargos Comissionados.....	106
- Relação dos Cargos Comissionados no BB	111
- Projeto de Cargos Comissionados para o Banco do Brasil.....	112

Anexo VI - Projeto Macrofunção Pessoal.....	113
Anexo VII - Evolução dos Quadros de Pessoal do BB de 1916 a 1991.....	141
Anexo VIII - Distribuição dos Funcionários do BB por Carreira.....	142
Anexo IX - Descrição das Funções dos Órgãos de RH do Banco do Brasil.....	144
Anexo X - Funcionograma dos Órgãos de RH do BB.	150
Anexo XI - Sugestão para o Quadro de Carreiras do Banco do Brasil.....	155

"O profissional de Recursos Humanos, na sua tarefa de contribuir para o aumento da sinergia eficaz e justa, deverá, em termos gerais, levar em conta as mudanças do universo em que ele trabalha e, especialmente, passará a trabalhar cada vez mais. Universo esse que... é caracterizado por maior índice de turbulência e que essa turbulência é polifacética e, com variações de intensidade, deverá caracterizar o mundo organizacional cada vez mais."

(FLÁVIO DE TOLEDO)

## 1. INTRODUÇÃO

Trata o presente trabalho das contingências enfrentadas pelo Banco do Brasil S.A. ao longo dos últimos trinta anos, mais precisamente a partir da implantação da Reforma Bancária, que passou a vigorar através da Lei 4595, de 31 de dezembro de 1964. A principal consequência dessa Lei para o Banco do Brasil foi a extinção da antiga SUMOC (Superintendência da Moeda e do Crédito), que funcionava como uma Carteira do Banco do Brasil, como a CACEX (Carteira de Comércio Exterior) e a CREAMI (Carteira de Crédito Agrícola e Industrial). Essa mesma Lei 4595 que extinguiu a SUMOC criou o Banco Central da República do Brasil, provocando um grande esvaziamento de funções no Banco do Brasil e criando condições para que outros esvaziamentos viessem a se concretizar mais tarde, ao longo dos últimos trinta anos, como se pretende demonstrar no decorrer deste trabalho.

Todavia, além de discorrer a respeito das diversas contingências já enfrentadas pelo Banco do Brasil e também especular a respeito das possíveis contingências futuras, o principal intento desta obra é efetuar um diagnóstico das funções de RH do Banco do Brasil e apresentar alternativas para a superação das atuais dificuldades e o enfrentamento das futuras.

Assim é que no capítulo 2 faz-se uma pequena retrospectiva histórica da empresa, a partir de sua fundação, no ano de 1808, pelo Príncipe Regente de Portugal, D. João, onde são abordados os aspectos mais significativos ocorridos ao longo de quase dois séculos de história. O capítulo 3 faz uma descrição das funções de RH da empresa, com breves comentários, sendo apresentado no anexo nº 2, de forma integral, a política de recursos humanos do Banco.

No capítulo 4 são apresentadas as principais contingên-

cias já enfrentadas pela empresa, algumas delas ainda em curso, mediante identificação dos problemas de maior significado e impacto sobre a organização, e que estão a exigir solução mais rápida, a fim de se viabilizar a continuidade empresarial em um ambiente de turbulências e riscos. No mesmo capítulo 4 são abordadas as possíveis contingências que a empresa poderá enfrentar futuramente, e apresentadas, também, as alternativas para a sua superação.

Prosseguindo, no capítulo 5 são apresentadas as justificativas do trabalho e os objetivos a serem atingidos com o projeto de diagnóstico, conforme os mais modernos princípios administrativos, com base na exposição teórica constante do capítulo 6, no qual é feita uma tentativa de apresentação das principais correntes do pensamento administrativo, desde a pré-história até a Teoria dos Sistemas, de forma resumida e abrangente, tendo em vista os objetivos do presente trabalho. Com relação à Teoria dos Sistemas e à Teoria da Contingência, é inegável que essas duas correntes são o que há de mais moderno no atual pensamento administrativo e que vieram preencher uma grande lacuna, visto que a Cibernética propiciou uma visão mais abrangente de todas as ciências, permitindo que os diversos ramos do conhecimento sejam visualizados como "sistemas" que interagem entre si. Para completar o quadro, desenvolveu-se mais recentemente a "Teoria da Contingência", que procura demonstrar como os diversos sistemas afetam-se mutuamente e ao mesmo tempo são afetados pelo meio-ambiente. Com a aplicação dos conceitos da Teoria dos Sistemas às ciências sociais, surgiu um novo ramo da cibernética, a Cibernética Social.

No capítulo 7 são expostas as metodologias adotadas no diagnóstico e os meios utilizados para obtenção dos dados apresentados no trabalho. O capítulo 8 apresenta os dados levantados junto ao BB e faz uma breve análise de tais dados.

O capítulo 9 foi reservado para apresentação das sugestões para superação das contingências enfrentadas pelo Banco do Brasil, com o respectivo cronograma de eventos para sua implementação, acompanhados de comentários relativos a cada uma das sugestões apresentadas.

Finalmente, deve ser ressaltado que elaborar um projeto de diagnóstico em recursos humanos para uma empresa do porte do Banco do Brasil é uma tarefa de difícil concretização, tendo em vista, principalmente, as dimensões da organização, que, atualmente, conta com cerca de 123.000 funcionários, entre concursados, integrantes da carreira técnico-científica, carreira de serviços auxiliares, estagiários e menores.

Para complicar mais a tarefa, deve ser ressaltada a dificuldade que se apresenta para escrever de forma desapassionada a respeito de uma instituição como o BB, tendo em vista o fato de tratar-se de uma organização que suscita as mais desenfundadas paixões, tanto por parte daqueles que a atacam quanto por parte daqueles que a defendem. Nada obstante, houve a sincera tentativa de apresentar um quadro objetivo e imparcial da empresa, ressaltando seus pontos fortes e seus aspectos vulneráveis, com apresentação das alternativas julgadas necessárias e coerentes para apontar um caminho para o BB superar as contingências que normalmente são enfrentadas por todas as empresas em ambientes turbulentos.

## 2. HISTÓRICO DO BANCO DO BRASIL

Historicamente, o Banco do Brasil foi fundado no Rio, em 12 de outubro de 1808 pelo Príncipe Regente D. João (mais tarde, D. João VI, Rei de Portugal), o Banco do Brasil foi o primeiro Banco a funcionar nos domínios portugueses e o quarto banco emissor de moeda no mundo, precedido apenas pelos Bancos da Suécia, Inglaterra e França.

Seu apoio foi decisivo para que as autoridades da época custeassem escolas e hospitais e equipassem os navios que minaram as últimas resistências lusitanas, assegurando a independência do Brasil, em 1822.

Na realidade, o Banco do Brasil que todos conhecemos nos dias atuais é o quinto banco, sendo que os quatro anteriores foram extintos, liquidados ou incorporados. É o que se pretende demonstrar através do resumo histórico a seguir.

### 2.1 PRIMEIRO BANCO DO BRASIL

Segundo esclarecimentos prestados por Inglês de Souza, em sua obra "Moeda e Governo", foi criado o primeiro Banco do Brasil através de alvará de 12 de outubro de 1808, sendo concedidas a esse estabelecimento todas as regalias e privilégios. Todavia, faltou-lhe o essencial: o fundo metálico destinado a lastrear a conversão dos bilhetes (papel-moeda), que foram emitidos de forma abusiva.

Para complicar ainda mais a situação do primeiro Banco do Brasil, seus administradores não primavam pela retidão e honestidade, eis que concediam todas as vantagens e facilidades aos amigos e apaniguados, além de concorrer com o próprio governo em atos ilícitos. Ainda segundo Inglês de Souza, o governo obrigou

O Banco a lhe abrir os cofres, fazendo com que todos os recursos captados fossem logo retirados por ordem governamental. Além disso, o Tesouro Nacional sacava as quantias que bem entendesse, o que levou o Banco a emitir notas de forma desenfreada, para atender os desmandos do Governo, o que acarretou um inevitável desastre para o primeiro Banco do Brasil. As emissões abusivas, desacompanhadas do correspondente lastro metálico (padrão-ouro, vigente na época), sem que fossem efetuados os resgates, forçaram a baixa do câmbio que, de 90 pence por mil-réis em 1814, foi a 22 pence no ano de 1829. Em vista da situação criada e já não podendo mais preencher as finalidades para as quais havia sido criado, decidiu-se pelo fechamento do Banco do Brasil, conforme decreto de 23 de setembro de 1829.

## 2.2 SEGUNDO BANCO DO BRASIL

Criou-se o segundo Banco do Brasil com a intenção de fazê-lo órgão regulador do dinheiro e do crédito, para o que lhe foram concedidas todas as vantagens. Entretanto, o governo cometeu o disparate de quebrar o padrão-ouro, o que inviabilizou o funcionamento do Banco. Assim, embora autorizado por lei, o segundo Banco do Brasil não chegou mesmo a abrir suas portas ao público, morrendo no nascedouro. O governo impôs à oitava de ouro de 22 quilates o valor de 2\$500, quando na praça o seu valor estava cotado entre 3\$500 a 4\$000. Mesmo no antigo padrão de 1\$600 a oitava, a taxa cambial correspondia a 67,5 pence sobre Londres.

Como era de se esperar, ninguém levava o precioso metal à Casa da Moeda para cunhar, recebendo apenas 2\$500 por oitava, considerando-se que, mesmo em estado bruto, o mesmo peso valia no mercado entre 3\$500 a 4\$000, ou seja, entre 40% a 60% a mais. Tal situação afugentou os garimpeiros, fazendo com que desvias-

sem a produção para o exterior, pois que, naquelas condições, o governo pagava 2\$500 e embolsava a diferença, vendendo o metal no exterior. Por essas e outras, o segundo Banco do Brasil não chegou a funcionar, existindo sua criação apenas no papel.

### 2.3 TERCEIRO BANCO DO BRASIL

O terceiro Banco do Brasil surgiu em 1851, por iniciativa do Visconde de Mauá, famoso financista brasileiro e um dos raros espíritos lúcidos e empreendedores da época, que muito batalhou pela regeneração da moeda nacional.

As atribuições desse instituto de crédito eram idênticas às de seus dois antecessores, destacando-se como principal a faculdade de emissão de papel-moeda, inicialmente com um fundo de 50%, o qual mais tarde passou a ser de 30%.

Na mesma época foi criado, também, o Banco de Pernambuco, com a faculdade de também emitir bilhetes, gerando uma promiscuidade de cédulas de alto valor nominal. A falta de critérios nas emissões e a incapacidade das administrações dos estabelecimentos para impedir a confusão e a concorrência acabou levando a um caos no mercado financeiro, agravado ainda mais pela existência das antigas notas do Tesouro e também por aquelas emitidas pelo primeiro Banco do Brasil, que continuavam ambas, ainda, em circulação.

Entretanto, apesar de todos os percalços, esse terceiro Banco do Brasil prestou bons serviços à economia nacional, servindo às classes produtoras e fomentando o desenvolvimento econômico, o que fez com que ganhasse prestígio e desfrutasse de alto conceito a nível nacional.

O que levou esse terceiro Banco do Brasil a fracassar foram seus defeitos organizacionais e a convivência com toda sorte de signos valorimétricos, visto que, naquela época, ainda

não havia a adoção a nível mundial do sistema métrico decimal. Entre as disposições absurdas que continham seus estatutos, fundados na Lei de 5 de julho de 1853, constava a nomeação do Presidente e do Vice-Presidente através do Poder Público, o que o tornava um órgão político e burocrático. Outro problema enfrentado pelo Banco era que faltava-lhe a exclusividade para fazer a conversibilidade em ouro de todas as notas em curso no país. Além de não contar com tal faculdade, a cláusula 4ª do projeto aprovado pelo Congresso e sancionado pelo governo estabelecia que os bilhetes emitidos pelo Banco "...à vista e ao portador seriam realizáveis em metal ou em papel-moeda com circulação exclusiva na Corte e na Província do Rio de Janeiro etc." (os grifos são nossos). Salta aos olhos tal disparate. Converter notas de curso forçado (sem lastro metálico) em outras da mesma espécie.

Além de todos os problemas já citados, o Banco do Brasil podia recorrer sempre à ajuda oficial, como órgão burocrático e político que era, podendo dessa forma cobrir os prejuízos oriundos da incompetência administrativa, o que prejudicava a economia interna pelos desvios dos recursos.

Somente com a incorporação do Banco Comercial do Rio de Janeiro, que havia sido fundado em 1828 e vinha prosperando de forma considerável, é que foi possível fortalecer o enfraquecido Banco do Brasil, fazendo com que viesse a surgir em 1854 o que se conceituou como o Quarto Banco do Brasil.

#### 2.4 QUARTO BANCO DO BRASIL

Com a fusão do Banco do Brasil e o Banco Comercial do Rio de Janeiro foi organizado um novo banco com a pretensão de fazer dessa nova instituição um órgão regulador do dinheiro e do crédito. Para tanto, o Tesouro depositou em Londres a quan-

tia de £ 1.000.000, para auxiliar o Banco e garantir as necessárias operações de câmbio, e mais 25.000 contos foram postos à disposição do Banco para suas operações bancárias.

Uma das grandes atividades desse Quarto Banco do Brasil foi fomentar o desenvolvimento econômico nacional. Assim é que em 1888 destinou para a agricultura as primeiras linhas de crédito, utilizadas para recrutamento e assentamento de imigrantes europeus em lavouras de café, tendo em vista que o país atravessava a crise de mão-deobra provocada pela repentina libertação dos escravos.

Com a Proclamação da República, em 1889, foi chamado a cooperar na gestão financeira do novo regime político, tendo se destacado como agente saneador das finanças abaladas pela crise do fim da monarquia.

De ação firme contra o curso forçado e tendo maior cuidado e zelo na administração do erário público, resultou um sensível reposicionamento no câmbio. Dessa forma, ficou mais uma vez provado que, assim como as emissões frequentes provocam queda no câmbio, em sentido inverso, o resgate das emissões contribui para elevá-lo. O resgate levado a efeito na gestão do Presidente Campos Sales totalizou 113.000 contos, o que demonstra o espírito de economia que predominou durante o mandato daquele Presidente, auxiliado pelo seu Ministro da Fazenda Joaquim Murinho. Ao terminar a gestão Campos Sales e Murinho o câmbio havia se elevado a 14 1/6, devido à diminuição da massa de notas em circulação.

## 2.5 QUINTO BANCO DO BRASIL

Surgiu em 1905 com a reestruturação do Quarto Banco do Brasil e seus estatutos foram aprovados pelo Decreto nº 1.455. Evoluiu através do tempo e desempenhou atribuições hoje pertencen-

centes ao Banco Central do Brasil, até a criação deste, através da Lei 4595/64, tendo se transformado no maior estabelecimento bancário do país e cooperando com o Governo Federal na execução de sua política econômico-financeira.

Em 1908, quando a Amazônia vivia o ciclo da borracha, o Banco instalou em Manaus sua segunda agência (a primeira foi a Agência do Rio de Janeiro), materializando a vocação para dinamizar o interior e apoiar o processo de integração nacional.

No ano de 1937 foi criada a Carteira de Crédito Agrícola e Industrial-CREAI, um verdadeiro marco na história do crédito à produção no Brasil, tendo o Banco instituído o crédito rural especializado e lançado as bases para o fomento da nascente atividade industrial brasileira.

Na década de 40 o Banco marcou sua presença na marcha para o oeste, deflagrada pelo Presidente Getulio Vargas, tendo naquela oportunidade colaborado para a incorporação de milhares e milhares de hectares de terras ao processo produtivo.

Nos mais destacados momentos da evolução da agropecuária brasileira, o Banco do Brasil deixou sua marca: culturas como a soja e o trigo, de fundamental importância para a economia nacional, foram introduzidas e desenvolvidas com sua decisiva participação.

Assim aconteceu também com a juta, na Região Amazônica; a cultura do arroz no Maranhão; as plantações de castanha de caju no Piauí, Ceará e Rio Grande do Norte; a fruticultura na Paraíba; os laranjais de Sergipe e a cana-de-açúcar em Alagoas; a maçã em Santa Catarina; o café em regiões tradicionais como os Estados de São Paulo, Paraná, Minas Gerais, Espírito Santo e Bahia e em novas fronteiras como Rondônia. Deve ser levado em conta, ainda, a disseminação de bovinos da raça indiana pelo território nacional.

A seriedade e a dedicação que o atual Banco do Brasil imprime em suas ações chegam a atingir em algumas oportunidades singulares dimensões. Tal foi o que ocorreu durante a II Guerra Mundial, quando marcou presença junto à Força Expedicionária Brasileira, acompanhando os pracinhas durante aquele conflito. O Banco abriu então os escritórios de Roma, Nápoles e Pistóia (o qual foi posteriormente transferido para Gênova). A missão do Banco era pagar a tropa, transferir numerário para o Brasil e atender a embaixada e os consulados brasileiros. O fato curioso em tal episódio é que não se admitiam civis na FEB, o que levou os funcionários do Banco que atuavam junto à tropa a serem investidos em patentes militares: o gerente recebeu insígnias de coronel; o gerente-adjunto e o contador receberam as divisas de tenente-coronel; o chefe de serviço transformou-se em major; o subchefe de serviço e o caixa receberam as patentes de capitão; o escriturário passou a ser primeiro-tenente e o contínuo recebeu divisas de cabo.

No período posterior a 1945 (final do conflito mundial), o Banco atuou decisivamente no desenvolvimento industrial, tendo se destacado na implantação da Companhia Siderúrgica Nacional, um dos marcos mais significativos da industrialização no Brasil.

Em 31 de dezembro de 1964, a Lei 4595 (Lei da Reforma Bancária) criou o Banco Central e o Conselho Monetário Nacional, sendo que ao Banco do Brasil tal Lei permitiu continuar a exercer algumas funções de autoridade monetária, as quais só viria a deixar de exercer mais de duas décadas depois.

A principal transformação na história recente do Banco ocorreu em 1986, quando o Governo Federal decidiu extinguir a conta de movimento mantida pelo Banco Central, mecanismo que assegurava ao Banco do Brasil suprimento automático de recursos para as operações de interesse governamental. Essas operações

ficaram condicionadas a suprimentos específicos, os quais, de início, foram alocados pelo Banco Central e, a partir de 1988, consignados no Orçamento Geral da União.

Perdendo a conta de movimento do Banco Central, o Banco do Brasil perdeu a qualidade de autoridade monetária. Assim, na mesma época, após duras batalhas e um intenso trabalho junto às autoridades monetárias, o Banco foi autorizado a praticar todas as operações permitidas aos demais intermediários financeiros. Em consequência, iniciou o processo de abertura de subsidiárias e promoveu a diversificação de seus produtos e serviços, passando a intensificar esforços no sentido de aumentar a captação de recursos junto ao público em geral.

Eis, então, em resumo, a história do maior banco existente no Brasil, que caminha para completar duzentos anos de existência histórica, tendo nascido no período colonial e atravessado todas as vicissitudes e crises nacionais, conseguindo chegar ao limiar do século XXI com mais de 60 bilhões de dólares em ativos totais, o que o eleva à condição de maior banco do país, levando-se em conta que o segundo colocado conta com apenas 25% dessa quantia, ou seja, 15 bilhões de dólares, segundo as últimas informações divulgadas pela Revista Exame.

Agora, um novo desafio se apresenta para o Banco do Brasil: sobreviver e continuar a crescer em um ambiente de contingências e turbulências. Esse o assunto objeto do presente trabalho.

3. D E S C R I Ç Ã O D A F U N Ç Ã O D E  
R E C U R S O S H U M A N O S D O B A N C O  
D O B R A S I L

Como acontece com as empresas ou organizações complexas , as funções de recursos humanos no Banco do Brasil são rigidamente estruturadas e formalmente codificadas através dos estatutos e dos manuais de serviço.

Para administrar e controlar cerca de 123.000 funcionários, o Banco conta com a Diretoria de Recursos Humanos-DIREC, apoiada por um gabinete composto de técnicos de alto gabarito , todos do quadro de carreira do Banco e com muitos anos de serviços prestados à Organização. Vinculados hierarquicamente à essa Diretoria de Recursos Humanos, existem três departamentos com funções e atribuições específicas, com suas respectivas divisões:

- DEASP - Departamento de Assistência e Disciplina
  - MEDIC - Divisão de Medicina Social
  - BENEP - Divisão de Benefícios e Previdência
  - PRODI - Divisão de Procedimentos Disciplinares
  
- FUNCI - Departamento de Controle do Pessoal
  - ACOMP - Divisão de Acompanhamento e Controle
  - CAREN - Divisão de Cargos, Remuneração e Normas
  - MOVIM - Divisão de movimentação do Pessoal
  
- DESED - Departamento de Formação do Pessoal
  - EDCAP - Divisão de Educação e Capacitação Profissional
  - REMET - Divisão de Recursos Metodológicos
  - RESEL - Divisão de Recrutamento e Seleção

Os órgãos anteriormente relacionados constam do organograma geral do Banco do Brasil e do organograma da Diretoria de Recursos Humanos do Banco do Brasil, conforme anexos nºs 1 e 2, respectivamente.

A sede do Banco do Brasil está localizada em Brasília. Assim, todos esses órgãos de recursos humanos também estão sediados na Capital Federal.

O ponto forte da política de recursos humanos do Banco é a valorização dos funcionários, o que explica a existência de um quadro de pessoal estável e permanente, que sustenta o compromisso da empresa com o desenvolvimento brasileiro.

Desde 1909, os concursos públicos de ingresso no Banco do Brasil constituem uma forma justa e democrática de seleção do pessoal, visto que garantem oportunidades iguais para todos.

Uma política de pessoal justa e coerente é a preocupação fundamental da empresa, conforme pode ser verificado no anexo nº 3, onde é apresentada na íntegra a política de Recursos Humanos do Banco. A seguir, são feitas algumas considerações sobre os principais tópicos dessa política de RH.

Com relação ao segmento de recrutamento e seleção, conforme já afirmado anteriormente, o ingresso nos quadros da Organização é feito através de concurso público, sendo exigido atualmente a escolaridade mínima de 2º grau. As seleções para ingresso na empresa são efetuadas segundo as prioridades da política comercial do Banco, cuidando-se sempre de proceder a um criterioso programa de integração dos novos funcionários à Empresa, com o objetivo de transformá-los em eficientes e eficazes servidores da Organização.

Uma vez nomeados para as funções, os novos funcionários passam a ser acompanhados pelo Banco, que procura otimizar ao

máximo o aproveitamento de sua força de trabalho, tendo como objetivo que os funcionários recém-nomeados atinjam de forma a mais rápida possível um nível satisfatório de produtividade e continuem a progredir ao longo da carreira profissional, galgando gradativamente cargos de complexidade sempre crescente.

No tocante à política de desenvolvimento dos recursos humanos, o Banco procura desenvolver de forma permanente a sua força de trabalho, objetivando, dessa forma, o desenvolvimento e o progresso da própria organização. A partir da posse do novo funcionário na empresa, a formação do novo servidor contempla desde as relações de trabalho, onde os mais experientes transmitem ensinamentos aos mais novos, até avançados programas destinados ao treinamento, tanto em sala de aula como à distância.

Outro instrumento importante no desenvolvimento dos recursos humanos é a avaliação do desempenho funcional, baseada em princípios e técnicas que buscam estabelecer relações de trabalho mutuamente proveitosas, estimulando a integração de avaliadores e avaliados.

Investindo no aprimoramento profissional de seus funcionários, o Banco busca ampliar sua sensibilidade para identificar as aspirações da sociedade, melhorar o atendimento de clientes e usuários e obter os ganhos de produtividade necessários à superação dos novos desafios mercadológicos.

Para tanto, procura incentivar o espírito de equipe e de iniciativa, o autodesenvolvimento profissional, colaborando para a profissionalização bancária e o aprimoramento dos servidores através de treinamento sistemático e o estímulo à reflexão crítica em todos os níveis. Também, procura incentivar o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para o comprometimento com os objetivos da empresa e com os da sociedade, buscando a integração dos funcionários em suas respectivas co-

munidades, de forma a integrar os servidores no ambiente social das comunidades onde o Banco mantém agências, principalmente no tocante às comunidades interioranas.

Com relação ao controle dos recursos humanos, o banco tem por objetivo fazer com que os procedimentos de gestão do pessoal sejam pautados pelos princípios da eficácia e da responsabilidade, reavaliando continuamente os resultados com observância das variáveis ambientais. Para atingir tal intento, a empresa procura manter o planejamento de recursos humanos integrado aos seus objetivos gerais, atentando para o princípio da descentralização na administração do pessoal e considerando a administração do pessoal como responsabilidade intrínseca a todos os níveis de gestão, procurando assegurar aos empregados o pleno conhecimento dos padrões de comportamento exigidos pela Organização, mediante utilização eficaz dos canais de comunicação social, considerando esses canais como elementos de reavaliação dos procedimentos a serem adotados na administração de RH.

Outro ponto forte encontrado na política de recursos humanos do Banco é a postura de respeito e de diálogo no trato com as lideranças sindicais.

Merece destaque, também, a assistência prestada aos funcionários. Pioneiro na instituição de planos e benefícios com a instalação da Caixa de Previdência em 1904, o Banco é partidário da tese de que uma política eficaz de seguridade social dos funcionários garante melhor desempenho da organização.

Com base nessa orientação, mantém, com a participação financeira de seus funcionários, avançada política assistencial e previdenciária voltada para mais de meio milhão de pessoas, entre servidores da ativa, aposentados, pensionistas e dependentes. Na área de medicina empresarial, o Banco dispõe de 24 centros de assistência ao pessoal, situados nas capitais de estado,

além de 25 centros médicos localizados em cidades do interior. Esses órgãos do Banco dedicam especial atenção à medicina do trabalho, realizando periodicamente exames de saúde para prevenir e combater doenças de maior incidência nas atividades dos bancários.

Quanto à medicina assistencial, os funcionários dispõem da Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil, a qual proporciona assistência médica através de convênios com hospitais, clínicas e laboratórios, além de credenciamento de profissionais autônomos.

Finalmente, algumas considerações a respeito do quadro de pessoal do Banco. No anexo nº 4 consta a organização do quadro de pessoal da empresa, onde pode-se perceber que é dividido em três segmentos de carreiras ou cargos: administrativa, técnico-científica e de serviços auxiliares (atualmente em processo de extinção). Além dessas carreiras, o Banco conta com os cargos isolados de Menor Auxiliar de Serviços de Apoio, Mecânico de Aeronaves e Piloto de Aeronaves. Existem, também, os cargos políticos de provimento não efetivo (temporário), como os de Assessor Especial do Presidente, Auxiliar Particular do Presidente e Secretário Particular do Presidente.

Deve ser ressaltado que as carreiras acima descritas são de caráter efetivo, ou seja, o funcionário é nomeado para a respectiva carreira, onde vai galgando posições ao longo do tempo. Assim, por exemplo, na carreira administrativa as referências vão de escriturário E.1 até escriturário E.12. De acordo com os critérios atualmente em vigor, o tempo máximo de permanência em cada referência é 3 anos, do nível E.1 até o nível E.9, e de 4 anos do nível E.10 até o nível E.12. Já com relação ao tempo mínimo, é de 2 anos para todos os níveis, e a possibilidade do funcionários ascender de um nível ao seguinte em apenas

2 anos depende o cargo exercido em comissão. Os chamados cargos comissionados são de provimento não efetivo, ou seja, são exercidos de forma temporário e podem mudar constantemente, conforme o funcionário consiga progredir ao longo da carreira. De modo geral, tomando como exemplo o caso de uma agência qualquer, o funcionário inicia na carreira administrativa, no nível E.1, sem nenhum cargo em comissão. Com o passar do tempo e conforme a experiência adquirida, o funcionário pode passar a exercer o seu primeiro cargo comissionado, o qual geralmente é o de Caixa-Executivo. Após algum tempo nesse cargo e respeitada a ocorrência de vaga, o funcionário pode ser promovido a Gerente de Expediente, e assim, sucessivamente, pode passar a Gerente de Atendimento, a Gerente e, finalmente, a Gerente Geral de Agência. Quanto maior o cargo comissionado exercido, mais rápido o servidor consegue a promoção de um nível para outro do seu quadro de carreira, chegando a haver alguns casos muito raros de funcionários que conseguem todas as suas promoções de dois em dois anos, atingindo o topo da carreira administrativa (E.12) com apenas 23 ou 24 anos de serviço no Banco.

Os critérios e normas para provimento dos cargos comissionados constam do anexo nº 5.

Eis, então, em resumo, a descrição da função de recursos humanos do Banco do Brasil.

#### 4. LEVANTAMENTO E IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS

No momento atual, o quadro de funcionários do Banco do Brasil atravessa um dos períodos mais conturbados de sua história. E nem poderia ser diferente. Com efeito, desde a Reforma Bancária, implantada através da Lei 4595/64, os empregados e a direção do Banco não experimentavam um ambiente de tantas contingências e turbulências. Naquela época, o Banco sofreu um grande golpe devido ao fato de perder a condição de autoridade monetária, em razão da extinção da SUMOC e criação do Banco Central do Brasil.

Para os empregados, isso representou um grande rebaixamento, pois que, conforme já exposto no breve histórico da entidade, o Banco do Brasil atravessou a maior parte do século atual, desde sua fundação em 1905, como um instrumento do Governo Federal para execução da política monetária, creditícia e financeira. A partir de 1964, o Banco deixou de ser autoridade monetária, continuando, no entanto, como autoridade financeira da União, visto que preservava a função de executor da política econômico-financeira da União.

Entretanto, nos últimos 10 anos, mais precisamente a partir do Governo Sarney, o processo de esvaziamento de funções do Banco do Brasil atingiu patamares jamais vistos anteriormente, estando, no momento, reduzido a apenas mais um banco comercial, como seus concorrentes da iniciativa privada. É óbvio que tal situação provocou e ainda está provocando um grande impacto no quadro de funcionários da Organização.

A seguir, serão expostas de modo sucinto as principais contingências já enfrentadas pelo Banco do Brasil e será feita, também, uma previsão das possíveis contingências futuras.

#### 4.1 AS CONTINGÊNCIAS ENFRENTADAS PELO BANCO DO BRASIL

Dentre todas as dificuldades já enfrentadas pelo Banco do Brasil, e que causaram maior impacto negativo sobre os recursos humanos, podem ser destacadas as seis principais:

- A Reforma Bancária (Lei 4595/64)
- A extinção da Conta Movimento do Banco Central
- A crise do crédito agrícola
- A perda da exclusividade dos depósitos da União
- A perda da exclusividade da arrecadação federal
- A perda da Carteira de Comércio Exterior (CACEX)

A seguir, serão analisadas cada uma das contingências e o impacto causado sobre os recursos humanos do Banco do Brasil.

##### 4.1.1 - A Reforma Bancária (Lei 4595/64)

Para o Banco do Brasil, a principal consequência da Reforma Bancária, instituída através da Lei 4595, de 31 de dezembro de 1964, foi a extinção da Superintendência da Moeda e do Crédito (SUMOC), órgão vinculado ao Banco, que fazia, até então, o papel de Banco Central. Por intermédio dessa mesma Lei, foi criado o Banco Central da República do Brasil, o qual, mais tarde, teve sua denominação alterada para Banco Central do Brasil. Foi o maior esvaziamento de funções do Banco, que causou grande impacto nos empregados da empresa. Afinal, até então, o Banco exercia o papel de banco oficial da União para o desenvolvimento econômico do País e, também, o de Banco Central.

Porém, o quadro de funcionários do Banco Central teve início com os funcionários do Banco do Brasil que trabalhavam na antiga SUMOC. Além disso, demorou algum tempo para que o BACEN se consolidasse e passasse a atuar efetivamente.

Nada obstante o golpe sofrido, o Banco do Brasil ainda continuou com importantes funções no contexto da Administração

Pública Federal, conforme prescrito no artigo 19 da citada Lei 4595/64:

"I - Na qualidade de agente financeiro do Tesouro Nacional, sem prejuízo de outras funções que lhe venham a ser atribuídas e ressalvado o disposto no art. 8º da Lei nº 1.628, de 20 de junho de 1952:

- a) receber, a crédito do Tesouro nacional as importâncias provenientes da arrecadação de tributos ou rendas federais e ainda o produto das operações de que trata o art. 49 desta Lei;
- b) realizar os pagamento e suprimentos necessários à execução do orçamento geral da União e leis complementares, deacordo com as autorizações que lhe forem transmitidas pelo Ministério da Fazenda, as quais não poderão exceder o montante global dos recursos a que se refere a letra anterior, vedada a cconcessão, pelo Banco, de crédito de qualquer natureza ao Tesouro Nacional;
- c) conceder aval, fiança e outras garantias, consoante expressa autorização legal;
- d) adquirir e financiar estoques de produção exportável;
- e) executar a política de preços mínimos dos produtos agropastoris;
- f) ser agente pagador e recebedor fora do País;
- g) executar o serviço da dívida pública consolidada.

II- Como principal executor dos serviços bancários de interesse do governo federal, inclusive suas autarquias, receber em depósito, com exclusividade, as disponibilidades de quaisquer entidades federais, compreendendo as repartições de todos os Ministérios civis e militares, instituições de previdência e outras autarquias, comissões, departamentos, entidades em regime especial de administração e quaisquer pessoas físicas ou jurídicas responsáveis por adiantamentos, ressalvados o disposto no § 5º deste artigo, as exceções previstas em lei ou casos especiais expressamente autorizados pelo Conselho Monetário Nacional por proposta do Banco Central do Brasil."

Assim, nada obstante o grande impacto sofrido com a perda das funções de Banco Central, o BB ainda continuaria a exercer

outras importantes funções até o advento da chamada "Nova República, quando, durante o Governo Sarney, viria a perder as demais funções de banco oficial, ficando, então, reduzido à condição de simples banco comercial como os demais bancos privados.

#### 4.1.2 - A Extinção da Conta Movimento do Banco Central

Apesar de criado em 1964, o Banco Central levou alguns anos para ser consolidado, o que permitiu ao Banco do Brasil a faculdade de continuar a desempenhar algumas de suas atribuições, visto que contava com excelente estrutura organizacional e uma rede de agências distribuída por todo o território nacional e até mesmo no exterior.

Uma dessas funções era a administração do meio circulante nacional, exercida através da Conta Movimento do BACEN. Em linhas gerais, isso significava que, na prática, quem tinha o poder de emissão de moeda era o Banco do Brasil.

O Banco era severamente criticado pelo uso dessa conta. Alegavam alguns políticos e jornalistas, críticos do Banco, que isso causava inflação, visto que ninguém controlava as emissões feitas pelo BB. Consideravam, também, um absurdo que a empresa tivesse o privilégio de dispor de uma conta sem limite de saques, a qual poderia ser acionada sempre que se necessitasse de fundos para as despesas da União.

O que tais pessoas não sabiam (ou fingiam não saber), era que raramente o Banco utilizava tal regalia em proveito próprio. O acionamento da Conta era invariavelmente a pedido do próprio governo federal, para execução de sua política creditícia e financeira. Deve ser lembrado, ainda, que o BB administrava essa conta em conjunto com suas disponibilidades, e, não raramente, o governo necessitava de fundos para sua política de crédito e o Banco tinha tais recursos em suas próprias disponibilidades,

mento, evitando, assim, novas emissões de moeda.

Todavia, o Banco não apenas perdeu a Conta Movimento, em verdade, além de perdê-la, foi submetido a um contingenciamento ainda maior, pois, de forma velada passou a ser financiador dos gastos federais, sem remuneração.

Explicando melhor, com a extinção dessa Conta, foi criada, concomitantemente, a Secretaria do Tesouro Nacional, vinculada ao Ministério da Fazenda, tendo como uma de suas atribuições o repasse de recursos prévios ao BB, para execução da política financeira do governo. No entanto, o novo mecanismo de "aporte prévio de recursos por parte do Tesouro" logo foi substituído pela definição de "aportes pari-passu com as operações", porém, o que prevaleceu mesmo foram os atrasos sistemáticos.

O Banco passou a financiar o governo, adiantando recursos e substituindo recursos fiscais. Abriu-se aí uma das principais vertentes, a fiscal-financeira, da fragilização do Banco.

A cobertura de tais atrasos através de títulos da dívida pública veio agravar também o problema da liquidez e de seus resultados.

Como forma de compensação por tantos descalabros, foi permitido, após duras negociações, a conglomeração do BB, que, infelizmente, trouxe resultados limitados. A principal medida foi a criação da Caderneta de Poupança Rural, único novo instrumento de captação que passou a representar parcela importante na composição de recursos.

Outra dimensão importante da crise do BB, aquela que advém da deterioração da qualidade do crédito (analisada no item 4-1-3, seguinte), também encontrou significativos fundamentos neste período.

Com o Plano Cruzado e a monetização da economia, obede-

cendo diretrizes econômicas, ampliou-se o volume de empréstimos de forma acentuada no ano de 1986.

Em 1987, no entanto, o Plano Cruzado entrou em colapso. Todos os tomadores de crédito, que fizeram contratos em uma perspectiva de inflação zero, passaram a sofrer com a retomada da inflação.

Coube ao Banco do Brasil ser o principal agente de refinanciamento das dívidas do setor privado, rural e das mini, pequenas e médias empresa urbanas. Os recursos oficiais aportados para estas operações foram complementados pelo BB. Estas medidas de socorro na verdade demonstravam a incapacidade do setor público de estancar os subsídios ao setor privado, que passaram a ser feitos, portanto, de forma indireta.

#### 4-1-3 - A Crise do Crédito Agrícola

O Banco do Brasil é conhecido pelo grande apoio que prestou ao desenvolvimento da agricultura nacional, através de sua Carteira de Crédito Agrícola e Industrial (CREAI).

Essa Carteira foi criada por proposição do presidente do Banco à Assembléia Geral Extraordinária dos Acionistas, que se reuniu em 14 de novembro de 1936, sendo que começou a funcionar efetivamente no ano de 1937.

A partir de então, com a estruturação da Carteira e sua operacionalização, o Banco transformou-se num eficiente instrumento do governo federal para fomento à agricultura e à indústria, tendo atingido o auge durante a década de 70, em função do chamado "Milagre Brasileiro".

Entretanto, já no final do ciclo dos governos militares, no início dos anos 80, o Banco passou a sofrer uma série de manifestações por parte de agricultores, insatisfeitos com a queda acentuada que se verificou no volume de financiamentos.

Naquele oportunidade, chegou-se ao cúmulo de interditar o acesso ao Banco com máquinas agrícolas de toda espécie, ameaças aos servidores do Banco, etc.

Os agricultores, manipulados por lideranças tendenciosas e também desconhecendo a realidade da Administração Pública Brasileira, não sabiam que estavam combatendo o efeito e não a causa, visto que o Banco sempre foi um mero instrumento do governo para execução da política creditícia e financeira, não podendo contrariar ordens emanadas do Ministério da Fazenda. Tais manifestações teriam sido muito mais eficientes se feitas na Esplanada dos Ministérios, em Brasília, visto que, se estavam faltando recursos para o agricultura, era devido ao fato do governo não liberar verbas para o setor.

Mas, afinal, o que provocou a crise do crédito agrícola? Esta crise representou fundamentalmente a desarticulação de um certo padrão nas relações entre o Estado e a agricultura, e já se prenunciava na Reforma do Crédito Rural que praticamente extinguiu os subsídios ao setor alguns anos antes.

Também representou, secundariamente, uma redefinição das relações entre o Estado e as atividades de comércio exterior.

No fundo desta crise estava o crescente esgotamento da capacidade fiscal e financeira do Estado, impossibilitado de continuar sustentando a renda agrícola com as transferências embutidas nas condições de contrato da época. A consequência foi a tendência de queda dos novos recursos disponíveis para o financiamento agrícola. A evolução dos recursos disponíveis para o crédito rural entre 1978 e 1992 demonstra uma queda consistente e significativa, sobretudo após 1987. Em 92 o volume de crédito foi de apenas 30% do que fora em 1980.

O número de contratos também desabou. Até 1986 os contratos superavam a casa dos dois milhões, e em 1992 caíram abaixo de um milhão de contratos.

Paralelamente a essas ocorrências no BB, o Sistema Financeiro também mudou. Ao longo dos anos 70 e 80 todos os grupos financeiros privados formaram conglomerados. Por decisão das autoridades monetárias, o BB foi impedido de diversificar suas atividades. Como consequência, os segmentos financeiros não monetários ficaram praticamente reservados aos bancos privados.

Assim, o BB continuava a atuar como banco comercial enquanto os concorrentes da rede privada atuavam como conglomerados. Enquanto mantinha a Conta Movimento do BACEN, tal situação era suportável. Todavia, com a extinção desse mecanismo em 1986, o Banco foi obrigado a batalhar para conseguir autorização para conglomerar-se, numa época em que os bancos particulares já atuavam como bancos múltiplos.

Naquela época, assistiu-se a diferentes orientações de política econômica que abriram um novo patamar no agravamento das finanças públicas. As trajetórias da economia como um todo e da agricultura em particular repercutiram sobre o BB, deteriorando ainda mais sua estrutura patrimonial e de liquidez, impondo maior estreitamento em seu papel de agente de política econômica.

Os fatores que mais contribuíram para o agravamento da situação do Banco do Brasil foram os seguintes:

- a) Anistia e operações de socorro rural. A anistia concedida pela Constituinte aos mini, pequenos e médios produtores rurais foi sustentada com repasses do Tesouro Nacional mas teve um impacto nas relações do Banco com o setor rural. Tal anistia, devido a seu caráter quase indiscriminado, acabou sendo um incentivo à inadimplência. De outro lado, o BB envolveu-se em inúmeras operações de socorro a produtores de milho, soja, setor sucro-alcooleiro e outros, com desdobramentos futuros.
- b) Campanhas pró-inadimplência. Lideranças rurais e membros do próprio governo passaram a fazer campanhas ex-

plícitas pelo não pagamento de débitos junto ao Banco. Estas campanhas encontraram reforço na ausência de medidas tempestivas de cobrança por parte do BB, tornando a prática da inadimplência uma medida até certo ponto corrente.

- c) Mudança na estrutura do passivo. Em 1988 os depósitos à vista caíram de 67% para 27% do total, devido à queda na participação dos depósitos do governo. O encarecimento da estrutura de custos, representado pelo aumento dos depósitos remunerados, somados às demais dificuldades apontadas, ajudaram a derrubar os resultados do Banco.
- d) Descasamento entre passivo e ativo. Depois de vários planos econômicos o ministro Mailson da Nóbrega retomou a política de juros altos. O Plano Verão provocou rombos na Caderneta Rural que foram depois cobertos por títulos públicos. O Plano Verão descolou os índices de correção dos principais ativos e passivos do BB, beneficiando mais uma vez os ruralistas.
- e) Queda dos repasses. Em 1989 houve um recuo em torno de 20% nos repasses do Tesouro Nacional, liderando a regressão da estrutura do Banco.

Dessa forma, tivemos, em resumo, o histórico da ascensão e queda do Banco do Brasil como instrumento do governo federal para o desenvolvimento da agricultura.

#### 4-1-4 - A Perda da Exclusividade dos Depósitos da União

Durante o Governo Sarney, o BB sofreu o maior esvaziamento de funções desde a criação do BACEN em 1964.

Um dos grandes golpes sofridos foi a perda da exclusividade dos depósitos da União, regalia que o Banco detinha conforme previsto no item II do artigo 19 da Lei 4.595/64.

Se o Governo necessitou de uma desculpa para tal medida, ela foi dada pelas próprias lideranças sindicais do Banco, visto que o Governo Sarney foi sacudido por uma série de greves de grande magnitude, principalmente nas empresas estatais, sendo

que o Banco do Brasil foi a estatal que mais se destacou nas grandes greves então levadas a efeito.

E foi em uma dessas grandes greves, que durou cerca de 21 dias, que o Governo desferiu um grande golpe no Banco. Necessitando movimentar suas disponibilidades financeiras e com seu banco exclusivo em greve sem previsão de encerramento, a lógica administrativa determinou que tais recursos fôsem transferidos para outro banco que não estivesse em greve. E como todos os demais bancos, tanto privados quanto estatais, estavam em pleno funcionamento, cada órgão ou unidade gestora dos recursos públicos pode transferir seus fundos para o banco de sua preferência, acabando, assim, o monopólio dos depósitos públicos junto ao Banco do Brasil

O mais grave é que uma medida extrema como essa, de incalculável gravidade para a saúde financeira do Banco, foi devido à incosequência dos próprios funcionários do Banco que, atraídos pela verborragia das lideranças sindicais do próprio Banco, entraram em uma aventura grevista que redundou em prejuízos para a própria empresa, principalmente à imagem da organização, visto que o ponto forte das empresas da área de serviços é a imagem junto ao público.

Levando-se em conta, também, que a captação de recursos financeiros é a principal meta dos bancos, é possível imaginar o prejuízo sofrido pelo BB com a perda da exclusividade de captação dos recursos federais.

Conforme já comentado anteriormente, logos após perder a exclusividade dos depósitos da União, em 1988, os depósitos à vista no BB caíram de 67% para 27% do total de depósitos, devido a queda na participação dos depósitos do governo federal, o que permite fazer uma idéia aproximada do impacto de tal medida sobre as disponibilidades do Banco.

#### 4-1-5 - A Perda da Exclusividade da Arrecadação Federal

Outro grande golpe sofrido pelo BB durante o Governo Sarney e também devido a greves incoseqüentes e irresponsáveis .

Como era de se esperar, em uma das muitas e intermináveis greves daquele período, a arrecadação federal estava paralisada porque a instituição financeira que detinha o monopólio de tal arrecadação estava também paralisada em uma greve sem previsão de término.

Para contornar o problema, o governo autorizou os demais bancos a efetuarem a arrecadação e repassarem o produto à união sem a intermediação do Banco do Brasil.

Dessas forma, encerrou-se o monopólio da arrecadação federal que o BB exercia, conforme previsto no item I-"a" ao artigo 19 da Lei 4.595/64.

#### 4-1-6 - A Perda da Carteira de Comércio Exterior (CACEX)

A Carteira de Comércio Exterior (CACEX) foi criada pelo Decreto-Lei nº 3.293, de 21 de maio de 1941, inicialmente com o nome de Carteira de Exportação e Importação do Banco do Brasil.

Inicialmente criada como medida de emergência para os anos da guerra (II Guerra Mundial), a Carteira cresceu e prosperou. Segundo Cláudio PACHECO, em sua obra História do Banco do Brasil:

"Deste modo, pelo menos parcialmente, a Carteira era apresentada como sendo um órgão de emergência, fundado para uma atuação transitória, em face das anormalidades de um estado de guerra que então culminava, mas logo declinaria até se extinguir em sua maior força de disseminação e devastação, para que o mundo voltasse àquela situação de rotina que é a dos conflitos como que endêmicos, parciais, localizados, esporádicos ou renitentes. Em verdade, porém, a

Carteira cresceu, ganhou prestígio e força de utilidade, envergadura e benemerância, para se tornar permanente, cada vez mais necessária e até indispensável e mesmo como instrumento de vanguarda, em anos recentes, para encabeçar e conduzir o grande movimento, ainda hoje em pleno impulso, que transformou e engrandeceu, surpreendentemente, a nossa exportação, graças à sua então administração, clarividente e fecunda."

A bem da verdade, em sua fase inicial, a CACEX cuidou mais, de um lado, do comércio de importação com o Estados Unidos, nosso maior fornecedor de produtos acabados durante várias décadas, e, de outro lado, da exportação em grande escala de poucos produtos, tais como a borracha durante os anos da guerra e o café nas décadas subsequentes.

Foi somente a partir da Revolução de 64 e com o advento do chamado "Milagre Brasileiro", no final da década de 60 e durante a década de 70, que a Carteira atingiu seu auge, trabalhando com uma diversificada base de elementos no comércio exterior, tanto a nível de importação quanto de exportação.

## 4.2 AS POSSÍVEIS CONTINGÊNCIAS FUTURAS

Foram apresentadas no item 4.1 anterior, de forma resumida, as contingências mais significativas já enfrentadas pelo Banco do Brasil, todas causadoras de grande impacto negativo sobre os recursos humanos da organização.

A seguir, serão abordadas as possíveis contingências futuras. Antes, entretanto, caberia aqui abrir um parêntese para uma rápida apreciação a respeito do significado do vocábulo "contingência", para melhor situar os objetivos deste item.

Assim, segundo CHIAVENATO, "A palavra contingência significa algo incerto ou eventual, que pode suceder ou não. Refere-se a uma proposição cuja verdade ou falsidade somente pode ser conhecida pela experiência e pela evidência e não pela ação. Dentro de um aspecto mais amplo, a ABORDAGEM CONTINGENCIAL salienta que não se atinge a eficácia organizacional seguindo um único e exclusivo modelo organizacional, ou seja, não existe uma forma única que seja a melhor para organizar no sentido de se alcançar os objetivos altamente variados das organizações dentro de um ambiente também altamente variado. Os estudos atuais sobre as organizações complexas levaram a uma nova perspectiva teórica: a estrutura de uma organização e seu funcionamento são dependentes da interface com o ambiente externo. A mais notável contribuição dos autores da ABORDAGEM CONTINGENCIAL está na identificação das variáveis que produzem maior impacto sobre a organização como o ambiente e a tecnologia, para então prever as diferenças na estrutura e no funcionamento das organizações..." (13: p. 545).

Dessa forma, o que caracteriza a teoria da contingência é a incerteza. Nada é absoluto. "Tudo depende (it depends) das características ambientais relevantes para a organização. Os sistemas culturais, políticos, econômicos, etc. afetam intensa-

mente as organizações ao mesmo tempo em que estão intimamente relacionados em uma dinâmica interação com cada organização. As características organizacionais somente podem ser entendidas mediante a análise das características ambientais com as quais aquelas se defrontam." (13: p. 549).

As principais contingências são representadas pelo ambiente e pela tecnologia. No caso do Banco do Brasil não foi diferente. As mudanças ocorridas no ambiente tiveram impacto sobre a empresa. As contingências já enfrentadas, relacionadas no item 4.1, tiveram como causa principal as mudanças verificadas no governo federal (maior acionista do Banco), que provocaram mudanças na estrutura social (ascensão e fortalecimento de lideranças sindicais radicais devido à fraqueza do novo governo) e, assim, com uma mudança acarretando outra, acabou por acontecer as contingências já comentadas.

A seguir, serão apreciadas as possíveis contingências futuras que, em função das variáveis ambientais e tecnológicas, poderão ocorrer ou não. Em vista disso, serão comentadas os possíveis impactos que poderão causar ao Banco o Plano Real, a função RH e os novos tempos, a perspectiva de privatização e a contenção de custos via racionalização administrativa.

#### 4.2.1 - O Plano Real e a Perspectiva de Inflação Zero

Desde a implantação do Plano Real as instituições financeiras perderam uma grande fonte de renda, representada pela espiral inflacionária, que permitia aos bancos a aplicação de vultosas somas no mercado financeiro, além do ganho representado pelo "spread" das aplicações de seus clientes. Com a queda brusca da inflação, esses ganhos cessaram repentinamente e os bancos não se prepararam para um cenário sem inflação, no qual teriam que retirar seus ganhos de operações ativas, passivas e acessórias.

A persistir tal situação, os bancos serão obrigados a procurar alternativas para aumentar sua rentabilidade ou correrão o sério risco de amargar consideráveis prejuízos financeiros.

O Banco do Brasil está inserido no mesmo contexto, correndo idênticos riscos. Na verdade, a eventual consolidação do Plano Real representará uma volta à normalidade e não o contrário. Com efeito, uma situação de estabilidade monetária é o normal em qualquer país sério e faz parte das aspirações das nações preocupadas com o bem-estar econômico e social de sua população.

Assim é que a sociedade brasileira, desejando ansiosamente a normalização econômica do país, não irá se preocupar se, para atingir tal objetivo, os bancos irão falir ou não.

Configura-se, assim, uma contingência ambiental, visto que o nível de exigência da população por melhores serviços aumenta consideravelmente, obrigando os bancos a melhorarem a qualidade do atendimento. Somente as organizações que se reestruturarem, adotando o TQC (total quality control) terão condições de conquistar e manter clientes, o que significa sobrevivência em um ambiente de mudanças.

A par da pressão popular por melhores serviços e atendimento, os bancos travam outra frente de batalha com as autoridades governamentais. A decisão do Banco Central, no sentido de taxar em 100% o recolhimento compulsório sobre depósitos voluntários do público, contribuiu para piorar ainda mais uma situação já por si mesmo caótica, devido à perda dos rendimentos inflacionários.

Isso significa que, não podendo utilizar os depósitos voluntários do público para aplicações em empréstimos, devido à obrigatoriedade de recolhê-los integralmente (100%) ao Banco Central, as instituições financeiras não podem nem sequer utili

zar o velho mecanismo de criação de moeda.

Em situação normal, mesmo que o recolhimento compulsório ao BACEN seja zero, os bancos costumam manter um encaixe em torno de 20% para fazer frente a eventuais saques. Os restantes 80% podem, então, ser utilizados como multiplicador dos meios de pagamento, conforme explicação de LOPES & ROSSETTI:

"O uso generalizado da moeda escritural está na origem de um processo multiplicador que eleva os meios de pagamento. Isto porque a moeda de alto poder de expansão (high-powered money), como usualmente é considerada a moeda originalmente injetada no sistema econômico por decisão das autoridades monetárias, tende a se transformar em depósitos bancários por força das razões as sinaladas, enquanto uma substancial parcela de tais depósitos a cabam por se transformar em empréstimos concedidos pelos bancos, os quais, por sua vez, tendem a retornar ao sistema bancário, sob a forma de novos depósitos. Este processo tende a se renovar infinitamente, dado que os bancos comerciais não mantêm em caixa a totalidade dos depósitos captados, mas apenas uma parce la deles." (30: p. 96).

Cono se não bastassem o recolhimento compulsório de 100%, o governo resolveu, também, taxar em 15% os empréstimos tomados pelo público junto às instituições financeiras, com o objetivo de conter o consumo, para não inviabilizar o Plano Real.

Desenha-se, dessa forma, um quadro nada animador para os bancos, pois, além de perder a renda alta e fácil representada pelos ganhos inflacionários, estão impedidos até mesmo de atuar nos moldes normais de qualquer banco comercial, visto que os de pósitos voluntários do público (não remunerados) não podem ser utilizados para empréstimos. E quando conseguem contratar uma operação de empréstimo com recursos próprios ou com recursos de aplicações financeiras (remuneradas) do público, o tomador do empréstimo é obrigado a deixar 15% retidos como recolhimento com pulsório.

4-2-2 - A Adaptação da Função RH aos Novos Tempos

Em função das variáveis ambientais e tecnológicas, o quadro de pessoal do BB deve se preparar para mudanças ainda mais radicais do que as ocorridas até o momento. De fato, a empresa encontra-se na contingência de mudar para sobreviver, o que significa adquirir "entropia negativa", ou seja, deter o processo de entropia, característico de todas as organizações.

A mudança da condição de autoridade monetária e banco oficial do governo para a de um simples banco comercial comum já causou grande impacto negativo nos recursos humanos da empresa. Nada obstante as adaptações já efetuadas nas funções do pessoal, muitas a contragosto dos empregados, causando grande descontentamento, deve-se ter em mente que ainda não foram suficientes para enfrentar os novos tempos que se aproximam.

Realmente, se já houve tantas transformações, como comentado no item 4-1 anterior, os empregados do Banco devem se conscientizar que transformações ainda maiores estão por ocorrer.

Para fazer face a tantos desafios que se aproximam, o Banco do Brasil está reformulando sua Política de Pessoal.

A política atualmente em vigor consta do anexo nº3 e foi aprovada pela Diretoria em 25-08-87. Com o objetivo de efetuar as alterações de modo transparente, o BB elaborou um projeto denominado "MACROFUNÇÃO PESSOAL - A POLÍTICA DE PESSOAL EM DISCUSSÃO" e o distribuiu a todos os servidores da empresa para análise e debates, esperando receber sugestões dos empregados sobre tal projeto. As sugestões consideradas pertinentes serão incorporadas ao referido projeto. No anexo nº 6 consta a versão integral do referido projeto.

Todavia, as lideranças sindicais do Banco, reunidas no V CONGRESSO NACIONAL DOS FUNCIONÁRIOS DO BB, no Rio de Janeiro,

de 12 a 14-08-94, já se posicionaram contra o projeto de macrofunção pessoal, conforme consta dos anais do encontro, alegando que:

"Somos contrários ao atual projeto macrofunção pessoal apresentado pelo Banco, e defendemos que:

-Toda a política de pessoal deve ser revista, e esta revisão deve se iniciar justamente pela definição da estratégia da empresa, com a participação dos funcionários e da sociedade. Esta tese apresenta uma proposta para discussão.

-Com base na fixação das diretrizes estratégicas da empresa deve se definir a política de pessoal.

-Em um primeiro momento devem ser definidos os princípios gerais (a exemplo dos propostos nesta tese) e em seguida detalhada a política e a operacionalização específica de cada aspecto.

-Na primeira fase (de definição dos princípios gerais) deve ser feito um amplo debate entre as diferentes propostas (exemplo: terceirização ou não, carreira única ou não, etc.).

Devem ser definidos projetos que devem ser 'votados' pelo funcionalismo, sendo o resultado remetido para avaliação no Conselho de Administração e implantação através de negociação com os sindicatos." (57: p. 16)

Pelo acima exposto, fica evidente que os sindicalistas preferem que o Banco apresente um "pacote" de medidas para ser votado pelo funcionalismo, que o resultado seja remetido para avaliação no Conselho de Administração e a IMPLANTAÇÃO SEJA NEGOCIADA COM OS SINDICATOS! Realmente! Um absurdo negociar medidas aprovadas em votação pelos funcionários. Ao que parece, os líderes sindicais não gostam que a empresa crie elos de comunicação direta com os empregados, eliminando, dessa forma, a intermediação dos sindicatos.

Entretanto, o tempo passa e urge tomar as medidas pertinentes para adaptar a função de recursos humanos do Banco do Brasil aos novos tempos que já estão chegando. Se nada for feito, corre-se o risco de se ficar discutindo a implantação da nova política de pessoal, enquanto a concorrência, já adaptada à nova realidade ambiental, poderá trabalhar no sentido de ali

ciar os clientes do Banco. Em de acordo com a nova realidade ambiental, o Banco necessita de bons clientes para sobreviver.

#### 4-2-3 - A Perspectiva de Privatização e os Recursos Humanos

O processo de esvaziamento das funções do Banco, iniciado com a Reforma Bancária de 1964 e retomado a partir de 1986 com o fim da Conta Movimento do BACEN, tem como objetivo a privatização do Banco do Brasil.

Somente a privatização em si não suscita tanta preocupação, ao menos no que diz respeito aos funcionários mais conscientes e com alto espírito de profissionalismo. Afinal, na iniciativa privada também há bons salários e excelentes perspectivas de carreira. Aqueles que se apresentam radicalmente contra a privatização do Banco são, invariavelmente, líderes sindicais radicais ou funcionários simpatizantes do PT ou da CUT. Levando-se em conta que a grande maioria dos empregados do BB se enquadram nessa segunda alternativa, é notório que um percentual significativo dos servidores são contrários à privatização.

Isso é explicável em uma empresa com cultura organizacional tão arraigada como o BB, visto tratar-se de uma das organizações mais tradicionais do País.

Segundo BERNARDES, "...chega um instante em que a cultura da organização necessita ser mudada antes que a deterioração comprometa irremediavelmente a sobrevivência do empreendimento. Todavia, esse fato não é claro para a maioria dos participantes, de sorte que muitos reagem a qualquer tentativa de influência para alterarem seus comportamentos, tanto por não acharem necessário quanto por se terem acomodado à situação. Além disso, outros são contra por temerem a perda de posições e vantagens, às vezes sem fundamento, mas às vezes por motivos reais." (8: p. 274)

Então, ocorrendo a privatização, a atual estrutura de recursos humanos do Banco deverá ser radicalmente modificada, visto que não mais poderá ser verificada a existência de funcionários acomodados, em final de carreira, com salários incompatíveis com a função desempenhada.

Entretanto, tal privatização poderá ocorrer ou não, dependendo da vontade do maior acionista do Banco, o governo federal, que está prestes a ser trocado no próximo ano. Segundo o noticiado por alguns jornais durante o final de outubro/94, há uma corrente de apoio ao presidente recém-eleito que defende a privatização dos bancos estaduais e o fortalecimento do Banco do Brasil como instrumento para o desenvolvimento econômico do País.

Nada obstante tratar-se apenas de especulação, por enquanto, restaria, mesmo assim, uma esperança de que o Banco seja preservado como órgão do governo. Caso tal esperança seja concretizada, deve-se ter em mente que, mesmo como banco oficial, deve ser promovida uma profunda reestruturação nos quadros de pessoal do Banco, visando racionalização e contenção de custos. Esse o assunto do item 4-2-4, a seguir.

#### 4-2-4 - A Contenção de Custos Via Racionalização Administrativa

Conforme já comentado, o BB deverá promover uma profunda reestruturação em seu quadro de pessoal, mesmo que continue a desfrutar do privilégio de banco oficial do governo federal. Caso venha a ser privatizado, tal reestruturação se fará ainda mais necessária. Em ambos os casos, tal medida significará competitividade e progresso para a Organização.

No caso particular das empresas que atuam na área de serviços, a racionalização e contenção de custos com pessoal faz-se ainda mais preemente, considerando-se que os custos com pessoal representam o maior percentual das despesas desse tipo de organização. Já no tocante às empresas industriais, elas necessitam

adquirir matérias-primas para transformação, bem como investir vultosas somas em maquinário, o que faz com que as despesas com pessoal, embora significativas, não cheguem a atingir o mesmo percentual das empresas da área de serviços, o que faz com que tais empresas tenham na remuneração do pessoal sua maior despesa, além dos custos com recrutamento, seleção, contratação, desenvolvimento, treinamento e controle de recursos humanos.

Assim, para otimizar seus resultados, o BB deverá adotar uma política de pessoal ainda mais moderna, que prioriza a competência individual e grupal, porém, preservando seus pontos positivos, que são tradição das empresas, tais como assistência social, clima de confiança e cordialidade, treinamento e desenvolvimento do pessoal, etc.

Um bom começo é o projeto da macrofunção pessoal, constante do anexo nº 6, através do qual a empresa pretende concentrar esforços nas atividades principais e delimitar de modo sistemático a política e gestão de recursos humanos.

Considerando-se o peso representado pelos gastos com recursos humanos na estrutura das empresas que atuam na área de serviços, a saída é otimizar ao máximo tais gastos, eliminando aqueles desnecessários ou não prioritários e fazendo com que haja retorno sobre os gastos essenciais com pessoal. Afinal, é entendimento corrente entre os especialistas em administração de recursos humanos, que os gastos com pessoal não devem ser encarados como despesas, mas sim, como investimentos.

## 5. J U S T I F I C A T I V A E O B J E T I V O S

Pretende-se, com o presente trabalho, apresentar um quadro realista da situação da função de R.H. do Banco do Brasil, bem como sugestões para racionalizar e otimizar o desempenho do quadro de pessoal.

Tal intento justifica-se pela confusão atualmente reinante, visto que uns atacam o Banco de forma quase irracional, chegando às raias da fobia. Em contrapartida, outros o defendem de forma cega e apaixonada. Afinal, quem está com a razão?

Se, de um lado, for dado crédito à avalanche de difamações, calúnias e ataques promovidos pelos meios de comunicação de massa (rádio, jornais, tv, revistas, etc.), uma pessoa desavisada e desconhecedora da realidade da empresa poderá entender que o Banco é um "cabide de empregos", onde impera o nepotismo, um lugar onde é possível ganhar salários milionários sem necessitar sequer bater o ponto, etc.

Por outro lado, a se dar ouvidos à verborragia das lideranças sindicais oirundas o BB, bem assim aos funcionários corporativistas (que são maioria), a impressão que se tem é que trata-se da empresa mais rentável do Brasil (ou do mundo?), onde só trabalham pessoas de extrema competência e honestidade, que o Banco carrega o governo nas costas, etc.

Assim, o objetivo é apresentar um quadro realista e com isenção de ânimo, a respeito da mais antiga instituição financeira do Brasil, relacionando seus pontos fortes e eventuais deficiências. Será feita, ainda, uma tentativa de apresentar alternativas para superação das contingências que envolvem a organização.

Dessa forma, o principal objetivo é apresentar o quadro

atual da empresa, com números realistas e colhidos junto a documentos oficiais da organização.

Espera-se, assim, com dados concretos e confiáveis, elaborar um projeto de diagnóstico em R.H. que possa contribuir para apresentação de alternativas viáveis, destinadas a indicar um caminho para otimizar o desempenho dos recursos humanos do Banco.

Para tanto, o próximo capítulo conterà uma dissertação a respeito da evolução da administração, que servirá como embasamento teórico, destinado a dar suporte à metodologia a ser aplicada ao diagnóstico. A metodologia será o assunto do capítulo 7.

## 6. E M B A S A M E N T O T E Ó R I C O

A moderna empresa dos dias atuais percorreu um longo caminho através dos tempos, para atingir tal grau de complexidade e sofisticação. E, segundo previsões dos futurólogos, muito ainda está por acontecer, havendo preocupações dos especialistas a respeito da melhor forma de adaptar as pessoas a uma era de rápidas e contínuas mudanças.

Todavia, para melhor se compreender o presente e especular a respeito do futuro, faz-se necessária uma rápida incursão pelo passado do homem no tocante à administração e organização.

Não seria exagero afirmar que a administração surgiu com o homem. Segundo GEORGE JR. em sua obra "História do Pensamento Administrativo" : "O primeiro marco importante, que é o ponto de partida dessa busca , situa-se pouco depois da retirada dos glaciares para o norte; a última grande era glacial data, aproximadamente, de 10.000 a 9.000 anos a.C." E, continua mais adiante: "Em nossa era atômica de viagens à Lua e de satélites, supomos muitas vezes que o homem primitivo e sua sociedade de há dez mil anos atrás pouco possuíam no que se refere à lei, governo, educação e administração. Em muitos aspectos, porém, a sociedade primitiva era, provavelmente, tão complexa quanto a nossa. Tinha seus códigos para a condução de negócios, regras a respeito do papel dos pais, punições para as malfetorias, ritos para o culto dos deuses, maneiras que prescreviam a maneira apropriada de comer, etc. Mas, ainda mais importante, foi a compreensão da necessidade de autoridade e de um sistema de administração." (25: p. 20 e 21).

Os primeiros registros escritos que provam a existência de uma preocupação com a administração e o controle datam de 5.000 anos a.C., aproximadamente. Escavações arqueológicas en

contraram pequenas tábuas de argila contendo escritos da antiga Civilização Suméria, provando que, já naquela época "Os sacerdotes do templo sumério, através de seu vasto sistema tributário, coletavam e administravam gigantescas somas de bens terrenos, .... Entretanto, por causa da amplitude e variedade da riqueza acumulada, os sacerdotes enfrentavam problemas sem precedentes na história humana. Para essa prestação de contas como intendentess, não era possível confiar na memória a respeito de tributos pagos, transações concluídas, etc.... Para esse fim, os sacerdotes sumérios desenvolveram um sistema de escrita ou dados registrados para explicar todas as transações realizadas pelos muitos sacerdotes, nos vastos bens e propriedades da 'corporação' religiosa." (25: p. 22 e 23).

Outra civilização que deixou significativa contribuição para a administração e controle foi a Egípcia. Entre 4.000 e 2.000 anos A.C., os egípcios já haviam descoberto e reconhecido a necessidade de planejamento, organização e controle, além de terem identificado a necessárias lisura e honestidade na administração tanto de negócios públicos (governo) quanto privados (empresas). Por volta do ano 2.600 a.C., os egípcios descobriram as vantagens da descentralização administrativa.

O avanço dessa civilização levou a um caráter formal das relações administrativas, fazendo com que, aproximadamente em 2.000 a.C., fôsse reconhecida a necessidade da palavra escrita nas transações, petições ou requerimentos. A complexidade e o avanço dessa notável civilização, cujos vestígios podem ser vistos ainda hoje, como o Vale dos Reis e as Pirâmides, chegou a tal ponto que, já naquela época, desenvolveu-se um rudimentar sistema de assessoria nos negócios públicos, mediante utilização de conselheiros privados, à exemplo das atuais firmas de consultoria.

Prosseguindo nessa marcha através da História, chega-se ao ano 1.800 a.C., quando Hamurabi, rei da Babilônia, redigiu o seu famoso código de leis, conhecido como Código de Hamurabi.

Entre os grandes avanços desse código, figurava o estabelecimento do salário mínimo (já naquela época!), dos preços máximos (tabelamento!), além de criar um sistema de impostos justos, flexível e eficiente. Na área administrativa, criou o uso de testemunhas nos contratos escritos e o reconhecimento de que a responsabilidade não pode ser transferida. Utilizou-se de modo racional do sistema de escrituração contábil para controle.

Hamurabi foi um notável administrador, sendo o seu reinado conhecido como "a idade de ouro da Babilônia".

Outra figura de expressão da Civilização Babilônica foi o rei Nabucodonossor. Por volta do ano 600 a.C., criou um sistema de controle da produção e de incentivos salariais.

Os Hebreus contribuíram de modo significativo para o desenvolvimento da administração, com seus conceitos de organização, com o princípio escalar (hierarquia) e com o princípio de exceção.

A Civilização Chinesa também deixou sua contribuição ao descobrir, por volta de 1.100 a.C., a necessidade de organização, planejamento, direção e controle, além do reconhecimento do princípio de especialização, desenvolvido aproximadamente por volta do ano 500 a.C.

Os Gregos, através de seus filósofos, deixaram significativa contribuição para o desenvolvimento da ciência administrativa. Sócrates, em 400 a.C., aproximadamente, enunciou a universalidade da administração. Xenofonte reconheceu a administração como uma arte separada das demais, como pintura, música ou escultura.

Os Gregos descobriram a aplicação do método científico, o uso de métodos e cadência no trabalho. Com relação ao uso do "staff" em operações de guerra pode se afirmar que é tão antigo quanto a própria guerra, que por sua vez é tão antiga quanto o homem. Entretanto, "A primeira indicação significativa do uso do sistema de 'staff' ocorreu durante o reinado de Alexandre, o Grande (336-323 a.C.). Alexandre comandava uma das maiores máquinas de guerra de toda a história, a qual estava em ação durante treze anos de campanhas contínuas que se estenderam a todo o mundo então conhecido no Ocidente". (25: p. 46).

O filósofo Platão enunciou o princípio da especialização já abordado pelos Chineses em cerca de 500 a.C.

Todavia, a marca significativa da Civilização Grega foi a administração pública, sendo que o vocábulo "política", muito em uso atualmente, provém do termo grego "pólis", que significa cidade. Política, na acepção dos Gregos seria, então, a arte de governar cidades. E nem poderia ser diferente, uma vez que a organização política grega era constituída de Cidades-Estado, sendo as principais Atenas e Esparta.

Os romanos, cuja civilização recebeu grande influência da Civilização Grega, criaram um império que compreendia quase todo o mundo até então conhecido, desde as costas do Mediterrâneo até a Gália, Prússia e Grã-Bretanha. O ponto forte dos romanos era a legislação e uma invejável organização pública, tanto na área civil quanto na militar. Seus maiores expoentes individuais foram Catão, que desenvolveu o uso de descrições de serviços (codificação de ocupações) e Varrão, criador de especificações de serviços (manuais de procedimentos), Além de Diocleciano, que discorreu a respeito da delegação da autoridade.

Durante a ocupação romana na Palestina, Jesus Cristo, o Messias, utilizou-se do princípio da unidade de comando. Além disso, legou ao mundo valiosos princípios de relações humanas

que somente nos dias atuais começam a ser analisados cientificamente pela Psicologia. Sua liderança no campo da religião viria a promover a maior transformação ocorrida na História da Humanidade.

Os seguidores de Cristo, denominados cristãos, foram duramente perseguidos por Roma, até a subida ao poder de Constantino, que adotou o Cristianismo como religião oficial de Roma.

Após a queda do império romano, surgiria um novo sistema de relações e organização social conhecido como Feudalismo, durante o qual a Igreja Católica Romana adquiriu consideráveis poderes, passando a influir de modo decisivo nas relações sociais e até mesmo nas decisões administrativas dos governantes dos feudos. A Igreja Católica conseguiu atravessar quase dois milênios sem desagregar-se, sendo uma das organizações mais antigas do mundo. Exerceu grande influência durante a Idade Média e também boa parte da Idade Moderna. Seu sucesso pode ser explicado pela utilização de uma estrutura simples e eficiente que obedece a um comando único: o Papa.

Durante a Idade Média, destacou-se Luca Pacioli, descobridor do método das partidas dobradas na escrituração mercantil, em uso até os dias atuais. Também os venezianos adquiriram notoriedade com o famoso Arsenal de Veneza. Já naquela época, cêrca de 1436, os venezianos utilizavam "Contabilidade de custos; checagem de balanços para controle; numeração de peças inventariadas; permutabilidade de peças; uso da técnica de linha de montagem; uso da administração de pessoal; padronização de peças; controle por inventário; controle de custos."(25: p.11)

Durante a Idade Moderna, aproximadamente no ano 1525, o florentino Nicolau Maquiavel destacou-se como grande teórico político, preconizando o apoio no princípio do consentimento de massa, reconhecimento da necessidade de coesão nas organizações, além de ter enunciado as qualidades necessárias à liderança.

Somente no final da Idade Moderna e início da Idade Contemporânea, começaram a surgir contribuições consideradas como de maior significado para a Teoria da Administração. Assim, segundo LODI, "...encontramos nos economistas clássicos do início do século XIX as origens do Pensamento Administrativo. Podemos partir de Adam Smith. Esse criador da Escola Clássica da Economia já em 1776 mencionava o princípio de especialização dos operários numa manufatura de agulhas para salientar a necessidade de racionalização da produção. Adam Smith sugeria também alguns conceitos de controle e de remuneração. Ele considerava que o bom administrador devia cultivar a 'ordem, a economia e a atenção'." (29: p. 13).

Além de Adam Smith, destacaram-se também nesse período John Stuart Mill, Alfred Marshall, Jean Batista Say e Robert Owen, todos tendo em comum o fato de serem economistas. Embora a preocupação principal estivesse centrada na Economia, é inegável a grande contribuição dos Economistas Clássicos Liberais, como ficaram posteriormente conhecidos, ao estudo e desenvolvimento da Teoria da Administração.

Outro fato que muito contribuiu para o desenvolvimento da Administração foi a chamada "Revolução Industrial". Realmente, sua influência foi marcante, visto que "...com a invenção da máquina a vapor por James Watt (1736-1819) e a sua posterior aplicação à produção, uma nova concepção de trabalho veio modificar completamente a estrutura social e comercial da época, provocando profundas e rápidas mudanças de ordem econômica, política e social que, num lapso de aproximadamente um século, foram maiores do que as mudanças havidas no milênio anterior. É o período chamado de 'Revolução Industrial', que se iniciou na Inglaterra e rapidamente se alastrou por todo o mundo civilizado." (13: p.25).

A Revolução Industrial significou uma nova ordem econômi

ca mundial, visto que rompeu com o antigo sistema das corporações de ofícios, remanescentes da Idade Média, e iniciou um novo modelo de relações de trabalho, embora com custos sociais de alta magnitude, devido à desumana exploração dos primeiros operários por capitães de indústria, conforme CHIAVENATO:

"A máquina impõe como absolutamente necessário o caráter cooperativo do trabalho, a necessidade de uma regulação social. Porém, o uso capitalista das máquinas leva a uma direção autoritária, à regulamentação administrativa sobre o operário, tendo em vista a extorsão da mais-valia pelos membros do quadro administrativo, executivos, diretores, supervisores, capatazes. Os patrões conseguem fazer passar por simples regulamentação social o que na realidade é o seu código autoritário. Direção autoritária é o objetivo capitalista que, pela chamada 'racionalização do trabalho' e controle do comportamento do operário, define as garantias da cooperação." E mais adiante: "Para a TGA, a principal consequência disto tudo é que a organização e a empresa modernas nasceram com a 'Revolução Industrial', graças a uma multidão de fatores, dentre os quais podemos destacar principalmente:

- a) a ruptura das estruturas corporativas da Idade Média;
- b) o avanço tecnológico, graças às aplicações dos progressos científicos à produção, com a descoberta de novas formas de energia e a possibilidade de uma enorme ampliação de mercados;
- c) a substituição do tipo artesanal por um tipo industrial de produção." (13: p. 29).

A revolução industrial é usualmente dividida em duas etapas, sendo a Primeira Revolução Industrial ou revolução do carvão e do ferro, situada entre os anos de 1780 a 1860. Já a Segunda Revolução Industrial ou revolução do aço e da eletricidade situa-se entre os anos de 1860 a 1914.

Entretanto, a Administração somente viria a adquirir o "status" de ciência no início do atual século, com as obras do engenheiro americano Frederick W. Taylor e do engenheiro francês

Henri Fayol, respectivamente com as obras "Princípios de Administração Científica", de 1911, e "Administração Industrial e Geral", de 1916.

Esses dois pioneiros inauguraram a primeira teoria sobre administração, que ficou conhecida como "Teoria Clássica".

A seguir, serão apresentadas as principais teorias sobre administração, de forma resumida, apenas com o objetivo de possibilitar uma visão abrangente do pensamento de cada uma dessas teorias, sem entrar em detalhes ou minúcias, que fugiriam ao objetivo deste trabalho. Assim, conforme exposição de CHIAVENATO (13: p. 546 e 547):

- "1. A TEORIA CLÁSSICA concebera a organização como um sistema fechado, rígido e mecânico ('teoria da máquina'), sem nenhuma conexão com o seu ambiente exterior. A preocupação básica dos autores clássicos era encontrar a 'melhor maneira' (the best way) de organizar, válida para todo e qualquer tipo de organização. Com este escopo delineia-se uma teoria normativa e prescritiva (como fazer bem as coisas), impregnada de princípios e receitas aplicáveis a todas as circunstâncias, levando-se em conta uma apreciável dose de bom senso. O que era válido para uma organização era válido e generalizável para as demais organizações. Além do mais, concepção atomística do homem (tomado isoladamente como mero apêndice da máquina ou como ocupante de cargo) e monista de seu comportamento (o homem motivado apenas por recompensas e sanções salariais e materiais) era extremamente limitada.
2. A TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS, movimento eminentemente humanizador da teoria das organizações, apesar de todas as críticas que fez à abordagem clássica, não se livrou da concepção da organização como um sistema fechado, já que também sua abordagem era totalmente voltada para o interior da organização. Nessa abordagem introvertida e introspectiva, a maior preocupação era o comportamento humano e o relacionamento informal e social dos participantes em grupos sociais que moldavam e determinavam o comportamento individual. A tônica das 'relações humanas' foi a tentativa de deslocar o fulcro da teoria das organizações do

processo e dos aspectos técnicos para o grupo social e os aspectos sociais e comportamentais. Também o que era válido para uma organização humana era válido e generalizável para as demais organizações. Da mesma forma, permaneceu o caráter normativo e prescritivo da teoria, impregnada de princípios e receitas aplicáveis a todas as circunstâncias. A concepção do homem passara de atomística a gregária e social (o comportamento do indivíduo é influenciado pelas normas grupais) e a explicação monista de seu comportamento passou a pluralista (o homem é motivado por recompensas e sanções sociais e simbólicas), mas permeadas de noções ingênuas e românticas, que dificultavam a sua aceitação na prática.

3. Igualmente, A TEORIA DA BUROCRACIA, iniciada a partir da tradução das obras de Max Weber para o inglês, se caracterizava por essa concepção introvertida, restrita e limitada da organização, já que preocupada apenas com os aspectos internos e formais de um sistema fechado, hermético e monolítico. A ênfase na divisão racional do trabalho, na hierarquia de autoridade, na imposição de regras e disciplina rígida, e a busca de um caráter racional, legal, impessoal e formal para o alcance da máxima eficiência conduziram a uma estrutura organizacional calcada na padronização do desempenho humano e na rotinização das tarefas para evitar a variedade das decisões individuais. Com o diagnóstico das 'disfunções burocráticas' e dos conflitos inicia-se a crítica à organização burocrática e a revisão no modelo weberiano. Verifica-se que o modelo descrito por Weber não cogitara da interação da organização com o ambiente através de fronteiras relativamente permeáveis de um sistema não totalmente fechado e da sua adaptabilidade às demandas externas.
4. Os primeiros passos dos estudos sobre a interação organização-ambiente e a concepção incipiente da organização como um sistema aberto têm início com A TEORIA ESTRUTURALISTA. A 'Sociedade das Organizações' aproxima-se bastante do conceito de um sistema de 'sistemas', de uma macroabordagem inter e extra-organizacional. Além do mais, o conceito de organização e do homem são ampliados e redimensionados numa tentativa de integração entre as abordagens clássica e humanística a partir de uma moldura fornecida pela 'Teoria da Burocracia'. Dentro de uma visualização, a um só tempo eclética e crítica, os estruturalistas desenvolvem análises comparativas das organizações e formulam tipologias no senti

do de facilitar a localização de características e objetivos organizacionais, dentro de uma abordagem explicativa e descritiva.

5. A TEORIA NEOCLÁSSICA marca um retorno aos postulados clássicos devidamente atualizados e realinhados em uma perspectiva de inovação e adaptação à mudança. É um enfoque novo, utilizando velhos conceitos de uma teoria que, sem dúvida alguma, é a única que até aqui apresenta um caráter universalista fundamentada em 'princípios' que podem ser universalmente aplicados. Ao mesmo tempo em que realça a Administração como um conjunto de processos básicos (escola operacional), de aplicação de várias funções (escola funcional), de acordo com princípios fundamentais e universais para atingir objetivos, também os objetivos são realçados (Administração por Objetivos). Levanta-se aqui o problema da eficiência no processo e da eficácia nos resultados em relação aos objetivos. Igualmente, o elemento humano e os aspectos ambientais são considerados dentro de um pragmatismo destinado a tornar a ação administrativa tão eficaz quanto possível. A abordagem torna a ser normativa e prescritiva, embora em alguns aspectos tenha a preocupação explicativa e descritiva.
  
6. A TEORIA COMPORTAMENTAL, a partir da herança deixada pela 'Teoria das Relações Humanas', ampliou os conceitos de comportamento social para o comportamento organizacional, procurando comparar o estilo tradicional de Administração com o moderno estilo baseado na compreensão dos conceitos comportamentais e motivacionais. A organização é estudada sob o prisma de um sistema de trocas de alíquotas e de contribuições dentro de uma complexa trama de decisões. É com o aparecimento do movimento denominado 'Desenvolvimento Organizacional' que o impacto da interação entre a organização e o mutável e dinâmico ambiente que a circunda toma impulso em direção a uma 'abordagem de sistema aberto'. É enfatizada a necessidade de flexibilização das organizações e sua adaptabilidade às mudanças ambientais como imperativo de sobrevivência e de crescimento. Para que uma organização mude e se adapte dinamicamente, é necessário mudar não somente a sua estrutura formal mas principalmente o comportamento dos participantes e suas relações interpessoais. Apesar da abordagem nitidamente descritiva e explicativa, alguns autores do movimento do D.O. se aproximam levemente da abordagem normativa e prescritiva. Até aqui, a preocupação dos autores está centrada ainda dentro das organizações, muito embora se cogite do ambiente.

7. É com A TEORIA DE SISTEMAS que surge a preocupação fundamental com a construção de 'modelos abertos' mais ou menos definidos e que interagem dinamicamente com o ambiente e cujos subsistemas denotam uma complexa interação igualmente interna e externa. Os subsistemas que formam uma organização são interconectados e inter-relacionados, enquanto o supra-sistema ambiental interage com os subsistemas e com a organização como um todo. Os sistemas vivos - sejam indivíduos ou organizações - são analisados como 'sistemas abertos', isto é, abertos ao intercâmbio de matéria-energia-informação com um ambiente circundante. Todavia, a ênfase é colocada nas características organizacionais e seus ajustamentos contínuos às demandas ambientais. Assim, a 'Teoria de Sistemas' desenvolveu uma ampla visão do funcionamento organizacional, mas demasiado abstrata para resolver problemas específicos da organização e de sua administração. A tarefa de analisar interações com ambientes complexos e mutáveis tem levado a uma tendência a isolar conceptualmente as organizações e a considerar sistemas sociais como entidades isoladas e, por que não, autônomas."

Assim, após a Teoria dos Sistemas, surgiu a TEORIA DA CONTINGÊNCIA, atualmente o último estágio alcançado pelo estudo da TGA. Continuando, ainda, com as lições de CHIAVENATO:

- "8. Somente com a TEORIA DA CONTINGÊNCIA é que ocorre o deslocamento da visualização de dentro para fora da organização: a ênfase é colocada no ambiente e nas demandas ambientais sobre a dinâmica organizacional. A abordagem contingencial salienta que são as características ambientais que condicionam as características organizacionais. É no ambiente que se pode localizar as explicações causais das características das organizações. Assim, não uma única melhor maneira (the best way) de se organizar. Tudo depende (it depends) das características ambientais relevantes para a organização. Os sistemas culturais, políticos, econômicos etc. afetam intensamente as organizações ao mesmo tempo em que estão intimamente relacionados em uma dinâmica interação com cada organização. As características organizacionais somente podem ser entendidas mediante a análise das características ambientais com as quais aquelas se defrontam." (13: p. 549).

Dessa forma, será com base na Teoria da Contingência que terá prosseguimento o presente trabalho, objetivando demonstrar

como o Banco do Brasil deverá adaptar-se às mudanças ambientais para sobreviver e continuar prosperando, seja como banco oficial do governo, seja como banco comercial, após eventual privatização.

No capítulo 7, a seguir, será apresentada a metodologia a ser adotada no diagnóstico, levando-se em conta, logicamente, a magnitude da empresa. Em vista disso, serão abordados os números em nível macro, devido à impossibilidade de se descer a nível de detalhamento por unidades da empresa, considerando-se que o BB possui mais de 3.000 pontos de atendimento espalhados por todo o território nacional, sem contar, ainda, com a direção geral em Brasília e os órgãos regionais sediados em todas as capitais de estado.

## 7. M E T O D O L O G I A

O diagnóstico deverá ser realizado sobre uma população a cima de 100.000 funcionários, considerando-se que o BB contava, em 31 de dezembro de 1991, com 114.614 funcionários, distribuídos pelos diversos níveis de carreira, sendo predominante os funcionários da carreira administrativa, conforme conta do anexo nº 8.

Já no anexo nº 7 é apresentada na evolução do quadro de funcionários, desde 31 de dezembro de 1916 até 31 de dezembro de 1991.

A população objeto do diagnóstico compõe-se, principalmente, dos funcionários integrantes da carreira administrativa, sendo que aproximadamente 50% dos servidores dessa carreira são detentores de cargos em comissão de diversos níveis, desde os cargos a simples nível de execução, como Caixa-Executivo e Auxiliar de Gerência, até os altos cargos de administração, tais como Gerente Geral, Chefe de Departamento, Superintendente Estadual, etc.

Deve-se ressaltar que do total de funcionários do Banco, cêrca de 123.000, estão incluídos aproximadamente 10.000 menores. Outro ponto a destacar é a quantidade de funcionários do Banco cedidos aos diversos órgãos do governo federal.

Para que o diagnóstico seja confiável, deverão ser ouvidos todos os servidores, inclusive os cedidos ao governo federal e aqueles que eventualmente se encontrarem afastados dos serviços por qualquer motivo (férias, licença, afastamentos diversos, etc.).

Conforme aludido no capítulo 4, item 4-2-3, página 37, existe a possibilidade de que o Banco do Brasil não seja priva-

tizado, continuando com o controle acionário por parte do governo federal. Assim, será com base nessa possibilidade que será desenvolvido o projeto de diagnóstico em recursos humanos. Tal diagnóstico se justifica, levando-se em conta que será abrangente e aplicável tanto a empresa estatal quanto a empresa particular, tendo em vista que atualmente o conceito de cidadania está cada vez mais presente na mente dos brasileiros, fazendo com que o povo fique mais exigente a cada dia, e tal exigência passa a refletir-se também sobre os serviços prestados pelo governo, seja pelos órgãos públicos, seja pelas empresas estatais.

Assim, a metodologia terá em vista a definição de um papel para o BB no cenário do governo federal. Para tanto, serão apresentados, em primeiro lugar, o papel a ser desempenhado pelo Banco, ou seja, suas principais atribuições no âmbito do governo. Em segundo lugar, será apresentado um projeto para adequar os recursos humanos da empresa a esse papel no contexto governamental, esclarecido mais uma vez que tal projeto de RH pode ser perfeitamente adequado caso o Banco seja privatizado.

Isso posto, serão abordados a seguir os seguintes tópicos:

#### DIRETRIZES PARA UM PROJETO DE RECUPERAÇÃO DO BB

- A Regulamentação do BB
- Papel de Agente Financeiro do Tesouro Nacional
- Financiador da Agropecuária e Agroindústria
- Organismo Central do Sistema de Crédito Cooperativo
- Órgão de Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas

#### DIRETRIZES PARA O BB NA ÁREA DE PESSOAL

- Iniciativas de Curto Prazo
- Estudos Que Devem ser Desenvolvidos na Área de RH
- Contratação e Carreiras
- Terceirização

- Valorização e Avaliação do Pessoal
- Critérios para Comissionamento
- Movimentação de Pessoal
- Papel dos Órgãos de RH: DIREC/DEASP/DESED/FUNCI
- Otimizar a Avaliação de Desempenho Funcional
- Projeto Macrofunção Pessoal
- Projeto de Qualidade Total
- Política Salarial

#### 7.1 DIRETRIZES PARA UM PROJETO DE RECUPERAÇÃO DO BB

Quando se fala em recuperação do BB não se pretende uma volta ao passado, com o retorno de todas as atribuições já desempenhadas pelo Banco e que foram perdidas ao longo dos anos, conforme relatado no Capítulo 4. O objetivo é bem mais ambicioso. O que se pretende na verdade é definir papéis que sejam condizentes com um país moderno e dinâmico, dentro de uma economia de mercado. Assim, deve ficar claro que quando o Banco efetua serviços de interesse do governo federal, devem ser aportados previamente os recursos pertinentes, para não inviabilizar o Banco, transformando-o em financiador do governo como tem ocorrido de forma acentuada nos últimos anos. Para que tal objetivo seja atingido, o primeiro passo é a regulamentação do BB, de forma a deixar claro seu papel no âmbito do governo.

##### 7-1-1 - A Regulamentação do BB

A regulamentação do BB deve ser precedida de um amplo debate na sociedade. Deve representar a vontade da sociedade e, principalmente, uma garantia contra as variações de humor de cada governo. Ainda assim, deve ser ressaltado que tal regulamentação não será nenhuma solução mágica. A gestão do dia a dia da empresa, dentro do contexto das políticas econômicas vigentes, será fator determinante para a existência de fato do BB

que a sociedade deseje.

A regulamentação do BB deve se inserir dentro da regulamentação do Artigo 192 da Constituição Federal, que deverá regular todo o Sistema Financeiro Nacional.

Apenas a título ilustrativo, estão relacionadas a seguir as principais funções que podem ser desempenhadas pelo BB:

- a) Banco Oficial do Governo - embora o projeto de RH a ser apresentado no item 7-2 a seguir seja aplicável, também, no caso de uma eventual privatização, deve ficar entendido que o papel ideal para o BB é o de agente oficial do governo federal para fomentar o desenvolvimento econômico. Assim, o BB deve ser definido como uma sociedade de economia mista, ficando claro que seu controle acionário deve permanecer com a União. O BB, diferentemente de outras instituições financeiras, não dispõe de uma "Lei de Origem". A já citada Lei 4.595/64, ainda em vigor, embora não trate explicitamente da questão do controle acionário do BB, dá ao Banco a feição de uma instituição estatal. Quando for votada a nova regulamentação do Sistema Financeiro, a Lei 4.595/64 será revogada, deixando a existência e as atribuições do Banco sem amparo legal, a menos que sejam definidos na regulamentação a ser votada.
- b) Atuação em Todos os Segmentos - O Banco do Brasil deverá ter acesso a todos os instrumentos para operar no mercado financeiro, ativos, passivos, complementares e acessórios, principalmente para que não esteja sujeito a nenhuma restrição operacional que não seja válida para as instituições privadas. Outro motivo importante é que hoje o Banco não dispõe da prerrogativa de emissão de moeda, ou seja, dos recursos da Conta-Movimento. Assim, no contexto extremamente dinâmico e inovador dos mercados financeiros em âmbito nacional e internacional, a capacidade do Conglomerado BB de se sustentar enquanto instrumento de política econômica assenta-se na possibilidade de atuar segundo um padrão competitivo global, mobilizando recursos no mercado financeiro e apoiando seus resultados em negócios rentáveis. Ademais, a necessidade de que tenha uma inserção destacada em políticas setoriais de desenvolvimento, dotando-as de maior viabilidade, tem amparo em sua condição de banco internacional, na capilaridade de sua rede de agências e, ainda, na sua presença em todos os segmentos do sistema financeiro.

c) Execução do Comércio Exterior - O BB deve ser o responsável pela execução da política federal de comércio exterior, ainda que as tarefas de formulação e normatização, da qual seja colaborador, transcendam seu papel. Não se defende aqui a reconstituição da CACEX nos moldes em que existiu, lastreada em recursos orçamentários e praticando significativos subsídios na ponta de suas operações ativas. Primeiro, porque o contexto externo e a inserção internacional do Brasil no comércio exterior são hoje muito diferentes daqueles dos anos 70. Segundo, a situação das finanças públicas não permite retomar a transferência de vultosos recursos públicos em favor do setor exportador. Finalmente, porque a concessão de subsídios sem uma política industrial estruturada trará poucos resultados diante de seus custos. Entretanto, cabe defender um papel central para o BB diante dessa tarefa por duas razões fundamentais:

I - Inicialmente, através do BB existe a possibilidade de maior transparência e idoneidade na gestão dos recursos públicos, contrastando com o que vem ocorrendo nos anos 90, após a extinção da CACEX. Recorde-se a concentração de 80% dos recursos do PROEX em operações com um único cliente (o grupo Odebrecht), o que levou à queda do ministro Eli-seu Resende. O BB tem melhores condições de distribuir equitativamente a aplicação dos recursos do novo PROEX, além de fazê-lo de forma mais transparente;

II - Segundo, por uma questão de competência. Não é por acaso que a SECEX e a CTIC ainda apóiam-se administrativamente no BB, que lhes cede (sem o devido pagamento, até agora) local, equipamentos e, principalmente, pessoal qualificado.

Essas duas razões conjugam-se para tornar o BB o instrumento mais adequado para encaminhar operacionalmente a política de financiamento do comércio exterior.

#### 7-1-2 - Papel de Agente Financeiro do Tesouro Nacional

O Banco do Brasil deve ser o principal agente financeiro nas operações federais de crédito com recursos orçamentários. Para o governo isso significa um importante diferencial administrativo: a possibilidade de maior controle sobre a aplicação de seus recursos, assim como maior coordenação de suas políti-

cas financeiras, na medida em que se apóiem em grande parte numa única estrutura de alcance nacional, resultando em maior eficácia da política econômica como um todo.

Entretanto, duas condições básicas devem ser observadas, para preservar a saúde financeira do Banco. Em primeiro lugar, que essas operações não se desenvolvam com "spread" negativo, vale dizer, estendendo o volume de equalizações de taxas de forma a cobrir o conjunto de operações em nome do Tesouro. Em segundo lugar, e da mesma importância, que o aporte de recursos, tanto para repasses como para equalização, seja realizado tempestivamente pela Secretaria do Tesouro.

#### 7-1-3 - Financiador da Agropecuária e da Agroindústria

O Banco do Brasil deve ser o principal órgão executor da política federal de financiamento à agropecuária e à agroindústria, além de, como será exposto no item 7-1-4 seguinte, organismo central do sistema de crédito cooperativo.

Além do que já foi exposto acerca da relação com o Tesouro, no que se refere aos repasses e operações desenvolvidas pelo Banco em seu nome, é fundamental ressaltar que a atuação do BB enquanto principal instrumento de política rural impõe que esse papel esteja inserido em programa de desenvolvimento setorial dirigido aos setores rural e agroindustrial.

Cabe alertar que esse programa, cujo planejamento e execução transcendem a capacidade isolada do BB, existem que a discussão envolva outros atores, entidades empresariais, representantes de micro, pequenas e médias empresas, sindicatos de trabalhadores rurais e, principalmente, as alternativas de poder colocadas no cenário eleitoral.

Para assegurar esta diretriz é necessário intervir em dois sentidos. Na política nacional de crédito agrícola é impor

tante que a sociedade defina a prioridade de alocação de recursos junto aos pequenos e micro produtores, definindo inclusive recursos orçamentários para esse fim.

Na execução da política de crédito agrícola e na alocação de recursos próprios o Banco deve estabelecer critérios que permitam o acesso prioritário deste segmento produtivo.

A assistência/orientação técnica ao pequeno e médio produtor rural por entidade idônea da sociedade civil (cooperativa, universidade, EMATER, etc.) deve ser estimulada e levada em conta para a concessão do crédito.

Entretanto, alguns pontos básicos devem estar presentes. É necessário reverter o caráter concentrador de rendas que a atual distribuição do crédito rural induz. Propõe-se, então, a priorização do crédito dirigido ao pequeno e médio produtor, disponibilizando para esse segmento um volume de crédito proporcionalmente maior à sua participação atual.

Com o mesmo objetivo de democratizar o acesso aos recursos, a distribuição deve reorientar-se para a diminuição das disparidades regionais. Também, deve privilegiar em termos relativos as culturas de mercado interno, cujos produtos compõem o conjunto de itens da cesta básica.

É evidente que essa reorientação não pode apoiar-se numa perspectiva ingênua, que não incorpore a importância de preservar a saúde patrimonial e financeira do próprio Banco, e sua presença nas áreas de negócios mais rentáveis. Sobre este assunto, convém destacar que o perfil da inadimplência (esta sim, a maior ameaça à continuidade das operações do Banco) revela o amplo predomínio do grane produtor, das culturas de soja e arroz, como responsáveis pelas anormalidades.

#### 7-1-4 - Organismo Central do Sistema de Crédito Cooperativo

Com relação ao crédito cooperativo, é conveniente recordar dois fatos fundamentais: a extinção do antigo Banco Nacional de Crédito Cooperativo (BNCC), através da Lei de Conversão 21/90 (Reforma Administrativa do Governo Collor) e a frustrada tentativa (felizmente!) da gestão Calliari/Sayde Miguel de se criar um Banco Cooperativo onde o BB entraria com todos os recursos sem deter o controle da nova instituição.

Ao contrário da pretensão acima, deve-se entender que ao Banco do Brasil cabe um papel fundamental, ou seja, o de agente operador exclusivo dos recursos orçamentários destinados ao crédito cooperativo. Complementarmente, deverá o Banco ser definido como organismo central do sistema de crédito cooperativo, no que se refere a seus recursos, e com poderes normatizador e fiscalizador combinados de forma subordinada à autoridade monetária.

#### 7-1-5 - Órgão de Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas

A atuação do Banco do Brasil deve priorizar o apoio financeiro às micro, pequenas e médias empresas. Priorizar esse apoio significa, em primeiro lugar, estabelecer para esse segmento condições diferenciadas de acesso ao crédito, diminuindo a burocracia, a exigência de garantias reais e a exigência de reciprocidades.

Significa, além disso, ampliar os recursos disponíveis de forma mais que proporcional frente aos demais segmentos; Vale dizer, aumentar sua participação relativa no crédito do Banco. É o mesmo conceito de prioridade aplicável ao pequeno produtor rural.

O conjunto heterogêneo das micro, pequenas e médias empresas é responsável por grande parte da produção industrial e

das receitas de prestação de serviços, além de empregar a maior parte da força de trabalho do país. Esse quadro, aliás, não é distinto da realidade das economias desenvolvidas.

Portanto, incentivar o seu crescimento representa um pré-requisito básico para alcançar objetivos nacionais: a nível imediato, a retomada de um patamar ótimo de atividade e de emprego, e, em prazo mais longo, melhoria na distribuição de renda e a expansão do mercado interno, rumo a uma sociedade de consumo de massas.

Em que pese esse numeroso conjunto apresentar significativo peso estrutural na economia e na sociedade, pouco representam enquanto empresas individualizadas, sujeitando-se àquelas que detêm o poder de mercado, além de dificuldades de várias ordens.

Assim, do ponto de vista dos ofertantes de crédito, trata-se de mercado pouco rentável e/ou de elevado risco de crédito. São os bancos oficiais e, em escala nacional, o Banco do Brasil, as instituições com que tradicionalmente operam, diante da alta seletividade imposta pelos critérios das instituições privadas. Os bancos públicos cumprem essa função com caráter de "papel social", a partir de restritos recursos orçamentários e, no caso do BB, com recursos originários do PASEP.

Essa tem sido a origem do apoio às MPME's através das linhas de crédito tradicionais. Se priorizadas, no sentido acima exposto, poderiam integrar um sistema de apoio integrado a esse segmento, no qual o BB venha a ter um papel de destaque.

#### 7-1-6 - Outras Atividades para o BB

Além dos papéis anteriormente descritos, deveriam ainda caber ao Banco do Brasil outras atividades de destaque enquanto órgão do governo federal para fomento ao desenvolvimento econômico.

Dentre tais atividades, poderiam ser destacadas as seguintes:

- Na qualidade de agente financeiro do Tesouro; a execução da política de preços mínimos e o papel de agente pagador e recebedor fora do país.
- Como mandatário do Banco Central: receber e remunerar disponibilidades de caixa do Tesouro Nacional, executar os serviços de compensação de cheques e outros papéis, receber depósitos de instituições financeiras, realizar os pagamentos, recebimentos, câmbio e outras operações de interesse do Banco Central.
- Enquanto agente financeiro do Tesouro: arrecadas tributos e executar pagamentos de natureza fiscal, executar o orçamento das operações oficiais de crédito, apoiar financeiramente as micro, pequenas e médias empresas.
- Receber as disponibilidades financeiras e outras aplicações dos órgãos de administração direta, indireta, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista.

## 7.2 DIRETRIZES PARA O BB NA ÁREA DE PESSOAL

Uma vez que já foram delineadas as principais atividades para o BB no contexto do governo federal, partindo-se da premissa de que não venha a ser privatizado, resta agora traçar as diretrizes para a administração do pessoal, esclarecido mais uma vez que tais diretrizes poderão ser aplicadas ao Banco mesmo no caso de uma eventual privatização.

Assim, devem ser previstas todas as etapas necessárias a um planejamento organizacional para as funções de RH da empresa, conforme opinião de LUCENA em sua obra "Planejamento de Recursos Humanos": "O conceito de Planejamento de Recursos Humanos define claramente a sua linha de atuação em termos de identificar, analisar e atender às necessidades organizacionais de Recursos Humanos. Entre as variáveis que demensionam a abran-

gência do Planejamento de Recursos Humanos, destaca-se a preocupação em assegurar a existência e funcionamento de uma infraestrutura produtiva, organizada em função das expectativas do negócio." (31: p. 97).

Realmente, é exatamente isso que se procura: adequar a estrutura de RH do Banco, através de um planejamento eficaz, objetivando dar suporte à estrutura produtiva da empresa em um cenário de contingências.

A seguir, serão expostas, de forma abrangente e resumida, as principais diretrizes a serem observadas com relação aos recursos humanos do BB em um cenário de mudanças.

#### 7-2-1 - Iniciativas de Curto Prazo

Inicialmente, devem ser implantadas as propostas já apresentadas ao Banco pelo Grupo de Trabalho encarregado de examinar o PCS-Plano de Cargos e Salários, particularmente no tocante ao plano de cargos da carreira de serviços auxiliares (os antigos contínuos ou auxiliares de portaria), haja vista que tal segmento de pessoal tem sido discriminado nas últimas reestruturações de cargos promovidas pelo Banco. Além disso, os critérios de comissionamento também devem ser revistos com urgência, à vista da caótica situação atual.

Deverá também ser implementado o projeto de democratização da empresa previsto pela comissão paritária de participação nos lucros, em particular a constituição dos comitês de composição mista nos vários níveis decisórios.

Caberá ainda o aperfeiçoamento da democratização das informações dentro da empresa, com acesso dos sindicatos aos sistemas de comunicação institucional, bem como mecanismos de transparência e negociação permanente das decisões administrativas, a exemplo do que já ocorre nas grandes empresas dos países do primeiro mundo.

### 7-2-2 - Estudos que Devem Ser Desenvolvidos na Área de RH

A nível macro e abrangente, deverão ser desenvolvidos estudos para implementação das medidas abaixo:

- a) Estrutura hierárquica: redefinição dos níveis hierárquicos, baseada na tendência à diminuição da distância entre as pontas do processo de trabalho e a gestão da empresa; transferência de responsabilidades para as pontas, com mecanismos de participação do funcionalismo e de controle.
- b) Profissionalização: levantamento e valorização dos perfis técnicos dentro do Banco; estudos para investimento maciço em treinamento; localização da influência e impacto dos sistemas automatizados na quantidade e qualidade do trabalho, bem como de alternativas tecnológicas menos impactantes; redefinição do plano de cargos comissionados, dentro das novas exigências do trabalho bancário e com a compatibilização dos Adicionais Padrão (adicional recebido pelo detentor de cargo comissionado) com a função exercida, com a atribuição e com o nível de responsabilidade.
- c) Relações formalizadas e disciplinares: reestruturar o Manual do Funcionalismo, em particular no tocante ao capítulo "disciplina", haja vista que encontra-se algo defasado em relação às modernas normas de relacionamento formal nas organizações.

### 7-2-3 - Contratação e carreiras

Principalmente para preservar a tradição da empresa, as contratações devem ser exclusivamente através de concursos públicos, para todas as carreiras do Banco.

Devem ser criados, ainda, mecanismos que permitam a existência e aperfeiçoamento dos quadros de carreira, que venham a permitir valorização profissional dos funcionários, combinando a ascensão profissional por tempo de serviço e também por mérito.

A carreira administrativa deve ser em um único nível, a exemplo do que ocorre atualmente, permitindo assim o pleno desenvolvimento do funcionário nas diversas funções específicas que esta carreira propicia.

Já com relação à carreira técnico-científica (médicos, engenheiros, advogados), ela deve manter relações com a carreira administrativa, permitindo aproveitamento de funcionários da carreira administrativa em funções técnicas e vice-versa, sempre dependendo de concurso específico que apure capacitação profissional.

A carreira de serviços auxiliares deve ser reativada (atualmente encontra-se em processo de extinção), de forma a suprir as necessidades do banco nos serviços de apoio.

Uma vez definidas as funções e as estruturas de todas as carreiras (em especial a carreira de serviços auxiliares), deverá ser realizado concurso para preenchimento devagas, especialmente para substituir a atual sistemática de contratação de estagiários e trabalhadores temporários, o que é uma forma disfarçada de explorar mão-de-obra barata. Deve ser ressaltado que, com relação à carreira administrativa, somente deverá haver concurso após nomeação de todos os aprovados no último concurso.

#### 7-2-4 - Terceirização

No rigor do conceito, a terceirização quase não é praticada pelo BB. O Banco utiliza-se fartamente da contratação de mão-de-obra, seja na forma de "estagiários" (na verdade trabalhadores sem nenhum dos direitos consagrados em lei) seja através das firmas de interposição (os "contratados").

A realização dos serviços no Banco devem ser feitos por funcionários pertencentes a uma das carreiras da estrutura de RH do Banco, contratados diretamente através de concurso público.

O estágio deve seguir rigorosamente os termos da lei. Será eliminado o estágio como forma de substituição de mão-de-obra concursada e criado um no programa de estágio, em áreas determinadas, com limite em relação ao número de funcionários, e com

o objetivo estrito de intercâmbio entre o Banco e as escolas de tecnologia e as universidades.

Para evitar qualquer desvio de função do estágio seria criado um sistema de acompanhamento por entidades pertinentes , além dos sindicatos.

Em que pese todo respeito que os trabalhadores das firmas de interposição merecem, a simples contratação destes pelo Banco ciria ferir inúmeros princípios e diretrizes.

O trabalho realizado através de interposição fraudulenta deve ser substituído por trabalhadores concursados, da carreira administrativa ou da nova carreira de serviços auxiliares, dentro do prazo necessário para esta substituição.

No concurso para a carreira de serviços auxiliares estes trabalhadores teriam inscrição assegurada e vantagem natural (sem pontuação prévia ou graduação) nas provas de conhecimentos específicos.

A contratação de serviços temporários ou de terceiros deverá ter rigoroso acompanhamento das entidades sindicais dos trabalhadores, limitando-se aos casos absolutamente necessários. A esses trabalhadores devem ser assegurados todos os direitos da categoria bancária.

Em nenhuma hipótese o Banco poderá terceirizar serviços especificamente bancários, bem como todos aqueles que envolvam acesso a dados sigilosos ou estratégicos para a empresa.

#### 7-2-5 - Valorização e Avaliação do Pessoal

A valorização profissional deve ser uma filosofia permanente, prioritária em todos os processos de gestão de pessoal.

A avaliação de cada funcionário deve estar fundada em fatores objetivos e democráticos. Vale dizer em dados concretos e

objetivamente apurados, disponíveis de forma transparente, e na opinião não só do chefe mas da comunidade de trabalho a que o funcionário presta serviço.

A avaliação deve atingir todos os níveis hierárquicos e ser realizada tanto de cima para baixo quanto de baixo para cima.

#### 7-2-6 - Critérios para Comissionamento

Os critérios para promoções e comissionamentos deverão ser os mais profissionais, transparentes e democráticos possíveis. A avaliação de desempenho funcional (da forma descrita no item anterior) deverá ser um critério de pré-seleção. As vagas serão preenchidas através de seleção apropriada para cada função. Os dados de vagas disponíveis, candidatos e seleção serão permanentemente divulgados, de forma a dar transparência ao processo e oportunidade a todos.

Uma comissão apropriada deverá fixar os critérios de seleção, definindo peso da avaliação, de prova de conhecimentos específicos, exercício de outras funções e outros critérios pertinentes. A filosofia geral deve ser a de concorrência nacional, devendo a comissão estudar os problemas, a conveniência e a necessidade de fixar critérios de aproveitamento regional.

O descomissionamento somente deverá ocorrer em caso de apuração (também objetiva) de desempenho incompatível no exercício do cargo ou falta de natureza grave.

O rodízio de comissionados deve ser suspenso até que se definam novos critérios, compatíveis tanto com o interesse do serviço como dos funcionários envolvidos.

Entre os critérios a serem aferidos para definição de um comissionamento, o de maior importância deve ser a avaliação do desempenho funcional, compreendida não na sua forma atual, mas

como foi proposto no item 7-2-5 anterior. Além disso, é necessário medir a capacitação profissional, relacionamento interno, experiência, etc. a motivação do funcionalismo passa pelo reconhecimento de seu trabalho, por meio de critérios claros e justos para sua ascensão funcional. Esse também o entendimento de BERGAMINI: "A chave da solução do problema motivacional na empresa está no diagnóstico e planejamento de medidas que possam ir ao encontro das necessidades de quem trabalho, quer no nível de aspirações psicológicas, quer no de necessidades básicas de ordem física." e complementa mais adiante: "O reconhecimento de cada um como personalidade ímpar evidencia-se cada vez mais como elemento decisivo na conquista das pessoas em compromisso com o trabalho." (6: p. 128).

#### 7-2-7 - Movimentação de Pessoal

A movimentação de pessoal, ou seja, a transferência de servidores de um local de trabalho para outro, deverá observar critérios que ofereçam mobilidade à empresa, mas que preservem os direitos dos funcionários. O primeiro passo para diminuir a insatisfação e os traumas nessa área é fixar as diretrizes que podem interferir na lotação de pessoal. Critérios de dotação, crescimento do Banco, mudança de setores, etc., devem ser discutidos democraticamente, com antecedência e com coerência, de forma a permitir uma política também coerente e preventiva de alocação de pessoal.

#### 7-2-8 - Papel dos Órgãos de RH: DIREC/DEASP/DESED/FUNCI

Em termos gerais, pode ser estabelecido que a Diretoria de Recursos Humanos (DIREC) deverá sofrer uma reestruturação, a fim de dar transparência à gestão do pessoal. Os dados gerais sobre o funcionalismo deverão ser sistematizados e disponibilizados para conhecimento interno e das entidades representativas

do funcionalismo. Os dados individuais devem ser de acesso de cada funcionário e divulgados apenas a seu critério.

Quanto ao Departamento de Assistência e Disciplina-DEASP, deve ser totalmente reformulado. O acompanhamento disciplinar deve estar vinculado a uma comissão de desenvolvimento profissional e a uma comissão de apuração e recurso com participação das entidades representativas do funcionalismo. As políticas de assistência e saúde devem estar vinculadas a uma comissão de melhoria das condições de trabalho e de saúde, que, em convênio com a Caixa de Assistência-CASSI, devem cuidar da parte de medicina preventiva.

Quanto ao DESED, responsável pela seleção externa e admissão, pela avaliação funcional, treinamento e desenvolvimento de pessoal, seria conveniente que tivesse seu programa definido em sintonia com o programa estratégico da empresa, particularmente no tocante à área de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos. O momento de definição destes programas deverá contar com a participação organizada dos funcionários. O programa de formação profissional deve levar em conta as necessidades de profissionalização da empresa e de formação de um funcionário cidadão, ciente dos interesses mais amplos que deve servir o BB e dos princípios de ética que devem regular sua atividade profissional e suas relações dentro da empresa.

No que toca ao FUNCI, responsável pela lotação, remoção, movimentação, controle de RH e comissionamento de funcionários, é entendimento corrente entre os servidores da empresa que deve rá promover a sintonia entre suas diversas divisões, fazendo com que atuem de forma complementar, com transparência e prestação de informações aos funcionários e suas entidades representati-vas.

#### 7-2-9 - Otimizar a Avaliação de Desempenho Funcional

Em complemento ao exposto no item 7-2-5, é o momento de se tecer algumas considerações a respeito do instrumento utilizado pelo Banco para avaliação dos servidores. A chamada Avaliação de Desempenho Funcional-ADF, é um sistema utilizado pelo BB para avaliar o pessoal. Entretanto, esse sistema deverá ser extinto e substituído por um processo de avaliação mais moderno, que utilize equipes de trabalho que, democraticamente, irão elaborar os critérios de análise e desempenho funcional e de priorização para a formação de pessoal, com vistas a otimizar a prestação de serviços à sociedade. O peso do voto nas equipes deverá ser igual para todos, independentemente da função que o funcionário ocupe no Banco.

#### 7-2-10 - Projeto Macrofunção Pessoal

O projeto Macrofunção Pessoal-A política de pessoal em discussão consta do anexo nº6. Conforme já exposto na página 23, item 4-2-2, tal projeto não agradou muito aos sindicalistas. Entretanto, deve ser entendido como um pontapé inicial, destinado a levar adiante a reformulação da política de pessoal do BB. O seu grande mérito é que foi colocado em discussão para todos os servidores do Banco, integrantes de qualquer uma das carreiras existentes na empresa. Os resultados colhidos com a manifestação dos servidores deverão servir de subsídio para reformular a administração do pessoal do Banco do Brasil.

#### 7-2-11 - Projeto de Qualidade Total

Encontra-se em fase de implantação no Banco o Projeto de Controle da Qualidade Total. Considerando-se que a implantação da qualidade total leva em torno de cinco anos, no caso particular do BB todos os esforços devem ser envidados para que se consiga a implantação em prazo semelhante, devido à magnitude da

empresa. Todavia, o tamanho descomunal do BB não deve ser utilizado como desculpa para eventual fracasso na implantação de tal programa. Os tempos são outros. Atualmente, as organizações que não tiverem como meta principal a satisfação total de seus clientes estão condenadas ao desaparecimento, cedo ou tarde. Assim é que o TQC (total quality control) deve ser priorizado no BB, como condição básica para sua sobrevivência e crescimento num ambiente contingencial de mudanças. Todos os servidores da empresa deverão ter em mente que a "qualidade total" é o verdadeiro objetivo da empresa, pois visa a satisfação das necessidades de todas as pessoas. Em termos semelhantes, o TQC é o controle exercido por todas as pessoas para a satisfação das necessidades de todas as pessoas.

Assim, o projeto deverá ser desenvolvido no sentido de tornar o mais eficiente possível a execução dos serviços, e não com o objetivo de elevar o nível de exploração sobre o trabalhador. Inicialmente, o projeto deve permitir de fato uma ruptura das cadeias burocráticas hoje existentes na organização, e redefinindo a hierarquia da empresa como uma estruturação de responsabilidades e não como uma cadeia fechada de comando. As definições de organização dos serviços (guardadas as necessidades de padronização, de interesse geral da empresa e de avaliação de resultados) devem contar com uma participação maior dos seus executores.

Finalmente, a melhoria dos serviços e os ganhos de produtividade deverão ser reinvestidos na empresa e nos funcionários, através de discussões transparentes.

#### 7-2-12 - Política Salarial

As políticas salariais dos últimos anos só têm contribuído para a diminuição do poder aquisitivo dos funcionários e a total deterioração do quadro de carreira. Os salários foram re

baixados cada vez mais e as funções e comissões não condizem com as responsabilidades assumidas. Para uma restauração completa do PCS-Plano de Cargos e Salários torna-se imprescindível a recuperação dos VP-Vencimento Padrão e o estudo e definição de valores adequados para os AP-Adicional Padrão. O salário deve ser digno e proporcionar ao funcionário o atendimento das suas necessidades básicas e servir de incentivo à ascensão funcional na empresa.

A situação dos salários no BB chegou a um ponto tão alarmante, que o salário inicial da carreira administrativa é apenas ligeiramente superior ao PISO concedido pela FEBRABAN aos escriturários, nas negociações de setembro último. Se persistir tal situação, poderá se chegar ao cúmulo do salário inicial do BB situar-se abaixo do piso dos escriturários dos bancos particulares e, mesmo assim, os meios de comunicação continuarem a chamar os servidores do Banco de "marajás".

#### 7-2-13 - Considerações Finais

Para se obter êxito na implantação das medidas sugeridas nos itens 7-2-1 a 7-2-12 anteriores, deve ficar claro que a participação dos recursos humanos do Banco é de fundamental importância. Infelizmente, o nível de motivação dos funcionários do BB anda muito baixo, devido principalmente às contingências já enfrentadas pela empresa, citadas no item 4-1 anterior, e as perspectivas nada animadoras de se enfrentar as possíveis contingências aludidas no item 4-2.

Todavia, os empregados do BB devem ter em mente que uma empresa que já está em vias de completar dois séculos de existência histórica merece todo o empenho e dedicação de seus servidores. Quando foi retirada a Conta-Movimento, corriam boatos em Brasília dando conta que autoridades monetárias responsáveis por tal medida apostavam que o BB não duraria mais dois anos.

Isso foi em 1986. E para desgosto de tais autoridades, se porventura verdadeiros os boatos que então circularam, o BB não somente passou incólume pelos dois anos, como já leva mais seis anos de vantagem. E continua sendo o maior banco existente no Brasil, segundo divulgado recentemente pela Revista Exame, com ativos totais superiores a 60 bilhões de dólares. Uma quantidade nada desprezível, levando-se em conta que o segundo colocado na lista, o BRADESCO, conta com ativos totais na ordem de 15 bilhões de dólares, ou seja, UM QUARTO dos ativos do BB.

A seguir, no capítulo 8 serão apresentados e analisados os dados constantes dos Anexos. No capítulo 9 serão discutidas as medidas necessárias para viabilizar a adequação da função de RH do Banco aos novos tempos, concomitantemente à apresentação de um cronograma de eventos. Assim, simultaneamente à explanação de uma determinada medida, será apresentado o cronograma para sua implementação.

## 8. A P R E S E N T A Ç Ã O E A N Á L I S E D O S D A D O S

O objetivo deste capítulo é efetuar uma análise dos dados relativos ao Banco do Brasil, constantes dos anexos de nºs 1 a 10. Inicialmente, deve-se alertar que não será possível uma análise detalhada e minuciosa, devido à já comentada magnitude e complexidade do BB. Assim é que serão comentados apenas os aspectos considerados relevantes para o objetivo deste trabalho.

Conforme pode ser verificado no anexo nº 7, no início do ano de 1916, o BB contava com apenas 133 funcionários, atingindo o pico em 31 de dezembro de 1988 com um total de 135.407 servidores. Até então, o Banco vinha em um processo contínuo de aumento do número de empregados a cada ano, para, a partir daquele ano, iniciar um processo inverso, ou seja, a diminuição do número de funcionários, que caiu para 134.376 em 31 de dezembro de 1989, depois para 121.034 em 31 de dezembro de 1990 e, finalmente, para 114.614 em 31 de dezembro de 1991. Os últimos dados levantados pelo Banco são de 31-12-91, quando o banco contava com cerca de 123.000 funcionários, incluídos quase 10.000 menores estagiários.

Esse processo de enxugamento dos quadros deve persistir, com o objetivo de reduzir custos e promover uma racionalização administrativa, conforme já exposto no item 4-2-4, página 37.

Outro fato que chama a atenção, embora não conste dos dados apresentados nos anexos, é que o BB tem aproximadamente 35% dos seus funcionários trabalhando em atividades-meio. Isso significa um peso considerável nos gastos com pessoal que não traz nenhum retorno financeiro para a organização. Tais funcionários exercem as mais variadas funções, desde os integrantes da carreira administrativa que trabalham nos órgãos da Direção Geral,

em Brasília, nos órgãos regionais nas capitais dos estados, nos centros de processamento de grande porte (CEDIP) ou de pequeno porte (CESEC), até os integrantes das carreiras do serviço técnico-científico (médicos, advogados, engenheiros, agrônomo, zootenista, etc.).

Um fato alarmente é o BB contar com aproximadamente 1.000 funcionários cedidos aos diversos órgãos do governo federal, com ônus integral para o Banco. Quer isso dizer que o BB remunera o pessoal para prestar serviços ao governo, sem nenhum retorno.

Ora, a grande maioria das empresas brasileiras não chega a contar com um total de 1.000 empregados e o BB paga integralmente cêrca de 1.000 servidores que prestam serviços ao governo.

Com relação ao contido no anexo nº 3 (política de recursos humanos do BB), já foi comentado no capítulo 3, que trata da descrição da função de RH do Banco. Da mesma forma, os anexos nºs 9 e 10, que mostram, respectivamente, a descrição de funções dos órgãos de RH do Banco e o funcionograma desses órgãos, já foram objetos de comentários no citado capítulo 3.

No que diz respeito à organização do quadro de pessoal, constante do anexo nº 4, cabe comentar que já foi muito maior o número de carreiras existentes no Banco. Obedecendo a um princípio universal de racionalização, o número de carreiras diminuiu consideravelmente. A própria carreira administrativa, que é o pilar de sustentação do Banco, já chegou a ter três níveis. O nível básico, médio e superior foram extintos em meados da década de 80, ficando a carreira administrativa com um nível único. Até o início da década de 70, o Banco chegava ao cúmulo de contar com carreiras de pintor, lustrador, encadernador, telefonista, sonografista, técnico de raio-X, marceneiro, etc., etc.

No capítulo 9, a seguir, será apresentada uma sugestão de quadro de carreira para o Banco, que consta do anexo nº 11.

Conforme já comentado anteriormente, 35% dos funcionários do Banco trabalham em atividades-meio, incluídos nesse percentual os integrantes da carreira técnico-científica. De acordo com o anexo nº8, há 1.462 funcionários integrantes dessa carreira, distribuídos em 503 advogados, 222 agrônomos, 97 arquitetos, 285 engenheiros, 318 médicos, 30 veterinários e 7 zootecnistas, o que representa 1,28% do total de 114.614 funcionários do Banco. No projeto de quadro de carreira constante do anexo nº 11 não mais existirá a carreira técnico-científica. Os serviços prestados pelos integrantes dessa carreira poderão ser objeto de terceirização, com significativos ganhos para o Banco. Porque essencial para defender os interesses da empresa, deverá continuar apenas a carreira de advogado. Além disso, será criada a carreira de contador, auditor e economista, esclarecido que tais profissionais não integrarão uma carreira isolada como ocorre no momento. Serão todos integrantes da carreira administrativa, concursados, que exercerão tais funções em caráter de comissão.

No que diz respeito ao assunto de cargos em comissão, o Banco também deverá promover um enxugamento na estrutura de cargos. No anexo nº 5 constam os critérios para provimento desses cargos, a relação atual de cargos em ordem numérica e um projeto de cargos comissionados para o BB. O projeto apresentado visa a um enxugamento na estrutura de cargos, obedecendo a critérios mais modernos e eficazes. Embora muitos dos cargos relacionados no anexo 5.2 já estejam em processo de extinção, mesmo assim, os cargos remanescentes ainda são muitos, nada obstante o tamanho descomunal do Banco.

A seguir, no capítulo 9, será apresentado um cronograma de eventos, destinados à implantação do projeto de RH, com os comentários pertinentes, relativamente a cada um dos eventos proposto.

## 9. C R O N O G R A M A D E E V E N T O S

Serão apresentados, a seguir, o cronograma de eventos e os respectivos comentários, objetivando complementar o presente diagnóstico de RH com sugestões viáveis, destinadas a otimizar a função de recursos humanos do Banco do Brasil. À vista do ambiente de incertezas e turbulências que impera no meio organizacional, deve-se ter presente que são eventos destinados a dar um direcionamento para a administração de RH, não se constituindo, portanto, em receituário pronto e acabado. Afinal, administrar pessoas já é um fato contingencial, devido à complexidade da natureza humana, não existindo duas pessoas exatamente iguais no mundo. A par dessa complexidade, deve-se levar em conta, ainda, o ambiente, conforme opinião de FLÁVIO DE TOLEDO: "...os desafios dos profissionais que atuam no campo do Comportamento Organizacional no trabalho giram, nos tempos de hoje, fundamentalmente, em torno do ritmo de mudanças aceleradas e das crises conjunturais. Não é mais suficiente manter-se atualizado sobre os novos princípios e técnicas de Recursos Humanos. É indispensável a interpretação das tendências de evolução do fenômeno organizacional, em geral, e exercer a capacidade de utilização criativa dos novos conceitos e técnicas nos desafios, eminentemente contingenciais." (os grifos são do autor - 51: p. 72).

Deve ser ressaltado, também, que o cronograma a ser apresentado obedece a um prazo de cinco anos. Dois fatores contribuíram para a fixação desse prazo. Em primeiro lugar, a magnitude do Banco, que não permite implantações de projeto apressados e sem um prévio e consistente planejamento. Em segundo lugar, o BB está implantando um projeto de "Qualidade Total", que encontra-se ainda em fase inicial. Segundo a opinião dos especialistas no assunto, tal projeto leva em torno de cinco anos

para ser implantado. Dessa forma, na elaboração do cronograma para implementação das demais medidas previstas, tais como a contenção de custos administrativos e com pessoal, o enxugamento dos quadros de carreira, o enxugamento da estrutura de cargos comissionados, etc., deverá ser observado o mesmo prazo de cinco anos. Assim, a implantação definitiva dos cronograma de eventos está prevista para a virada do século ( e do milênio!), ou seja, entre o início e o final do ano 2.000 .

No que se refere ao projeto de qualidade total, constará do presente diagnóstico apenas para complementar o elenco das medidas necessárias, uma vez que não será apresentado em nível maior ou menor de detalhes, por se tratar de um projeto já em fase inicial de implantação, com perspectivas de concretização durante os próximos cinco anos. Apenas para efeito ilustrativo, deve ser lembrado que a implantação de um projeto de qualidade total só é possível, em qualquer empresa, com a participação e o comprometimento total dos seus recursos humanos.

Na página seguinte consta o cronograma dos eventos necessários a auxiliar a empresa a atravessar os próximos cinco anos, com previsão de implantação final até 31 de dezembro de 1.999.

Em seguida, nas páginas posteriores, serão analisados cada um dos eventos propostos, com os comentários pertinentes.

C R O N O G R A M A D E E V E N T O S					
PROJETOS OU EVENTOS	1. 9 9 5	1. 9 9 6	1. 9 9 7	1. 9 9 8	1. 9 9 9
Implantação do projeto de qualidade total	Em andamento	Em andamento	Em andamento	Em andamento	31-12 final.
Enxugamento dos quadros por aposentadorias	2.000*	3.000* (5.000)**	5.000* (10.000)**	5.000* (15.000)**	5.000* (20.000)**
Enxugamento dos quadros pelo programa de demissões voluntárias	2.000*	2.500* (4.500)**	3.000* (7.500)**	3.500* (11.000)**	4.000* (15.000)**
Enxugamento dos quadros por exonerações	500*	500* (1.000)**	500* (1.500)**	500* (2.000)**	500* (2.500)**
Enxugamento dos quadros por falecimentos	200*	250* ( 450)**	250* ( 700)**	300* (1.000)**	300* (1.300)**

OBS.: Os números acima são todos por estimativa, com base na média dos últimos 10 anos e tomando por base a mesma tendência de aumento verificada.

(\*) = quantidade prevista para o ano, até 31/12

(\*\*)= total acumulado no ano, até 31/12

## C R O N O G R A M A        D E        E V E N T O S

I - IMPLANTAÇÃO DA NOVA ESTRUTURA  
DE CARGOS COMISSIONADOS

- Nas agências..... de 31/12/95 até 31/12/97
- Nos órgãos regionais..... de 31/12/96 até 31/12/98
- Nos CESEC e CEDIP..... de 31/12/97 até 31/12/99
- Na Direção Geral..... de 31/12/96 até 31/12/99

II - EXTINÇÃO DA CARREIRA TÉCNICO-  
CIENTÍFICA

- Extinção da Carreira de:
  - Arquiteto..... até 31/12/97
  - Engenheiro..... até 31/12/98
  - Veterinário e Zootecnis-  
ta..... até 31/12/99
  - Agrônomo..... até 31/12/2.000
  - Médico..... até 31/12/2.000
  - Advogado..... até 31/12/2.000

III - EXTINÇÃO DOS CENTROS DE FOR-  
MAÇÃO PROFISSIONAL - CEFOR

- Extinção de todos os CEFOR  
do país, exceto Brasília até 31/12/98
- Extinção do CEFOR Brasília até 31/12/99

IV - IMPLANTAÇÃO DO NOVO QUADRO  
DE CARREIRA (ANEXO Nº 11)

- Implantação do nível ini-  
cial da carreira adminis-  
trativa..... até 31/12/99
- Implantação total..... até 31/12/2.000

## COMENTÁRIOS RELATIVOS AO CRONOGRAMA DE EVENTOS

### 9.1 IMPLANTAÇÃO DO PROJETO DE QUALIDADE TOTAL

Conforme já afirmado anteriormente, não serão feitos comentários relativos ao projeto de implantação da qualidade total, por tratar-se de evento já em fase inicial de implantação com prazo previsto de cinco anos para implantação total.

Reafirma-se aqui, no entanto, a necessidade do comprometimento e participação total dos recursos humanos do BB, para que se consiga sucesso total na implantação desse projeto, que se configura como essencial para o sucesso e sobrevivência da empresa em um ambiente turbulento e de incertezas.

### 9.2 ENXUGAMENTO DOS QUADROS POR APOSENTADORIAS

Estima-se um total aproximado de cerca de 20.000 aposentadorias até 31-12-99, tomando-se por base o número de funcionários admitidos nos 30 anos anteriormente a cada data considerada, bem como a média de aposentadorias dos últimos 10 anos.

Além disso, foi levado em conta que muitos funcionários são nomeados para o cargo inicial no BB contando já com algum tempo de serviço anterior. É o que se pode depreender quando se observa o anexo nº 7. Por exemplo, em 1950 foram admitidos 477 funcionários e 30 anos depois, em 1980, aposentaram-se 884 servidores, ou seja, 407 funcionários a mais do que os admitidos em 1950.

Para se calcular o número de aposentadorias foi considerado, também, que os funcionários se aposentarão quando completados os 30 anos de Previdência Oficial. Isso porque é o tempo mínimo permitido para aposentadoria, além do que, a partir dos 20 anos de filiação à Caixa de Previdências dos Funcionários do

Banco do Brasil é permitido a complementação proporcional da aposentadoria, para os funcionários que tomaram posse nos serviços do Banco até o ano de 1978.

Assim, um funcionário que iniciou sua carreira no Banco em 1970, já com 5 anos de serviços prestados anteriormente em outra empresa qualquer, após 25 anos de serviço no Banco já poderá aposentar-se com 30 anos de contribuição ao INSS, com direito a 70% do salário-base de contribuição, e a 25/30 avos de complementação pela Caixa de Previdência dos Funcionários do BB.

### 9.3 ENXUGAMENTO DOS QUADROS POR PROGRAMA DE DEMISSÕES VOLUNTÁRIAS

No início de 1.991, o Banco criou um programa de demissões voluntárias que durou cerca de 3 meses. Durante tal período, aderiram ao programa aproximadamente 1.200 funcionários.

Partindo-se desse número, e levando-se em conta, também, que a carreira no Banco ficará a cada ano menos atrativa, devido ao aumento de exigências e diminuição do salário e de outras vantagens, foram estabelecidos os números de adesões a um programa dessa natureza, que poderá chegar a 31-12-99 com um total acumulado de 15.000 demissões voluntárias em um período de 5 anos. Somando-se ao total de 20.000 aposentadorias previstas até aquela data, é possível fazer uma projeção de aproximadamente 35.000 funcionários a menos nos quadros do BB.

### 9.4 ENXUGAMENTO DOS QUADROS POR EXONERAÇÕES

Pela média dos últimos 10 anos e considerando-se o percentual de aumento verificado nesse período, foi possível fazer uma previsão de que aproximadamente 2.500 funcionários serão demitidos pelos mais diversos motivos, com ou sem justa-causa.

Tal previsão justifica-se devido à natureza dos serviços bancários, principalmente por parte de funcionários com fraqueza de caráter, que lidam diariamente com vultosas somas de número. Aumentou consideravelmente o número de funcionários demitidos por justa-causa devido a desfalques, apropriações indébitas, fraudes contábeis, etc.

Assim, adicionando-se o número de 2.500 possíveis demitidos até 31-12-99 com os 20.000 possíveis aposentados e até aquela data e, ainda, com os 15.000 que poderão aderir ao programa de demissão voluntária, é possível que se chegue, até agora, a um total de enxugamento na ordem de 37.500 funcionários até o final de 1.999.

#### 9.5 ENXUGAMENTO DOS QUADROS POR FALECIMENTOS

Embora um assunto desagradável de se mencionar, o fato é que uma média de 171 funcionários faleceram por ano, na última década. Assim, considerando-se o aumento do número de funcionários a partir dos anos 70, bem como a extinção do limite de idade para inscrição nos concursos do Banco, que de 25 anos até a metade da década de 70 aumentou para 35 anos a partir de então, e foi totalmente extinto com a vigência da atual Constituição, é possível fazer uma previsão aproximada de 1.300 falecimentos até 31-12-99, que somados aos 37.500 enxugamentos já mencionados no item 9.4 anterior, dá um total previsto de 38.800 funcionários a menos até o final do ano de 1.999.

Assim, por tratar-se de estimativas que poderão aumentar ou diminuir no decorrer dos próximos cinco anos, é bem possível que o BB chegue ao final deste século com aproximadamente quarenta mil funcionários a menos. Subtraindo-se dos atuais 114.614 servidores, existe a possibilidade de se diminuir o quadro de servidores para aproximadamente 75.000 empregados, ou seja, o

mesmo número de funcionários existente (aproximadamente), no ano de 1.977.

Entretanto, isso não significa prejuízo no atendimento à clientela. Muito pelo contrário. Com a informatização das Agências será possível prestar um serviço de melhor qualidade com um número de funcionários bem menor do que o atual. Isso significa, também, retirar funcionários das atividades-meio e colocar mais servidores nas atividades-fim, com vistas a aumentar a rentabilidade do Banco. Será possível, também, aumentar o número dos pontos de atendimento do Banco, que atualmente já está atingindo o expressivo número de 4.000, entre agências autônomas e subordinadas, além de postos de atendimento em diversas empresas conveniadas.

#### 9.6 IMPLANTAÇÃO DA NOVA ESTRUTURA DE CARGOS COMISSIONADOS

Atualmente existem no Banco o absurdo de 118 cargos em comissão, conforme pode ser verificado no anexo nº 5.2 .

O projeto de diagnóstico prevê sua redução significativa, eliminando a maioria desses cargos e apresentando uma estrutura enxuta e mais eficaz, conforme pode ser apreciado no anexo nº 5.3, objetivando com isso a valorização dos cargos em comissão, não pela quantidade existente, mas sim, pelo enriquecimento das funções inerentes a cada cargo.

A idéia central é diminuir a quantidade de funcionários detentores de cargos em comissão, que atualmente chega próximo ao percentual de 40%, para um patamar mais aceitável, em torno de 25 a 30% de funcionários comissionados.

Havendo o enriquecimento de funções é previsível que venha a ocorrer um maior interesse pelo exercício dos cargos, fazendo com que sejam mais disputados e que haja um aumento de motivação para o seu exercício por parte dos funcionários.

## 9.7 EXTINÇÃO DA CARREIRA TÉCNICO-CIENTÍFICA

Todos os serviços atualmente prestado ao Banco pelos integrantes da carreira técnico-científica podem ser terceirizados, com significativa redução de custos com pessoal.

É evidente que uma medida de tal magnitude irá ferir interesses e provocar reações contrárias dos integrantes de tal carreira e, possivelmente, de lideranças sindicais.

Entretanto, é inviável a manutenção de uma estrutura de cargos e carreiras tão pesada como atualmente é a do BB. Não se trata apenas de custos com manutenção do pessoal. No caso particular dos engenheiros e arquitetos, por exemplo, todos trabalham no Departamento do Patrimônio Imobiliário-DEPIM, o qual, além da Sede em Brasília, possui, ainda, em torno de 15 órgãos regionais espalhados pelas principais capitais dos estados brasileiros, com área de atuação delimitada geograficamente. O DEPIM é o responsável por todas as autorizações de gastos com aquisição, ampliação e reformas dos edifícios de uso do Banco, sejam imóveis próprios ou de terceiros.

Com relação aos agrônomos, veterinários e zootecnistas, tais funções foram criadas em época de significativas operações de empréstimos à agropecuárias, quando se faziam necessários esses profissionais, para acompanhamento e assessoramento de tais operações. Atualmente, o BB distancia-se cada vez mais do crédito rural, devido à ausências de verbas por parte do governo e à alta taxa de juros dos recursos próprios ou captados junto à clientela. Caso o BB continue um banco estatal e seja reativada sua função de banco rural, essas funções poderiam ser terceirizadas ou poderiam passar a integrar o elenco de cargos em comissão.

No caso dos médicos, poderiam igualmente ser terceiriza-

dos os serviços prestados. Inclusive nos ambulatórios do próprio Banco. À guisa de exemplo, o dentista é um profissional de tão importante quanto o médico, e houve uma época no Banco na qual existia a função de dentista, que foi posteriormente extinta. Os funcionários hoje utilizam-se dos serviços dos profissionais liberais e ninguém reclama da ausência desses profissionais nos quadros do Banco.

A situação mais delicada fica por conta da função de advogado, devido aos interesses do Banco a serem defendidos. No entanto, tal função deverá permanecer no Banco como cargo a nível de comissão. Não apenas a função de advogado deverá permanecer, mas, também, serão instituídas as funções de contador e auditor, bem como a de economista. Tais cargos deverão ser privativos de funcionários devidamente graduados na área específica, com o registro no conselho regional competente.

#### 9.8 EXTINÇÃO DOS CENTROS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

O Banco gasta um verdadeiro absurdo por ano com investimentos destinados à formação profissional dos funcionários.

Todavia, nem sempre tais gastos são revertidos em benefício da melhoria dos serviços e atendimento à clientela, devido ao fato do treinando ser impedido de aplicar os conhecimentos adquiridos quando do retorno ao seu local de trabalho, muitas vezes pelo próprio gerente da unidade, não raro profissionais bastante obtusos e de mentalidade arcaica, reagentes a mudanças.

Não quer isso dizer que irá se extinguir o treinamento profissional no Banco. Antes, será otimizado com os recursos que poderão sobrar com a desativação de tais centros.

Não se justifica a manutenção de uma estrutura de treinamento gigantesca, quando existem tantas universidades e escolas

profissionalizantes de altíssimo nível no Brasil. Não significa, também, que se irá desmontar a estrutura de treinamento do BB, considerando-se a existência de excelentes instrutores nas mais diversas especialidades. O que será extinto é a estrutura física dos centros de treinamento, mediante utilização mais racional do espaço por eles ocupados, em atividades que tragam retorno financeiro para o Banco, ou seja, em atividades-fim, tais como o atendimento de melhor qualidade à clientela.

Os instrutores do Banco podem continuar suas atividades de forma mais racional e planejada. Por exemplo, podem ser programados treinamentos para os meses de férias escolares, quando as universidades e escolas entram em recesso. O espaço ocioso durante esse período pode ser alugado pelo Banco para ministrar cursos de treinamento, considerando-se que os cursos mais longos não ultrapassam o período de 30 dias.

O espaço utilizado pelos centros de treinamento é muito caro. De acordo com dados da Revista Exame, em seu encarte VIP, onde são publicados mensalmente os indicadores imobiliários, o metro quadrado de áreas para escritório em São Paulo, para aluguel, é de 18 a 20 dólares. No Rio de Janeiro é de 15 a 20 dólares. Em Belo Horizonte, de 7 a 14 dólares. Em Porto Alegre e Curitiba, varia de 6 a 12 dólares. Levando-se em conta que os centros de treinamento têm, em média, de 800 a 1.200 metros quadrados cada um, e que o Banco possui 15 centros, não seria nenhum exagero dizer que somente o valor mensal da ocupação das áreas desses centros é de aproximadamente 230.000 dólares ao mês, levando-se em conta que estão localizados nas áreas mais centrais das principais capitais de estado.

Possivelmente o único centro que seria viável manter é o de Brasília, por situar-se em área distante do centro da cidade e ter sido planejado e construído exatamente para essa finalidade. Seria difícil encontrar algum interessado em adquirir

um edifício de proporções tão gigantescas, a não ser para a instalação de uma faculdade ou universidade. Considerando-se que sua localização o torna inviável para se instalar uma agência ou qualquer outro tipo de órgão do Banco, seria, então, o único a ser mantido pelo Banco, podendo funcionar como centro de treinamento e como centro de convenções para atividades de interesse do Banco.

#### 9.9 IMPLANTAÇÃO DO NOVO QUADRO DE CARREIRAS

A nova estrutura do quadro de carreiras do Banco, cujo modelo consta do anexo nº 11, pretende ser o mais simples, racional e eficaz possível. Constará apenas da carreira administrativa nos moldes atuais, com alguns ajustes necessários para torná-la mais econômica para o Banco, além de contar com a carreira de serviços auxiliares, devidamente reformulada, e com a carreira isolada de menor auxiliar de serviços de apoio, a qual funciona quase que como uma atividade de relacionamento social do Banco, visto que foi criada com objetivo de proporcionar uma ocupação e oportunidade de desenvolvimento profissional para menores carentes.

Relativamente à carreira administrativa, um dos pilares de sustentação do Banco, seriam mantidos os atuais níveis, de E.1 até E.12, com a criação, entretanto, do nível inicial, destinado a um período de estágio e adaptação para o funcionário que vier a ser aprovado em concurso público promovido pelo Banco.

Tal medida se faz necessária, uma vez que, doravante, o servidor recém-aprovado em concurso deverá ser acompanhado de perto pelo Banco, durante os três anos iniciais, a fim de ser verificado se possui vocação e perfil para o desempenho de atividades bancárias.

No que diz respeito à Carreira de Serviços Auxiliares, o ponto essencial seria recrutar funcionários, em concurso público, com perfil para o desempenho de serviços dessa natureza.

Infelizmente, devido ao fato de não se promover concurso público para o provimento desses cargos, até o advento da Constituição atual, era praxe a utilização de nomeação de parentes e protegidos políticos, o que levava grande descontentamento aos integrantes da carreira administrativa, todos concursados, que não viam com bons olhos tal procedimento. Além disso, esses integrantes de tal carreira, normalmente protegidos de políticos e de funcionários em alta posição dentro da empresa, criavam atritos com os superiores hierárquicos.

A partir da entrada em vigor da atual Constituição, todos os cargos em empresas estatais devem ser providos mediante concurso público, o que, felizmente, veio eliminar tal prática.

O sucesso de qualquer organização depende do comprometimento de todos os funcionários, de qualquer nível. Assim, deverá ser dada atenção especial à seleção e contratação para a carreira de serviços auxiliares, procurando-se preencher suas vagas com funcionários comprometidos com os destinos da empresa.

Dessa forma, o Banco contaria com apenas três carreiras de nível único: a carreira administrativa, a carreira de serviços auxiliares e a carreira de menores de serviços de apoio. Se de conveniência do Banco, poderiam ser mantidos os atuais cargos isolados e os cargos de provimento não efetivo, conforme constam do anexo nº 4.

## 10. C O N C L U S ã O

Elaborar um projeto de diagnóstico em administração de RH para empresa do porte do Banco do Brasil é uma tarefa hercúlea, sendo bastante duvidoso que este modesto trabalho tenha logrado êxito.

Nada obstante, procurou-se delinear os pontos fundamentais para o sucesso e a eficácia organizacional do BB, bem como apresentar alternativas de ação para atingí-los.

É fora de dúvidas que se vive atualmente em um ambiente contingencial de mudanças, sendo necessária uma grande capacidade de adaptação para se atravessar períodos de turbulências que tendem a se agravar com a evolução da sociedade e das organizações que a compõem.

E o Banco do Brasil está inserido em tal contexto, devendo, portanto, evoluir junto com o ambiente para poder sobreviver e prosperar. O projeto apresentou em termos macro e abrangentes as alternativas para superação das contingências ambientais que cercam o Banco do Brasil, contingências essas que tendem a se tornar maiores e de mais difícil superação se não forem tomadas urgentes medidas para adequar o perfil do Banco à nova realidade nacional e mundial.

Assim, espera-se êxito na implantação do programa de qualidade total. Que ele consiga o objetivo principal de um programa de tal natureza, que vem a ser a mudança de comportamento dos integrantes da empresa, fazendo com que se voltem para a otimização do desempenho organizacional, atingindo níveis de eficiência e eficácia sempre crescentes. Mudando-se o comportamento dos servidores do BB será mais fácil fazer com que aceitem e lutem pela implementação das medidas de racionalização apresentadas neste projeto de diagnóstico, as quais tem por obje

tivo o aumento dos níveis de eficácia organizacional de uma empresa quase bicentenária.

Aceitando as mudanças ambientais como inevitáveis e batalhando para adaptar o Banco a elas, procurando tirar proveito de oportunidades de crescimento, ao invés de de cair no esmorecimento e na desmotivação, será possível sonhar com um futuro promissor para a empresa. Afinal, não é nenhum exagero esperar por no mínimo mais duzentos anos para a mais antiga instituição de crédito do Brasil. Tudo vai depender somente do esforço do quadro de funcionários, da boa vontade das autoridades governamentais e do desejo da sociedade brasileira.

## B I B L I O G R A F I A

1. ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS - Volume III - Recursos humanos. São Paulo, Nova Cultural, 1986. 339 p.
2. AGUIAR, Maria A. F. Psicologia aplicada à administração de empresas: Uma introdução à psicologia organizacional. São Paulo, Atlas, 1981. 206 p.
3. BARNARD, Chester I. As funções do executivo. São Paulo, Atlas, 1979. 322 p.
4. BEER, Stafford. Cibernética na administração. São Paulo, IBRASA, 1979. 323 p.
5. BERGAMINI, Cecília W. Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo, Atlas, 1980. 141 p.
6. \_\_\_\_\_. Psicologia aplicada à administração de empresas. São Paulo, Atlas, 1982. 175 p.
7. BERNARDES, Cyro. Sociologia aplicada à administração: o comportamento organizacional. 3ª ed. São Paulo, Atlas, 1990. 294 p.
8. \_\_\_\_\_. Teoria geral das organizações: os fundamentos da administração integrada. São Paulo, Atlas, 1991. 303 p.
9. BERTALANFFY, Ludwig von. Teoria Geral dos sistemas. Petrópolis, Vozes, 1973. 351 p.
10. BLAKE, Robert R. & MOUTON, Jane S. O novo grid gerencial. São Paulo, Pioneira, 1980. 315 p.
11. CARVALHO, Antonio V. Recursos humanos: desafios e estratégias. São Paulo, Pioneira, 1989. 80 p.
12. CAVALCANTI, Amaro. O meio circulante nacional. Brasília, Editora da Universidade de Brasília, 1983. 538 p.
13. CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 3ª ed. São Paulo, McGraw-Hill, 1983. 617 p.
14. \_\_\_\_\_. Recursos humanos: edição compacta. São Paulo, Atlas, 1989. 377 p.

15. COLLI, José A. & FONTANA, Marino. Contabilidade bancária. 5ª ed. São Paulo, Atlas, 1990. 383 p.
16. COBRA, Marcos & ZWARG, Flávio A. Marketing de serviços: conceitos e estratégias. São Paulo, McGraw-Hill, 1986. 284 p.
17. CUVILLIER, Armand. Introdução à sociologia. 3ª ed. São Paulo, Editora Nacional, 1979. 181 p.
18. DELORENZO NETO, Antônio. Sociologia aplicada à administração: sociologia das organizações. 7ª ed. São Paulo, Atlas, 1981. 279 p.
19. DRUCKER, Peter F. O gerente eficaz. Rio de Janeiro, Editora Guanabara, s.d. 166 p.
20. ETZIONI, Amitai. Organizações modernas. 7ª ed. São Paulo, Pioneira, 1984. 163 p.
21. FARIA, A. Nogueira de. Poder & domínio. Rio de Janeiro, Ed. Didática e Científica, 1991. 292 p.
22. FAYOL, Henri. Administração industrial e geral. 9ª ed. - São Paulo, Atlas, 1981. 149 p.
23. FERRARI, Alfonso Trujillo. Metodologia da pesquisa científica. São Paulo, McGraw-Hill, 1982. 318 p.
24. FRANCO, Bernardo de Souza. Os bancos do Brasil. Brasília, Ed. da Universidade de Brasília, 1984. 120 p.
25. GEORGE JR., Claude S. História do pensamento administrativo. São Paulo, Cultrix, 1974. 288 p.
26. KATZ, Daniel & KAHN, Robert L. Psicologia social das organizações. 2ª ed. São Paulo, Atlas/MEC, 1973, 551 p.
27. LAKATOS, Eva M. & MARCONI, Marina de A. Metodologia científica. São Paulo, Atlas, 1986. 232 p.
28. LIKERT, Rensis. Novos padrões de administração. São Paulo, Pioneira, 1971. 308 p.
29. LODI, João Bosco. História da administração. 6ª ed. São Paulo, Pioneira, 1978. 218 p.

30. LOPES, J. do Carmo & ROSSETTI, José P. Moeda e bancos: uma introdução. 2ª ed. São Paulo, Atlas, 1982. 326 p.
31. LUCENA, Maria D. da S. Planejamento de recursos humanos. - São Paulo, Atlas, 1991. 265 p.
32. MACIAN, Lêda M. Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos. São Paulo, Ed. Pedagógica e Universitária Ltda. 1987. 110 p.
33. MARCONI, Marina de A. & LAKATOS, Eva M. Técnicas de pesquisa. São Paulo, Atlas, 1986. 205 p.
34. MCGREGOR, Douglas. O lado humano da empresa. São Paulo, Martins Fontes, 1980. 225 p.
35. MEDEIROS, João B. Redação científica. São Paulo, Atlas, 1991. 144 p.
36. MINICUCCI, Agostinho. Psicologia aplicada à administração. 4ª ed. São Paulo, Atlas, 1992. 361 p.
37. MOSCOVICI, Fela. Desenvolvimento interpessoal. 3ª edição, Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora, 1985. 217 p.
38. MOTTA, Fernando C. P. Teoria Geral da Administração: uma introdução. 10ª ed. São Paulo, Pioneira, 1982. 213 p.
39. MUCCHIELLI, Roger. O trabalho em equipe. São Paulo, Martins Fontes, 1980. 232 p.
40. NOGUEIRA, Oracy. Pesquisa social: introdução às suas técnicas. São Paulo, Cia. Editora Nacional, s.d. 209 p.
41. O'SHAUGHNESSY, John. Organização de empresas. 2ª ed. São Paulo, Atlas, 1973. 220 p.
42. OUCHI, William. Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês. 6ª ed. São Paulo, Ed. Fundo Educativo Brasileiro, 1982. 293 p.
43. PELÁEZ, Carlos M. & SUZIGAN, Wilson. História monetária do Brasil. Brasília, Ed. da Universidade de Brasília, 1981. 432 p.
44. PILARES, valmir. Recursos humanos: (des)considerações gerais. São Paulo, Nobel, 1991. 110 p.

45. RAMOS, Alberto Guerreiro. Administração e contexto brasileiro. 2ª ed. Rio de Janeiro, Ed. da Fundação Getulio Vargas, 1983. 366 p.
46. RUDIO, Franz Victor. Introdução ao projeto de pesquisa científica. 12ª ed. Petrópolis, Vozes, 1986. 121 p.
47. RUIZ, João Álvaro. Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos. 2ª ed. São Paulo, Atlas, 1988. 183 p.
47. SALVADOR, Ângelo Domingos. Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica. 10ª ed. Porto Alegre, Sulina, 1982. 254p.
48. SALOMON, Décio V. Como fazer uma monografia: elementos de metodologia do trabalho científico. 6ª ed. Belo Horizonte, Interlivros, 1979. 317 p.
50. TAYLOR, Frederick W. Princípios de administração científica. 7ª ed. São Paulo, Atlas, 1989. 138 p.
51. TOLEDO, Flávio de. Recursos humanos: crise e mudanças. 2ª ed. São Paulo, Atlas, 1986. 110 p.
52. \_\_\_\_\_ & MILIONI, B. Dicionário de recursos humanos. 3ª ed. São Paulo, Atlas, 1986. 126 p.
53. TOLEDO, Geraldo L. Marketing bancário: análise, planejamento, processo decisório. São Paulo, Atlas, 1978. 259 p.
54. TORRES, Alberto. A organização nacional. Brasília, Ed. da Universidade de Brasília, 1982. 331 p.
55. TOWNSEND, Robert. Viva (morra) a organização! São Paulo, Melhoramentos, 1970. 185 p.
56. UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Normas para apresentação de trabalhos. Curitiba, Ed. da UFPR, 1981. 183 p.
57. V CONGRESSO NACIONAL DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL. Um projeto para o Banco do Brasil. Executiva Nacional dos funcionários do Banco do Brasil. Rio de Janeiro, 1994.
58. WEIL, Pierre. Relações humanas na família e no trabalho. 33ª ed. Petrópolis, Vozes, 1979. 246 p.

ALEXIS

A N E X O I

ORGANOGRAMA GERAL DO BANCO DO BRASIL

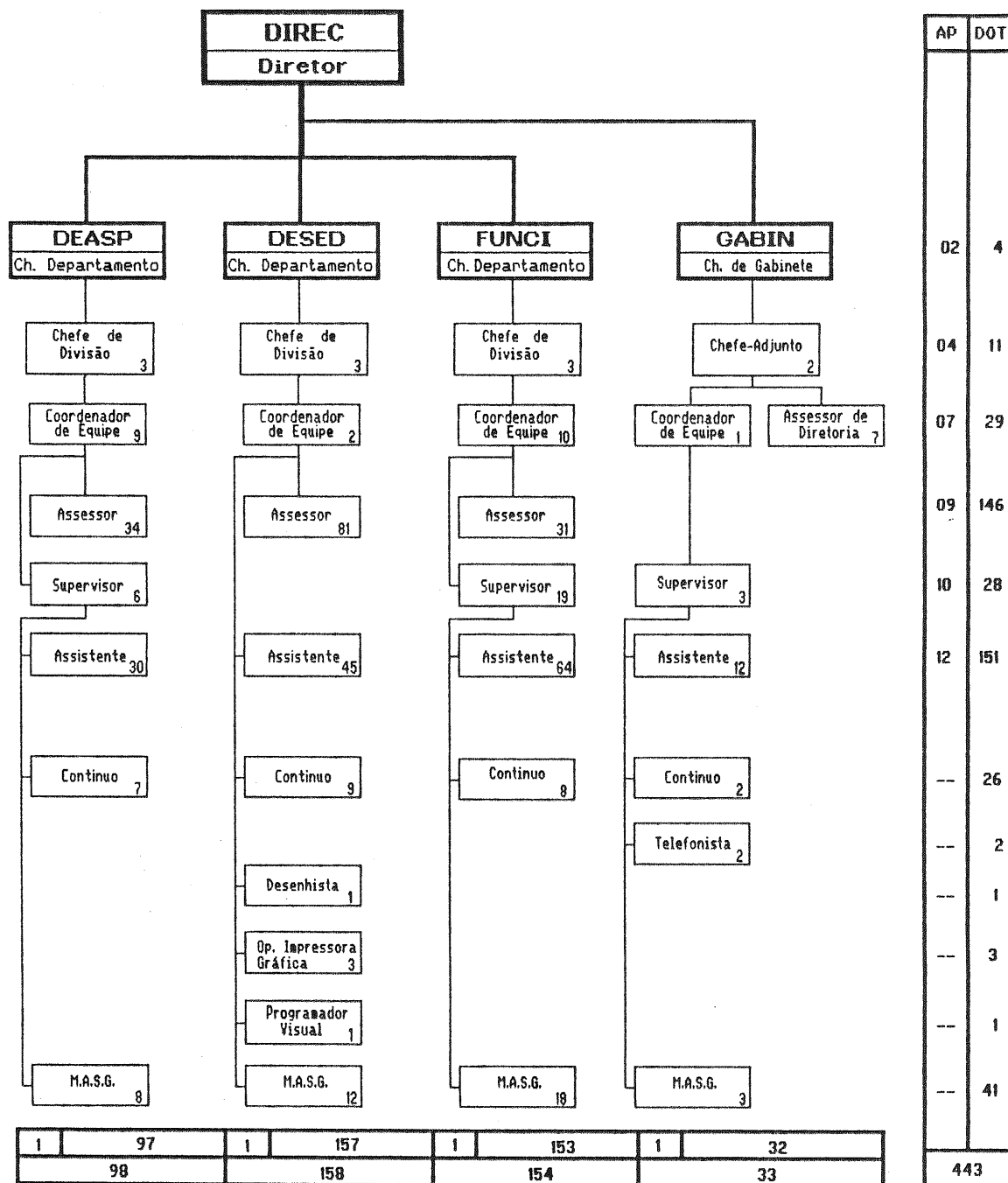


A N E X O            I I

ORGANOGRAMA DA DIRETORIA DE RECURSOS HUMANOS DO BB

DIREC DIRETORIA DE RECURSOS HUMANOS - 17

ORGANOGRAMA - 03



21/22

A N E X O            I I I

POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS DO BANCO DO BRASIL

## POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

### INTRODUÇÃO

A Política de Recursos Humanos, aprovada pela Diretoria em 25.8.87, define o Sistema de Administração de Recursos Humanos do Banco, estruturado conforme as cinco funções clássicas da área de pessoal: Recrutamento e Seleção, Utilização, Desenvolvimento, Manutenção e Controle dos Recursos Humanos.

Cada função, por sua vez, integra um subsistema, composto de Política Geral, Políticas Específicas e respectivas Diretrizes Operacionais. Estas, no total de 51, estabelecem as grandes linhas com as quais se deverão compatibilizar gradativamente todas as normas, critérios e procedimentos relativos ao funcionalismo.

9/10



POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

1) RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Política Geral

Recrutar e selecionar, para ingresso em todos os segmentos funcionais, de forma democrática e segundo as necessidades específicas do Banco.

Políticas Específicas

a) Condicionar o ingresso nas Carreiras Administrativa e do Serviço Técnico-Científico à aprovação em concurso público ou seleção interna.

Diretrizes Operacionais

- 1) Fica estabelecida escolaridade mínima de 2º grau completo para os concursos de ingresso no nível inicial da Carreira Administrativa, admitindo-se o nível de 1º grau em concursos locais.
  - 2) Os concursos externos para ingresso no nível inicial da Carreira Administrativa terão, preferentemente, âmbito local.
  - 3) A localização inicial do selecionado será feita preferentemente na praça em que residir.
  - 4) A posse dos concursados para a Carreira Administrativa ocorrerá exclusivamente em agências ou CESEC.
- b) Recrutar e selecionar segundo as prioridades da política negocial do Banco.
- 5) A admissão de pessoal para o quadro próprio restringir-se-á, o mais possível, ao provimento das funções consideradas típicas da atividade negocial da Empresa.
  - 6) As funções acessórias serão objeto, preferentemente, de credenciamentos ou contratações de serviços com empresas especializadas.
  - 7) O perfil funcional para ingresso na Carreira Administrativa deve contemplar a característica de banco múltiplo e a necessidade de maior flexibilidade da atuação do funcionário nas atividades de atendimento e internas.
  - 8) Os concursos externos e internos da mesma natureza terão o mesmo nível de dificuldade e idênticos critérios de aprovação.
- c) Proporcionar aos funcionários orientação para perfeita integração na Empresa e no ambiente de trabalho.
- 9) O processo formal de integração do novo funcionário se dará através de módulo específico de treinamento à distância e de orientação direta de comissionado qualificado para a tarefa.
  - 10) Todos os admitidos no Banco serão submetidos a estágio probatório de dez meses.

2) UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

Política Geral

Otimizar o aproveitamento da força de trabalho, observados os requisitos de tempestividade, suficiência e adequação de funções.

Políticas Específicas

a) enfatizar o interesse dos serviços na alocação e movimentação dos recursos humanos.

Diretrizes Operacionais

- 11) O remanejamento de funcionários do posto efetivo ou comissionados, na mesma praça, poderá prescindir de formal manifestação de interesse.

POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

- 12) A verificação de nível insatisfatório na avaliação de desempenho funcional determinará, até a avaliação seguinte, a exclusão do servidor de concorrência a remoções a pedido.
- 13) Na hipótese de necessidade de serviço, o Banco poderá determinar a adição "ex-officio".
- 14) Dentro do processo de preenchimento dos quadros das agências, o Banco implementará plano de divulgação das condições sócio-econômicas e de infra-estrutura urbana das praças consideradas de difícil provimento.
- b) Avaliar de forma contínua, aberta e participativa o desempenho de todos os funcionários, atendendo aos aspectos de formação e informação.
- 15) O processo de avaliação de desempenho dos funcionários deverá subsidiar os planos a serem desenvolvidos na área de treinamento.
- 16) Na avaliação dos funcionários será levado em conta, também, o seu desempenho na qualidade de avaliador.
- 17) A avaliação do desempenho dos administradores contemplará fatores que dêem ênfase à sua contribuição para os resultados das dependências.
- c) Privilegiar a competência, dedicação e experiência profissional dos funcionários no aproveitamento dos recursos humanos como condições necessárias ao bom desempenho das funções.
- 18) A designação de servidor para a sua primeira investidura em cargo de administração, em qualquer dependência do Banco, dar-se-á através de concorrência entre funcionários previamente aprovados em seleção específica e treinamento seletivo.
- 19) A primeira investidura em cargo de nível de supervisão, da alçada da Direção Geral, ficará condicionada à prévia aprovação em treinamento seletivo.
- 3) DESENVOLVIMENTO DOS RECURSOS HUMANOS

Política Geral

Desenvolver permanentemente os recursos humanos como forma de desenvolvimento da própria Organização.

Políticas Específicas

- a) Incentivar o espírito de equipe e de iniciativa, o autodesenvolvimento e a liberação das potencialidades dos recursos humanos, no que se refere aos objetivos do Banco.

Diretrizes Operacionais

- 20) Os setores de todas as dependências do Banco realizarão, periodicamente, avaliação coletiva do seu desempenho.
- 21) A concessão de incentivos para cursos de pós-graduação estará condicionada à prévia identificação das necessidades do Banco, à seleção interna dos concorrentes e ao aproveitamento do treinado na Direção Geral, em funções compatíveis com a especialização.
- b) Promover a profissionalização bancária e o aprimoramento dos recursos humanos, através de treinamento sistemático, com vistas à adequada utilização de sua capacidade.
- 22) O planejamento e o controle das atividades de formação serão conduzidos de forma centralizada e integrada, com o concurso dos órgãos regionais de treinamento.

A B

POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

- 23) O processo de desenvolvimento dos administradores enfatizará os novos estilos de comportamento gerencial, os produtos oferecidos pelo Banco, a relação Banco/meio ambiente e os procedimentos administrativos e operacionais adequados à realidade empresarial.
  - 24) O aprimoramento dos funcionários não comissionados será desenvolvido, em conformidade com a política geral de formação de recursos humanos, preferentemente através do treinamento na situação de trabalho, em reuniões setoriais e, sempre que possível, através de treinamento à distância.
  - 25) Previamente à posse, o funcionário nomeado para o cargo de Gerente receberá, através do Superintendente Regional de Operações, orientação quanto às características da dependência a ser administrada, padrões de desempenho esperado e objetivos a serem atingidos.
  - 26) Todo administrador será reciclado periodicamente em desenvolvimento gerencial.
  - 27) O Banco introduzirá um programa de Desenvolvimento Organizacional voltado para maior adequação profissional de seus executivos na Direção Geral e nas principais agências e CESEC.
- c) Estimular reflexão crítica em todos os níveis, como fator de reciclagem da Empresa e de busca da eficácia.
- 28) Serão objeto de premiação sugestões de funcionários aproveitadas na otimização de procedimentos administrativos ou operacionais da Empresa.
  - 29) Será estimulada a participação dos funcionários no capital do Banco e de outras empresas que venha a constituir para a expansão de seus negócios.
- d) Promover o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para o compromisso do Banco com a sociedade e para a integração dos funcionários nas comunidades.
- 30) As dependências serão orientadas a estimular a participação de seus funcionários em entidades comunitárias.

4) MANUTENÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

Política Geral

Retribuir, direta ou indiretamente, de forma justa e adequada, o mérito individual, a produtividade e a contribuição para os objetivos da Empresa.

Políticas Específicas

- a) Manter quadro de pessoal organizado em carreiras, em âmbito nacional e homologado pelo órgão governamental competente.

Diretrizes Operacionais

- 31) A Carreira Administrativa será estruturada em níveis, de modo que se obtenham o equilibrado dimensionamento do quadro e a adequada correlação entre padrões salariais e funções a serem exercidas.
  - 32) O processo de seleção para acesso entre níveis da Carreira Administrativa deverá contemplar, conjuntamente, a prestação de provas e o merecimento funcional, apurado este através da pontuação pelo exercício de cargos comissionados nos últimos três anos.
- b) Manter uma equitativa interrelação das estruturas de cargos, carreiras e salários, baseada na natureza e importância da função e observadas as tendências do mercado de referência.
- 33) A estrutura de salários dentro dos quadros de carreira deverá observar progressão percentual uniforme entre categorias.

11

*(S) (P)*

POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

- 34) As funções de maior complexidade ou que representem acréscimo de responsabilidade em relação a atribuições do posto efetivo serão remuneradas adicionalmente, segundo plano que defina subordinações hierárquicas, pré-requisitos e níveis remuneratórios.
- 35) A curva salarial da Empresa estará posicionada em relação ao mercado de trabalho, de forma a propiciar a manutenção de quadro funcional qualitativamente superior.
- c) Estimular a permanência na Empresa do funcionário eficiente e produtivo e em condições de ajustamento à filosofia institucional.
- 36) Os critérios de promoções por merecimento serão abertos, assegurando-se ampla divulgação aos interessados do número de vagas, sistema de pontuação e classificação obtida.
- 37) Será implementado processo de premiação anual de funcionários lotados em agência que, em cada classe, apresentem os melhores desempenhos globais, em função de indicadores periodicamente estabelecidos.
- d) Ter presente na administração de recursos humanos a preocupação com a qualidade de vida no ambiente de trabalho.
- 38) O Banco assegurará visitas médicas periódicas às dependências localizadas em praças carentes de estrutura médico-hospitalar, identificadas pelos órgãos de assistência ao pessoal.
- 39) O Banco desenvolverá atividades do Serviço Social com vista à interação mais harmônica e produtiva do corpo funcional com a Empresa e o ambiente.
- e) Assegurar aos funcionários, sem paternalismo ou tutela, condições assistenciais e previdenciárias adequadas a sua integração aos objetivos da Empresa.
- 40) O plano geral de assistência ao funcionalismo, no que se refere à utilização de serviços médicos, constituir-se-á fundamentalmente do atendimento através da Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil.
- 41) O papel das entidades sócio-recreativas de servidores estará direcionado para ampliar o relacionamento da Empresa com as comunidades e assegurar ao funcionalismo condições básicas de cultura e lazer, condicionando-se à observância destes princípios o grau de apoio do Banco à constituição e manutenção das associações.
- 42) Serão mantidos, com a participação do Banco e dos funcionários, através de entidade fechada de previdência privada, planos de complementação de aposentadoria e pensões.

5) CONTROLE DOS RECURSOS HUMANOS

Política Geral

Fazer pautar pelos princípios da eficácia e da responsabilidade os procedimentos de gestão dos recursos humanos e reavaliá-los continuamente, à vista das variáveis ambientais.

Políticas Específicas

- a) Manter o planejamento de recursos humanos integrado aos objetivos da Empresa.

Diretrizes Operacionais

- 43) Semestralmente, os órgãos gestores do sistema de administração dos recursos humanos avaliarão em conjunto o desempenho da área no período e estabelecerão plano de ação integrado para o semestre subsequente, definindo metas e medidas para o seu atingimento.

POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

- b) Atentar para o princípio da descentralização na administração dos recursos humanos, considerando-a como responsabilidade intrínseca a todos os níveis de gestão.
- 44) As normas disciplinares buscarão preservar a imagem da Empresa e a produtividade das dependências.
- 45) Os serviços de auditoria serão desenvolvidos, sobretudo, com o sentido de orientação e de aprimoramento do desempenho dos administradores.
- 46) A atuação dos superiores hierárquicos será ponderada na apuração de responsabilidade do servidor envolvido em ocorrência disciplinar.
- 47) A administração das agências, dos CESEC e dos órgãos da Direção Geral terá alçada para decidir sobre medidas disciplinares até a aplicação da penalidade de advertência.
- 48) A verificação de desempenho abaixo do esperado, em períodos consecutivos de avaliação, determinará o exame pelo detentor da respectiva alçada, da conveniência de aplicação das penalidades cabíveis, inclusive demissão.
- c) Assegurar ao funcionalismo pleno conhecimento dos padrões de comportamento exigidos pelo Banco.
- 49) A todo funcionário será assegurado o acesso aos códigos de instruções da área de recursos humanos e o exercício do direito de recorrer contra atos administrativos.
- d) Utilizar convenientemente os canais de comunicação social como elementos de reavaliação dos procedimentos de recursos humanos.
- 50) Os instrumentos de comunicação social interna estarão direcionados para suscitar debates sobre a dinâmica de negócios e de administração da Empresa, estimulando o funcionalismo a contribuir para o encaminhamento de soluções criativas.
- e) Observar postura de respeito e de diálogo com a área sindical.
- 51) O Banco estimulará a participação dos funcionários nas decisões dos órgãos sindicais representativos da categoria bancária, com vistas a assegurar grau compatível de representação do seu pessoal nas deliberações.

13/14

01 02

A N E X O I V

ORGANIZAÇÃO DO QUADRO DE PESSOAL DO BANCO DO BRASIL

ORGANIZAÇÃO DO QUADRO DE PESSOAL - 1Cargos e Carreiras - 1

1) O quadro de pessoal do Banco está estruturado na forma abaixo:

(+)

CARREIRAS/CARGOS	REFERÊNCIAS
Administrativa	Escriturário E.1 a E.12
Técnico Científica: Advogado, Agrônomo, Arquite- to, Engenheiro, Médico, Ve- terinário e Zootecnista.	Inicial, A a H
	Nível
	A
	B
Serviços Auxiliares:	AA1 a AA11
( em extinção )	AB1 a AB11
	AC1 a AC11
	CC
	ACC1 a ACC11
	D
	AD1 a AD11
	E
	AE1 a AE11

## CARGOS ESPECIAIS

CARGOS ISOLADOS	CARGOS DE PROVIMENTO NÃO EFETIVO
. Menor Auxiliar de Serviços de Apoio	. Assessor Especial do Presidente
. Menor Auxiliar de Serviços Gerais ( em extinção )	. Auxiliar Particular do Presidente
. Mecânico de Aeronaves	. Secretário Particular do Presidente
. Piloto de Aeronaves	

2) Além da estrutura acima, o Banco possui, para fins de controle interno, os quadros Suplementar e de Agências no Exterior.

A N E X O V

- CRITÉRIOS PARA PROVIMENTO DOS CARGOS COMISSIONADO
- RELAÇÃO DOS CARGOS COMISSIONADOS DO BB
- PROJETO DE CARGOS COMISSIONADOS PARA O BB

**ASCENSÃO FUNCIONAL - 9****CARGOS COMISSIONADOS - 1****Comissionamentos - 1**

- 1) O exercício de cargos comissionados é inerente a integrantes da Carreira Administrativa ou, em se tratando de funções técnico-científicas, a funcionários pertencentes à Carreira do Serviço Técnico-Científico.
- 2) A investidura em cargo comissionado requer dedicação integral do funcionário, razão por que eventual transgressão ao disposto na CIC FUNC1 7-1-2-"i" será examinada com o máximo rigor sob o aspecto disciplinar. (+)
- 3) Na concorrência a cargos comissionados, de provimento da Direção Geral, são observadas as seguintes normas: (+)
  - a) as inclusões e exclusões de inscrições são feitas diariamente, na forma prevista no Manual do SUPORTE;
  - b) a exclusão do arquivo de concorrentes ocorre, automaticamente, quando da posse decorrente de remoção ou comissionamento do funcionário (inclusive em comissão de alçada da dependência);
  - c) sem prejuízo do estágio previsto na CIC FUNC1 9-1-1-4, são admitidas novas inscrições após a posse no novo cargo.
- 4) O período mínimo de exercício de cargos comissionados nas agências e CESEC, quando providos pela Direção Geral, é de 730 dias.
- 5) Devem residir na praça-sede da agência:
  - a) os administradores e, no caso de agência dotada de único administrador, também o substituto eventual;
  - b) os Auxiliares de Gerência, quando nas funções de fiscalização.

**IMPEDIMENTO PARA EXERCÍCIO DE CARGO COMISSIONADO**

- 6) Não pode ser investido em cargo comissionado o funcionário que:
  - a) esteja afastado dos serviços por motivo de licença-interesse;
  - b) esteja cumprindo penalidade na forma da CIC FUNC1 7-4-4; (+)
  - c) esteja impedido ou seja considerado inabilitado para o exercício de cargos comissionados, na forma da CIC FUNC1 7-4-3-"b"; (+)
  - d) tenha sido dispensado, a pedido, de cargo comissionado de alçada da Direção Geral - exceto para aquele que se candidatar a cargo eletivo ou cujo provimento seja de alçada das agências e dos CESEC - enquanto não decorrer o prazo de 730 dias depois da posse no cargo do qual tenha sido dispensado;
  - e) tenha sido dispensado, a pedido, de cargo comissionado no qual não chegou a ser empossado. O impedimento vigora por um ano, contado a partir da data do despacho de dispensa, exclusivamente para os cargos de provimento da Direção Geral;
  - f) esteja respondendo a processo disciplinar, ou de irregularidade em serviço, em curso na Direção Geral.

**ASCENSÃO FUNCIONAL - 9****CARGOS COMISSIONADOS - 1****Comissionamentos - 1**

- 7) A posse em cargo comissionado somente pode ocorrer a partir da data em que o funcionário passar a exercer efetivamente as novas funções, observado que, no caso de comissionamento, pela dependência de origem, de funcionário removido e não desligado, a posse fica condicionada à prévia concordância do FUNCI, mediante cancelamento da remoção. (+)
- 8) Não pode haver subordinação hierárquica entre os administradores de uma mesma dependência (nas agências dotadas de único administrador, entre o Gerente e o Gerente de Expediente), ainda que em caráter de substituição, quando, entre eles, houver relação de parentesco. Se na designação para o cargo ficar configurada a incompatibilidade acima, o funcionário fica obrigado a comunicar o fato ao FUNCI, antes do desligamento das funções anteriores.

**PROVIMENTO**

- 9) Compete ao primeiro gestor das agências e CESEC o provimento e dispensa de cargo comissionado inferior ao de Gerente de Expediente e Supervisor, bem como os de Chefe de Gabinete de Agência, Operador de Console, Coordenador de Serviços e Chefe de Produção.
- 10) Deve ser anexada à comunicação de comissionamento, na Direção Geral, cópia do despacho designatório, no caso em que a alçada de provimento se situe em nível superior ao do responsável pelo órgão.

**PROCURAÇÃO DE ADMINISTRADORES**

- 11) O preparo e controle das procurações outorgadas aos administradores de agências e CESEC constituem atribuições do FUNCI.

**RODÍZIOS**

- 12) No prazo máximo de cinco anos, as dependências devem promover o rodízio de comissionados de cargos de AP equivalentes, observado que os comissionados lotados em unidades externas devem ser rodiziados no prazo mínimo de 12 e máximo de 20 meses.

**DISPENSA**

- 13) Compete à Direção Geral deferir pedidos de dispensa de cargo comissionado ou efetuar a no interesse do serviço ou por redução na dotação do quadro de comissionados da dependência, ressalvados os casos previstos na CIC FUNCI 9-1-1-9. (+)
- 14) Ocorre dispensa automática do cargo comissionado quando o funcionário: (+)
- a) sofrer qualquer das penalidades relacionadas na CIC FUNCI 7-4-4;
- b) utilizar licença para:
- I) tratamento de saúde, por prazo superior a 180 dias, computados como prorrogação da licença inicial novos afastamentos, em virtude da mesma enfermidade, ocorridos antes de 60 dias da reassunção;
- II) tratar de interesse particular, por prazo superior a 90 dias;
- III) assistir pessoa enferma da família, a partir do 181º dia;
- IV) acompanhar cônjuge, por prazo superior a 90 dias;
- c) permanecer na condição de adido, no interesse próprio, por prazo superior a 180 dias consecutivos.

ASCENSÃO FUNCIONAL - 9CARGOS COMISSIONADOS - 1Comissionamentos - 1

- 15) Exceto nas situações abaixo, o funcionário que for desligado das funções antes de 365 dias da posse fica obrigado a restituir as vantagens previstas na CIC FUNC1 10-1-1-"a", 10-1-1-"b", 10-1-1-"c", 10-1-1-"d", 10-1-1-"e" e 10-1-1-"f", facultado o parcelamento em até 25 vezes, mediante requerimento:
- a) dispensa de cargo comissionado por iniciativa do Banco, ressalvados os casos decorrentes de processos disciplinares;
  - b) aposentadoria por invalidez;
  - c) aproveitamento em outro cargo comissionado de alçada da Direção Geral, no interesse do serviço.
- 16) O funcionário dispensado do cargo por iniciativa do Banco tem mantida a localização. Ao servidor dispensado de cargo de AP igual ou superior a 12 - ou AP 13, no caso de Gerente de Expediente -, se concedida transferência a pedido no prazo máximo de 60 dias a partir da dispensa, são abonadas as vantagens da CIC FUNC1 10-1-1, observado o disposto na CIC FUNC1 9-1-1-15.
- 17) Quando a dispensa for efetuada por redução na dotação do quadro de comissionados da dependência, o funcionário que for deslocado para o posto efetivo:
- a) tem direito às regalias constantes da CIC FUNC1 9-1-1-16;
  - b) faz jus às vantagens do cargo que vinha exercendo, em caráter pessoal, por 120 dias, contados a partir da data da dispensa, observando-se que:
    - I) se considera como data de dispensa a da comunicação à dependência do despacho que redimensionou o quadro;
    - II) as vantagens cessam antecipadamente apenas no caso de o funcionário ser investido em outra comissão;
    - III) são asseguradas também durante os dias não úteis, afastamentos abonados (CIC FUNC1 4-3-1-5), licença-saúde e folgas - desde que ocorridos imediatamente após o período previsto na CIC FUNC1 9-1-1-17-"b"; (+)
    - IV) nas férias e licença-prêmio as vantagens são concedidas na forma da CIC FUNC1 4-3-3-21 e 4-3-4-12; (+)
  - c) fica sujeito, durante o período, ao regime de horário e duração de trabalho do cargo que vinha exercendo.
- 18) A dispensa de funcionário removido e não desligado depende de prévia autorização do FUNC1, devendo a dependência abster-se de efetuar quaisquer comandos até manifestação daquele Departamento.

23/24

ASCENSÃO FUNCIONAL - 9Cargos Comissionados - 1Substituições - 2

- 1) A designação de funcionário para exercer cargo comissionado, em caráter de substituição, deve obedecer aos mesmos pré-requisitos para o provimento normal do cargo; inexistindo candidato habilitado, a escolha do substituto, a critério exclusivo da administração, deve recair no funcionário que reúna as condições que mais se aproximem do atendimento integral dos pré-requisitos.
- 2) Na designação de substituto deve ser preservada a ordem hierárquica, independentemente da categoria efetiva dos concorrentes.
- 3) Para suprir necessidades temporárias dos serviços relacionados à fiscalização, as agências podem, adicionalmente, utilizar-se de substitutos, em número máximo igual à dotação efetiva do cargo de Auxiliar de SETOP ou Auxiliar de Gerência, conforme o caso; na hipótese de inexistir dotação, será permitida a ativação, também em caráter de substituição, de até 2 cargos, pelo tempo estritamente necessário.
- 4) Podem ser atribuídas substituições eventuais ao funcionário que, tendo sofrido penalidade (CIC FUNC1 7-4-4), haja cumprido metade do período de impedimento. (+)
- 5) O funcionário que estiver no exercício de cargo comissionado, inclusive no de Caixa Executivo, em caráter de substituição, há 90 ou mais dias ininterruptos, faz jus às respectivas vantagens nos afastamentos abonados (CIC FUNC1 4-3-1-5 e 4-3-1-13), folgas, licença-saúde, licença-maternidade, licença para assistir pessoa enferma da família e participação em treinamentos promovidos e/ou autorizados pelo DESED, ressalvados os casos em que o funcionário for transferido para o Quadro Suplementar. (+)
- 6) Não fazem cessar a contagem dos 90 dias citados na CIC FUNC1 9-1-2-5 as situações abaixo, devendo as faltas, bem como os dias não úteis subsequentes, ser descontados no cálculo do período:
  - a) afastamentos - até o máximo de três dias úteis, consecutivos ou não - decorrentes de ausências abonadas e/ou convertidas em férias;
  - b) participação em treinamentos promovidos e/ou autorizados pelo DESED, ressalvados os casos em que o funcionário for transferido para o Quadro Suplementar.
- 7) A partir do 91º dia, o funcionário somente deixará de fazer jus às vantagens na hipótese de trabalhar sem substituir ou vir a ocorrer afastamento não abonado. Caso volte a substituir, é iniciada nova contagem.
- 8) No pagamento das substituições, deve ser observado o seguinte:
  - a) se ocorrer substituição na véspera de dias não úteis e/ou de folgas, o substituto também faz jus, nesses dias, às vantagens do cargo exercido, independentemente de ter completado, ou não, 90 dias ininterruptos de exercício na comissão;
  - b) nas substituições de Caixa Executivo, os substitutos fazem jus às vantagens do cargo, por dia de trabalho, independentemente do número de horas de permanência no serviço, bem como nos dias úteis em que não houver expediente externo e nos dias não úteis porventura subsequentes;

ASCENSÃO FUNCIONAL - 9Cargos Comissionados - 1Substituições - 2

- c) na hipótese de haver substituído em mais de uma função, para efeito do disposto na CIC FUNC1 9-1-2-5, prevalecem as vantagens da exercida por mais tempo, nos últimos 90 dias.

INSTRUTOR DO DESED

- 9) Aos funcionários requisitados pelo DESED para ministrar cursos ou participar de outras atividades de formação profissional são asseguradas as seguintes vantagens:
- a) AP 10, se funcionário do posto efetivo ou detentor de comissão de AP 12 a 14 ou 35;
  - b) AP situado dois níveis acima daquele que detém, fixado como teto o AP 02, se funcionário detentor de AP superior a 12.
- 10) Caso o funcionário estiver exercendo cargo comissionado em caráter de substituição, por ocasião do afastamento, faz jus às seguintes vantagens, respeitados os tetos contidos na CIC FUNC1 9-1-2-9-"a" e 9-1-2-9-"b":
- a) valor do AP situado dois níveis acima do correspondente ao cargo que estiver substituindo, desde que a substituição venha ocorrendo ininterruptamente há 90 dias ou mais;
  - b) o AP que representar o maior valor entre os adicionais abaixo, desde que venha substituindo, ininterruptamente, entre 30 e 90 dias:
    - I) AP do cargo que estiver exercendo em caráter de substituição;
    - II) AP situado dois níveis acima do correspondente à comissão efetiva que detiver.

ESTÁGIO PARA INVESTIDURA EM CARGO COMISSIONADO

- 11) Durante o período de estágio e/ou treinamento preparatório para investidura (+) em cargos de AP igual ou superior a 12 - ou AP 13, no caso de Gerente de Expediente -, o funcionário faz jus às vantagens da substituição do cargo para o qual tenha sido nomeado ou esteja prevista sua nomeação, se superior ao que detém.



**CÓDIGOS DAS COMISSÕES**  
(ordem numérica)

111

000 SEM ADICIONAL	** 267 ASSISTENTE DE GERÊNCIA
010 PRESIDENTE	** 268 ASSISTENTE DE SUPERVISÃO - AGÊNCIA
012 DIRETOR	** 271 FISCAL DE EMBARQUES
020 CHEFE DO GABINETE DO PRESIDENTE	** 272 AUXILIAR DE SETOP
021 CONSULTOR JURÍDICO	** 273 AUXILIAR ADMINISTRATIVO - AGÊNCIA
022 CONSULTOR TÉCNICO	** 276 GERENTE-ADJUNTO DE ÁREA
023 CHEFE DA AUDITORIA	277 GERENTE NO EXTERIOR
026 ASSESSOR ESPECIAL DO PRESIDENTE	278 GERENTE-ADJUNTO NO EXTERIOR
027 CHEFE-ADJUNTO DO GABIN. DO PRESIDENTE	279 GERENTE-ADJUNTO ESTAGIÁRIO
028 CHEFE-ADJUNTO DA AUDITORIA	282 REPRESENTANTE NO EXTERIOR
029 CHEFE DE DEPARTAMENTO	283 ASSIST. DE REPRESENTANTE NO EXTERIOR
030 CHEFE DE GABINETE DE DIRETOR	400 SUPERINTENDENTE ESTADUAL
031 CONSULTOR JURÍDICO ADJUNTO	402 SUPERINTENDENTE ESTADUAL-ADJUNTO
032 CONTADOR GERAL	404 CHEFE DE CESEC "A"
033 COORDENADOR CHEFE	406 GERENTE DE CEDIP "A"
034 GERENTE DE OPERAÇÕES	408 GERENTE DE CEDIP "B"
037 CHEFE-ADJUNTO	410 CHEFE DE CESEC "B"
038 GERENTE-ADJUNTO DE OPERAÇÕES	412 CHEFE DE AJURE "A"
039 CHEFE DE DIVISÃO	414 CHEFE DE CEASP "A"
040 AUDITOR-COORDENADOR	416 CHEFE DE RESIDÊNCIA "A"
041 AUDITOR "A"	418 CHEFE DE CESEC "C"
045 MEMBRO DA RECUR	420 CHEFE-ADJUNTO DE CESEC "A"
046 ASSESSOR JURÍDICO	422 GERENTE DE NÚCLEO
047 ASSESSOR DA PRESIDÊNCIA	424 CHEFE DE AJURE "B"
048 AUDITOR "B"	426 CHEFE DE CEASP "B"
049 SECRETÁRIO PARTICULAR DO PRESIDENTE	428 CHEFE DE RESIDÊNCIA "B"
050 CHEFE DE SECRETARIA DA PRESIDÊNCIA	430 CHEFE-ADJUNTO DE CESEC "B"
051 CHEFE DE GABINETE DA AUDITORIA	434 GERENTE DE PRODUÇÃO
052 CHEFE DE GABINETE DE CONSULTORIA	436 CHEFE DE AJURE "C"
054 ASSESSOR DE DIRETORIA	438 CHEFE DE CEASP "C"
055 GERENTE DE OSM	440 CHEFE DE RESIDÊNCIA "C"
056 COORDENADOR DE EQUIPE	444 CHEFE-ADJUNTO DE CESEC "C"
059 OPERADOR FINANCEIRO	446 CHEFE DE PRODUÇÃO
060 ANALISTA DE OSM "A"	450 COORDENADOR DE PRODUÇÃO
062 ASSESSOR	452 CHEFE-ADJUNTO DE AJURE "A"
063 AUDITOR "C"	454 CHEFE-ADJUNTO DE CEASP "A"
064 ASSISTENTE NO GABINETE DO PRESIDENTE	456 CHEFE-ADJUNTO DE RESIDÊNCIA "A"
065 AUXILIAR PARTICULAR DO PRESIDENTE	458 COORDENADOR DE SERVIÇOS
066 SUPERVISOR	460 ANALISTA DE OSM "B"
067 ASSISTENTE	462 OPERADOR CHEFE
068 AUXILIAR	464 OPERADOR DE CONSOLE "A"
069 COORD. DE EQUIPE - TÉCNICO CIENTÍFICO	466 ANALISTA DE OSM "C"
070 ASSESSOR - TÉCNICO CIENTÍFICO	468 OPERADOR "A"
071 SUPERVISOR - TÉCNICO CIENTÍFICO	470 ANALISTA DE OSM "D"
072 ASSISTENTE - TÉCNICO CIENTÍFICO	472 OPERADOR "B"
074 SUPERVISOR DG	474 OPERADOR DE CONSOLE "B"
080 SUPERINTENDENTE	476 OPERADOR "C"
082 DIRETOR TÉCNICO	478 ANALISTA DE OSM "E"
084 GERENTE EM SUBSIDIÁRIA	480 OPERADOR DE PERIFÉRICOS
117 PRESIDENTE DA CASSI	500 GERENTE GERAL
129 DIRETOR ADMINISTRATIVO DA CASSI	504 GERENTE
133 DIRETOR DE AUXÍLIO DA CASSI	508 GERENTE DE ATENDIMENTO
* 209 SUPERVISOR DE SERVIÇOS DE SAÚDE	512 GERENTE DE SUPORTE
* 213 SUPERVISOR DE SERVIÇOS AUXILIARES	516 CHEFE DE GABINETE DE AGÊNCIA
** 261 GERENTE	520 GERENTE DE EXPEDIENTE
** 262 GERENTE-ADJUNTO	524 ASSISTENTE DE GERÊNCIA
** 264 CHEFE DE GABINETE DE AGÊNCIA	528 AUXILIAR DE GERÊNCIA
** 265 CHEFE DE SUPERVISORES - AGÊNCIA	532 CAIEX
** 266 SUPERVISOR - AGÊNCIA	** 589 CAIXA EXECUTIVO

(\*) Em extinção

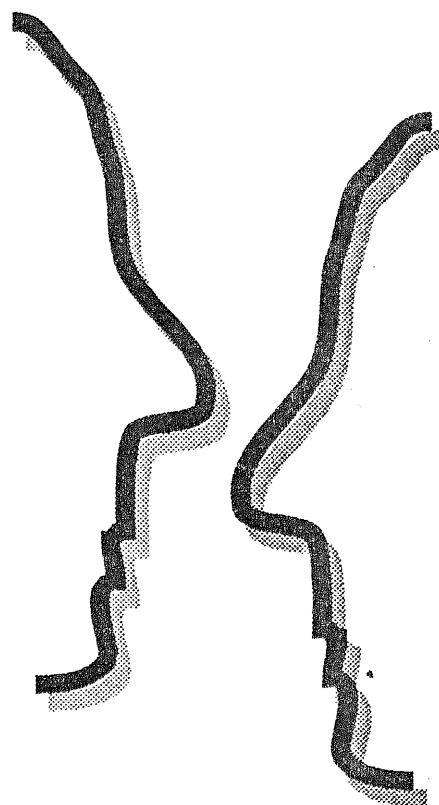
(\*\*) De agências não implantadas no NMOA

PROJETO DE CARGOS EM COMISSÃO PARA O BANCO DO BRASIL S.A.

DENOMINAÇÃO DO C A R G O	Nº AP ADICIONAL PADRÃO	DEPEDÊNCIAS DO BB ONDE OS CARGOS SERÃO EXERCIDOS				
		Direção Geral	Subsidiária	Órgãos Regionais	CESEC	Agências
Presidente	-	XX				
Diretor	-	XX				
Chefe Auditoria	01	XX				
Chefe Gabinete	01 a 06	XX	XX	XX		
Consultor Técnico	01	XX				
Consultor Jurídico	01	XX				
Chefe Departamento	02	XX				
Chefe Divisão	04	XX				
Chefe Setor	06 a 08	XX	XX	XX	XX	
Chefe Seção	08 a 10	XX	XX	XX	XX	
Assessor	06 a 09	XX	XX	XX		
Supervisor	10 a 12	XX	XX	XX	XX	XX
Advogado	05 a 10	XX	XX	XX		
Economista	05 a 10	XX	XX	XX		
Contador Geral	02	XX				
Contador	05 a 10	XX	XX	XX	XX	XX
Auditor	05 a 10	XX	XX	XX		
Superintendente	02	XX	XX	XX		
Chefe de CESEC	03 a 06				XX	
Gerente	03 a 07					XX
Subgerente Atendimento	05 a 09					XX
Subgerente Suporte	06 a 10					XX
Assistente	13	XX	XX	XX	XX	XX
Auxiliar	14	XX	XX	XX	XX	XX
Secretaria	14	XX	XX	XX	XX	XX

A N E X O            V I

PROJETO MACROFUNÇÃO PESSOAL - A POLÍTICA DE PESSOAL EM DISCUSSÃO



MACROFUNÇÃO PESSOAL

# A POLÍTICA DE PESSOAL EM DISCUSSÃO

---

## Mensagem do Presidente

Colegas,

A convivência entre as pessoas é um dos mais complexos processos da vida humana. Do ambiente doméstico aos relacionamentos profissionais, as sociedades carecem de normas escritas e tácitas que auxiliem as pessoas no exercício da liberdade de escolher os grupamentos a que desejam pertencer.

Hoje, cada vez mais, as relações evoluem para um referencial: o da cidadania. E cidadania pressupõe uma atuação mais participativa em todas as instâncias da vida.

Também nas organizações, na gestão de pessoal, é necessário buscar essa participação a partir de um mínimo de regras que facilitem a compreensão do que se espera de cada um dos intervenientes no sistema.

Nos últimos anos, novos paradigmas surgiram. Os tempos são de descentralização administrativa, profissionalismo, transparência e parceria, o que faz com que as empresas reavaliem seus procedimentos.

Como forma de adequar suas práticas de gestão a esses novos parâmetros, o Banco procedeu à formulação da Estratégia da Macrofunção Pessoal, de que resultou a revisão da Política de Pessoal, aprovada pela Diretoria em 08.03.94.

O documento procura compatibilizar os objetivos empresariais do Banco com os desejos manifestados pelos funcionários. Entretanto, acreditamos que da discussão coletiva resultará seu aprimoramento. Para isso o estamos divulgando.

O processo de discussão a que estamos submetendo a Política de Pessoal já traduz a aplicação de um de seus princípios fundamentais: o da democratização das relações de trabalho.

Junto com este material, a DIREC está encaminhando carta-circular às dependências, em que fornece esclarecimentos gerais e orienta que os debates devem ocorrer nas reuniões setoriais.

É importante que todos conheçam a Política, discutam com os colegas e apresentem críticas e sugestões.

Brasília, maio de 1994.



Alcir Augustinho Calliari  
Presidente

## **Formulação da Estratégia da Macrofunção Pessoal**

O Banco procura, já há algum tempo, agir de forma proativa e adaptar-se às mudanças ambientais. Com esse objetivo, desenvolveu e vem revisando, periodicamente, a Estratégia do Conglomerado, na qual, entre outras orientações, consta a necessidade de as grandes funções corporativas, chamadas macrofunções, terem também suas estratégias específicas.

Ao formular cada macrofunção, objetiva-se obter políticas e diretrizes que norteiem as atividades dos órgãos responsáveis por sua implementação e gerenciamento.

Do desenvolvimento da macrofunção pessoal resultou a atualização da Política de Pessoal.

## **Revisão da Política de Pessoal**

### **Por que revisar a Política?**

Porque desde a concepção da Política anterior, 1987, o cenário político, econômico e social, no mundo e no Brasil, sofreu profundas alterações.

A mudança de paradigmas na administração de pessoal levou o Banco a alinhar suas ações com essas novas tendências, através da adaptação da Política de Pessoal - principal instrumento de gestão.

### **Como está sendo feita a revisão?**

A Diretoria de Recursos Humanos, em conjunto com a Consultoria Técnica da Presidência, vem conduzindo o processo. A metodologia adotada prevê diversas fases.

## **Primeira Fase**

Sob a coordenação de especialistas, foram constituídas nove comissões temáticas:

- Gestão de Pessoal
- Cultura e Clima Organizacional
- Admissão e Movimentação
- Recrutamento e Seleção
- Treinamento e Desenvolvimento
- Avaliação do Desempenho
- Remuneração e Estrutura de Custos com Pessoal
- Relações Sindicais
- Terceirização

Essas comissões pesquisaram as tendências na área de pessoal, examinaram literatura especializada, ouviram o grupo de cenaristas do Banco e consultores externos, visitaram universidades e várias empresas de destaque, nacionais e multinacionais.

Depois de conhecerem as tendências externas, eles se dedicaram à identificação dos pontos fracos e fortes do Banco, por meio de consulta a funcionários de todos os segmentos: postos efetivos, comissionados, administradores (de agências e da Direção Geral), Superintendentes, Diretores e o Representante dos Funcionários no Conselho de Administração.

## **Segunda Fase**

Em seguida, fez-se uma análise comparativa entre a Política existente, as tendências levantadas e as necessidades do Banco. Como resultado desse processo, os técnicos desenvolveram uma proposta que foi submetida às Diretorias, Superintendências e ao GAREF para críticas e sugestões.

Após análise e incorporação de contribuições, o novo texto foi, então, examinado pelo COPOM - Comitê de Planejamento, Orçamento e Marketing, aprovado pelo Conselho Diretor e apresentado ao Conselho de Administração.

---

A primeira política geral do documento enumera sete princípios fundamentais - são os pilares da gestão de pessoal. Como pontos básicos, citamos as orientações no sentido de profissionalizar os quadros, descentralizar a administração, em todos os níveis, integrar a área de pessoal às áreas negocial e financeira, compatibilizar os interesses do funcionário com os da Empresa e desenvolver cultura de trabalho em equipe.

Merece destaque, igualmente, que o documento considera cada administrador também um gestor de pessoal. Nesta condição cabe a ele a co-responsabilidade no desenvolvimento profissional do funcionário.

### Terceira Fase

Agora, o Banco deseja que cada funcionário conheça, discuta e contribua para o aprimoramento do trabalho.

As contribuições dos funcionários serão analisadas, verificando-se sua consistência com relação aos princípios que fundamentaram a Política. As julgadas pertinentes serão incorporadas ao texto.

## Quando será implantada?

Não existe um marco de implantação. O processo é dinâmico e contínuo. Procedida a ampla discussão interna, o passo seguinte será testar a coerência entre o que vem sendo feito na gestão de pessoal e a Política.

Algumas ações já vêm sendo desenvolvidas de forma compatível com a nova orientação, outras deverão ser reformuladas e existem, ainda, aquelas que serão iniciadas.

## O que são políticas e diretrizes?

**Políticas** - São grandes linhas de orientação que norteiam e facilitam o **processo decisório** e os esforços que devem ser equalizados nos vários níveis hierárquicos, em cada área de atuação, visando a conduzir a Empresa a determinado rumo, definido em sua estratégia global.

**Diretrizes** - São orientações que norteiam e balizam as **ações** a serem empreendidas para consecução de objetivos, de programas e de metas, em sintonia com as políticas estabelecidas para as áreas de atuação da Empresa.

# I - Cultura e Gestão de Pessoal

*Neste título, convém examinar com particular atenção os Princípios Fundamentais, por serem os pilares da Política e permearem todos os assuntos abordados.*

## TEXTO DA POLÍTICA

### 1) Política geral

Pautar os procedimentos de gestão de pessoal, em todos os níveis, pela observância dos seguintes Princípios Fundamentais:

**Ética** nos relacionamentos internos e com a clientela, em todas as modalidades de atuação da Organização junto ao Poder Público e à sociedade em geral.

**Compromisso e motivação** através do estabelecimento de sólida parceria entre a Organização e seu pessoal com vistas ao atingimento dos objetivos e interesses da Empresa, à proteção e incremento de seu patrimônio, ao aprimoramento de uma cultura financeira de desenvolvimento e à compreensão do Banco do Brasil como uma organização complexa, internacional e patrimônio da sociedade brasileira.

**Focalização no cliente** como referencial para planejamento e ações estratégicas de pessoal.

**Valorização do homem e da mulher**, reconhecendo a sua condição de sujeitos sociais dotados de dignidade, consciência, liberdade, história, criatividade, afetividade e de agentes de transformação do contexto em que vivem.

**Democratização das relações de trabalho** mediante transparência nos processos de deliberação e decisão, ampliação de efetivas oportunidades de participação para homens e mulheres, horizontalização da estrutura hierárquica, descentralização administrativa e trabalho cooperativo.

**Aprimoramento profissional** a partir do desenvolvimento da competência, de relações profissionais e de efetiva valorização do conhecimento.

**Qualidade no trabalho e na vida** com efetiva melhoria de atendimento ao cliente, perspectiva de saúde integral dos funcionários, visão e atuação compatível com o aprimoramento da qualidade da vida coletiva, abrangendo respeito e proteção ao meio ambiente.

**a) Política específica**

Atentar para os princípios de descentralização e de gestão participativa na administração de pessoal, considerando-a como responsabilidade intrínseca a todos os níveis de gestão.

**b) Política específica**

Atuar na área de pessoal com perspectiva de futuro e planejamento integrado à visão de Administração Estratégica.

**Diretrizes operacionais**

- 1) Desenvolver anualmente, sob a responsabilidade dos órgãos gestores do pessoal, planejamento estratégico para a área e reavaliá-lo sistematicamente, a partir de sensoramento da ambiência.
- 2) Manter sistema de informações integrados, contendo todos os dados funcionais com o objetivo de embasar as ações da gestão de pessoal.
- 3) Desenvolver os serviços de auditoria, relativamente à gestão de pessoal, com o sentido de orientação e aprimoramento do desempenho dos administradores.

**c) Política específica**

Orientar o comportamento organizacional por código de ética, incentivando o desenvolvimento e a revitalização dos valores fundamentais da cultura da Empresa.

**Diretrizes operacionais**

- 4) Assegurar ao funcionalismo pleno conhecimento da filosofia da Empresa.
- 5) Ponderar a atuação dos superiores hierárquicos e as condições do ambiente de trabalho na apuração de responsabilidades de servidor envolvido em ocorrência disciplinar.
- 6) Garantir aos funcionários o exercício do direito de recorrer contra atos administrativos.

**d) Política específica**

Promover o desenvolvimento de cultura organizacional voltada para o compromisso da Empresa com a sociedade e para a integração dos funcionários nas comunidades.

**Diretriz operacional**

- 7) Orientar as dependências no sentido de estimular a participação de seus funcionários em movimentos comunitários.

**e) Política específica**

Desenvolver cultura de avaliação de resultados.

**Diretriz operacional**

- 8) Realizar de forma coletiva, periodicamente e a cargo de cada unidade, avaliação do desempenho dos setores de todas as dependências da Empresa.

**f) Política específica**

Assegurar a democratização das informações.

**Diretrizes operacionais**

- 9) Garantir a todo funcionário o acesso às informações a respeito das políticas e procedimentos ligados à administração de pessoal.
- 10) Disponibilizar para os funcionários dados individuais gerados por toda a área de pessoal.
- 11) Atribuir ao funcionário a responsabilidade pelas informações necessárias à atualização dos seus dados individuais.

**g) Política específica**

Utilizar os instrumentos de comunicação social interna para suscitar debate sobre a dinâmica de negócios e de administração da Empresa, estimulando o funcionalismo a contribuir para o encaminhamento de soluções criativas.

## II - Recrutamento, Seleção e Movimentação

*Toda a Política estimula maior profissionalização dos quadros. Como decorrência, a alocação de pessoal e os processos seletivos devem basear-se em critérios técnicos e democráticos que permitam escolher para os cargos os funcionários mais bem-preparados, em todos os níveis, privilegiando o conhecimento, a competência, a dedicação e a experiência.*

*Dentro dessa ótica, algumas ações estão em andamento, como, por exemplo, o aprimoramento da Bolsa de Gerentes e a implantação, em fase experimental, do processo sucessório de Superintendentes.*

*Para os próximos anos, espera-se um cenário de estabilização econômica, onde o desempenho das empresas será, mais que nunca, fator de sobrevivência. O Banco, até mesmo para cumprir sua missão de apoiar o desenvolvimento econômico-social do País, precisa reavaliar permanentemente seus pontos de atendimento, implantar tecnologia mais avançada e redistribuir adequadamente o pessoal.*

*Assim, a alocação de pessoal deve observar a otimização dos resultados operacionais e priorizar as necessidades da Empresa - de forma compatível com o interesse dos funcionários.*

*Quanto à admissão de pessoal, a Política traz indicativos futuros, já que existe considerável contingente de aprovados no último concurso público, em cenário desfavorável à expansão do número de funcionários.*

### TEXTO DA POLÍTICA

#### 1) Política geral

Recrutar e selecionar, para ingresso na Empresa, de forma democrática e segundo as necessidades específicas da Organização.

---

**a) Política específica**

Condicionar o ingresso de empregados à aprovação em concurso público.

**Diretriz operacional**

- 12) Considerar para o ingresso na Carreira Administrativa exigência de escolaridade mínima de 2º. grau completo, realização de certames regionalizados e adoção de perfil funcional que contemple as necessidades da Empresa e tendências de mercado.

**b) Política específica**

As subsidiárias poderão utilizar critérios específicos para o recrutamento e seleção de pessoal.

**c) Política específica**

Restringir, o mais possível, a admissão de pessoal para o quadro próprio ao provimento das funções consideradas típicas das atividades negociais e estratégicas da Empresa.

**Diretriz operacional**

- 13) Preferentemente, credenciar ou contratar serviços de profissionais ou de empresas especializadas para as atividades acessórias.

**d) Política específica**

Proporcionar aos funcionários condições para integração na Empresa e no ambiente de trabalho.

**Diretrizes operacionais**

- 14) Considerar no processo de integração do novo funcionário a sua experiência pessoal e profissional.
- 15) Disseminar junto aos funcionários recém-admitidos os valores, filosofia e missão do Banco.
- 16) Submeter todos os admitidos no Banco a estágio probatório de dez meses. Nesse período, observar a compatibilidade do perfil do funcionário com as necessidades organizacionais, a fim de embasar parecer final quanto a sua permanência nos quadros da Organização.
- 17) Acompanhar o desempenho do funcionário durante o estágio probatório, de forma permanente, com a participação da sua equipe de trabalho. Esta, sob a responsabilidade do administrador, o orientará e estabelecerá ações na busca de sua integração e desenvolvimento profissional.

**2) Política geral**

Buscar, na seleção e alocação de pessoal, a otimização dos resultados operacionais da Empresa, observados o perfil demandado e os requisitos de tempestividade, suficiência e adequação de funções.

**a) Política específica**

Realizar concursos com periodicidade necessária a ensejar a manutenção qualitativa do corpo funcional e a continuidade da sucessão administrativa.

**Diretriz operacional**

- 18) Condicionar a chamada dos selecionados à necessidade de pessoal, observada a ordem de classificação no certame.
-

**b) Política específica**

Administrar a alocação de pessoal, priorizando os interesses da Empresa.

**Diretrizes operacionais**

- 19) Primar, na admissão e movimentação de pessoal, por critérios técnicos, ampla transparência e pela parceria entre as dependências envolvidas.
- 20) Manter a mobilidade de pessoal entre Estados e regiões conforme os interesses da Organização, considerando, sempre que possível, as aptidões, capacitações e potencialidades individuais.
- 21) Localizar os aprovados em seleção externa somente após o exame das pretensões de remoção existentes.
- 22) Empossar selecionados para a Carreira Administrativa exclusivamente em agências e CESEC, vedada a remoção pelo prazo mínimo de 2 (dois) anos.
- 23) Ponderar, na cessão de funcionários em disponibilidade, os interesses estratégicos da Empresa.

**c) Política específica**

Quantificar o quadro de pessoal de cada dependência considerando-se o ponto de equilíbrio entre os resultados operacionais e despesas administrativas, observadas as peculiaridades de filiais de cunho social e estratégico e sopesado o potencial das praças.

**Diretrizes operacionais**

- 24) Gerenciar a alocação de pessoal, utilizando, para tanto, os recursos disponíveis, inclusive remoção "ex-offício", ponderada a relação custo/benefício da medida.
-

- 25) Manter sistema misto de estímulos financeiros e funcionais, que possibilite a estabilidade do quadro de pessoal de dependências consideradas de difícil provimento.

**d) Política específica**

Promover, de forma sistemática, rodízios nos níveis de Administração e Gerência Média em toda a Organização, especialmente em agências.

**3) Política geral**

Privilegiar o conhecimento, a competência, a dedicação e a experiência para a ascensão funcional.

**a) Política específica**

Condicionar o acesso de funcionário à primeira investidura, nos cargos de administração no País e no exterior, gerência média e assessoramento superior, à aprovação em seleções específicas de acordo com planos de sucessão.

**Diretriz operacional**

- 26) Utilizar as informações sobre potencialidades, desempenho e plano de desenvolvimento do funcionário como subsídios ao processo sucessório.

**b) Política específica**

Utilizar processo democrático nas nomeações, considerando as potencialidades e o desempenho dos candidatos.

**Diretriz operacional**

- 27) Considerar, nas nomeações para cargos comissionados, as indicações de potencialidades e a análise de desempenho efetuadas pelas equipes de trabalho.

### III - Desenvolvimento do Pessoal

*Neste título está enfatizada a vinculação do desenvolvimento da Empresa ao aprimoramento do funcionário, a partir da busca da competência, de relações profissionais e de efetiva valorização do saber e do mérito.*

*Também aqui está presente o princípio da descentralização. O treinamento em nível técnico e operacional seria delegado aos Centros Regionais de Formação, mantendo-se centralizado apenas o relativo às áreas estratégica e gerencial.*

*Quanto ao preenchimento de cargos comissionados, diversas políticas e diretrizes orientam no sentido de se identificar e preparar o futuro titular através de programa de cursos e seleções.*

*Pretende-se, ainda, que, a partir da definição de pré-requisitos e formação desejável para os cargos, o funcionário possa planejar sua carreira, contando, para isso, com a orientação de seu superior hierárquico.*

#### TEXTO DA POLÍTICA

##### 1) Política geral

Promover o permanente desenvolvimento do pessoal como forma de desenvolver a Organização.

##### a) Política específica

Treinar e reciclar de acordo com as diretrizes definidas pela Estratégia do Conglomerado.

---

**Diretrizes operacionais**

- 28) Priorizar a oferta de treinamento e consultoria para as dependências consideradas de importância estratégica para a Empresa.
- 29) Manter, em caráter permanente, programas de desenvolvimento gerencial para os administradores.

**b) Política específica**

Orientar as ações de formação para o atendimento das necessidades dos clientes internos e externos.

**Diretrizes operacionais**

- 30) Manter centralizado o planejamento da formação em nível estratégico e gerencial e descentralizar o técnico-operacional.
  - 31) Atuar com filosofia de unidade de negócio atribuindo os custos reais das ações de treinamento e desenvolvimento diretamente às unidades beneficiadas.
  - 32) Disponibilizar treinamento para clientes externos quando de interesse da Organização.
  - 33) Manter sistema de avaliação de treinamento que gere informações sobre o atendimento das necessidades e possibilite o aperfeiçoamento das ações de formação.
  - 34) Manter programas de formação específica para funcionários designados para a primeira investidura em cargos de administração, assessoramento superior e gerência média.
  - 35) Incrementar formas diversificadas de treinamento de modo a democratizar o acesso ao conhecimento (treinamento à distância, treinamento em serviço etc.) e atender necessidades específicas da Organização.
-

- 36) Manter programas de estágios para selecionar e preparar funcionários para o desempenho de funções específicas.
- 37) Incentivar a participação em cursos de pós-graduação, condicionada à prévia identificação das necessidades da Empresa, à seleção interna dos concorrentes e ao aproveitamento do treinado em funções compatíveis com a especialização.

### **c) Política específica**

Estimular o comprometimento dos gestores com as ações de formação do pessoal.

#### **Diretrizes operacionais**

- 38) Capacitar os administradores e demais comissionados com subordinados para gerenciar o desenvolvimento profissional e o planejamento da carreira dos funcionários.
- 39) Envolver as diversas áreas da Empresa no levantamento de necessidades, definição de prioridades, planejamento e revisão do treinamento.
- 40) Desenvolver mecanismos que visem aproveitar os conhecimentos e habilidades adquiridos em programas de formação e a sua disseminação no local de trabalho.

### **d) Política específica**

Planejar e acompanhar o desenvolvimento das pessoas, de forma participativa, visando ao aprimoramento pessoal e ao atingimento dos objetivos da Organização.

**Diretrizes operacionais**

- 41) Desenvolver a prática de trabalho em equipe voltada para objetivos comuns, observando conduta ética e diálogo franco.
- 42) Efetuar, periodicamente, plano de desenvolvimento contemplando as aspirações dos funcionários e ações necessárias ao aprimoramento para o exercício profissional.
- 43) Efetuar avaliação de desempenho e análise das potencialidades dos funcionários como etapas para elaboração do plano de desenvolvimento profissional.
- 44) Elaborar, em consonância com o plano global da Empresa, o planejamento da dependência e os planos de desenvolvimento das equipes.
- 45) Contemplar, nas etapas dos planos de desenvolvimento dos funcionários, os aspectos informativos necessários ao gerenciamento de pessoal.
- 46) Contar em todas as etapas de elaboração dos planos de desenvolvimento com a participação grupal, de forma que a avaliação de desempenho e análise de potencial daqueles que coordenam a equipe e demais membros sejam efetuados por todos os componentes do grupo.
- 47) Manter programas de planejamento de carreira e preparação para a aposentadoria.

**e) Política específica**

Estimular o autodesenvolvimento e a liberação das potencialidades do pessoal.

**Diretriz operacional**

- 48) Valorizar a participação em eventos externos de aperfeiçoamento profissional.
-

**f) Política específica**

Estimular a reflexão crítica em todos os níveis como forma de buscar a eficiência e eficácia e desenvolver a Empresa.

**Diretrizes operacionais**

- 49) Desenvolver, nas dependências, programas que capacitem o pessoal para a análise crítica da própria realidade de trabalho e para a busca de alternativas que otimizem a atuação da unidade.
- 50) Premiar sugestões de funcionários e equipes, julgadas de significativo benefício e aproveitadas na otimização dos procedimentos administrativos ou operacionais da Empresa.
- 51) Ter presente nas ações de formação a necessidade de pessoal polivalente e multifuncional, com visão global da Organização e flexibilidade para atender às constantes mudanças do macroambiente.
- 52) Manter programa de desenvolvimento das equipes de trabalho e de fortalecimento da participação do pessoal na gestão das unidades.

**2) Política geral**

Estimular a permanência na empresa do funcionário empreendedor e comprometido com a filosofia institucional.

**Diretriz Operacional**

- 53) Criar mecanismos que impeçam a permanência na Empresa de funcionário ineficiente, improdutivo e sem condições de ajustamento à filosofia institucional.

## **IV - Remuneração e Benefícios**

*A Política defende que a remuneração seja adequada às funções exercidas. É um trabalho extremamente complexo em razão do número de cargos envolvidos e da legislação trabalhista, principalmente a que se aplica de forma particular às estatais.*

### **TEXTO DA POLÍTICA**

#### **1) Política geral**

Retribuir, direta ou indiretamente, de forma justa e adequada, o mérito individual e coletivo, a produtividade e a contribuição para os objetivos da Empresa.

##### **a) Política específica**

Manter quadro de pessoal organizado em carreiras, em âmbito nacional e homologado pelo órgão competente.

##### **Diretrizes operacionais**

54) Estruturar o quadro de pessoal em níveis, de modo que se obtenham equilibrado dimensionamento e adequada correlação entre padrões salariais e funções a serem exercidas.

55) Divulgar os critérios de promoção ao funcionalismo.

##### **b) Política específica**

Manter uma equitativa inter-relação das estruturas de cargos, carreiras e

### *Macrofunção Pessoal*

---

salários baseada na natureza e importância da função e observadas as tendências do mercado de referência.

#### **Diretrizes operacionais**

- 56) Remunerar adicionalmente as funções de maior complexidade ou que representem acréscimo de responsabilidade em relação a atribuições do posto efetivo, segundo plano que defina subordinações hierárquicas, pré-requisitos e níveis remuneratórios.
- 57) Posicionar a curva salarial da Empresa em relação ao mercado de trabalho, de forma a propiciar a manutenção de quadro funcional qualitativamente superior.

#### **c) Política específica**

Assegurar aos funcionários, sem paternalismo ou tutela, condições assistenciais e previdenciárias necessárias à qualidade de vida no ambiente de trabalho.

#### **Diretrizes operacionais**

- 58) Manter, com a participação do Banco e dos funcionários, através de entidade fechada de previdência privada, planos de complementação de aposentadoria e pensões.
- 59) Garantir plano geral de assistência ao funcionalismo no que se refere à utilização de serviços médicos, através da Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil.
- 60) Desenvolver atividades do serviço social com vista a interação mais harmônica e produtiva do corpo funcional com a Empresa e o ambiente.
- 61) Implementar programas de prevenção e acompanhamento na área de saúde e assegurar visitas periódicas às dependências, com prioridade para as localizadas em praças carentes de estrutura de atendimento.

- 62) Estimular a participação de funcionários em entidades sócio-recreativas como alternativa de acesso a cultura e lazer e direcionar o papel daquelas entidades para a ampliação do relacionamento da Empresa com a sociedade, reconhecendo sua importância na estratégia negocial da Instituição.

**d) Política específica**

Desenvolver programas e mecanismos que contemplem a absorção da experiência dos aposentados e a manutenção de seu engajamento aos objetivos do Banco.

**e) Política específica**

Estimular a participação dos funcionários no capital do Banco e de outras empresas que venha a constituir para a expansão de seus negócios.

## V - Relações Sindicais

*O conjunto de dispositivos deste título tem como objetivos maiores a profissionalização e a descentralização do relacionamento entre o Banco e os representantes dos funcionários.*

*Busca-se capacitar os gestores, em relações sindicais, como forma de facilitar o equacionamento dos problemas nos locais de ocorrência, reservando a negociação nacional para as questões mais abrangentes.*

*Em todo o processo a área de pessoal prestará assessoria às dependências.*

### TEXTO DA POLÍTICA

#### 1) Política geral

Priorizar, nas relações sindicais, a via negocial como mecanismo capaz de compatibilizar os interesses divergentes e buscar os pontos de convergência entre a Empresa e o funcionalismo.

#### **Diretrizes operacionais**

- 63) Conduzir as negociações de forma integrada, sob a coordenação da área de pessoal, participando as demais áreas da formulação das diretrizes correspondentes e da condução do processo.
- 64) Desenvolver, de forma permanente, negociação envolvendo questões de natureza não salarial.

- 65) Prestar assessoria às dependências, através da área de pessoal, quanto ao relacionamento com os sindicatos nas abordagens de temas de caráter local.
- 66) Proporcionar treinamento específico aos níveis de administração, gerência média e profissionais da área.
- 67) Divulgar sistematicamente informações aos funcionários sobre as relações trabalhistas.
- 68) Fornecer aos representantes do funcionalismo as informações necessárias para avaliar o desempenho financeiro da Empresa.
- 69) Estimular a participação dos empregados nas entidades sindicais representativas do funcionalismo.

**Projeto de divulgação: DIREC e SECOM**  
**Impressão e distribuição: Gráfica Banco do Brasil**

---

A N E X O            V I I

EVOLUÇÃO DOS QUADROS DO BB DE 1.916 A 1.991

## EVOLUÇÃO DOS QUADROS DO BANCO DESDE 1916

	EXISTÊNCIA NO INÍCIO DO ANO	ADMISSÕES	BAIXAS				EXISTÊNCIA NO FIM DO ANO
			APOSENTADORIA	EXONERAÇÃO	FALECIMENTO	DISPENSA DE MENORES	
Antes de							
1916	133	146	-	9	4	-	133
1916	264	131	-	-	-	-	264
1917	300	37	-	1	-	-	300
1918	509	209	-	-	-	-	509
1919	602	97	-	4	-	-	602
1920	730	135	-	7	-	-	730
1921	873	178	2	27	6	-	873
1922	972	137	3	28	7	-	972
1923	1.179	288	1	51	9	-	1.179
1924	1.336	228	1	58	12	-	1.336
1925	1.475	211	2	59	11	-	1.475
1926	1.597	178	3	46	7	-	1.597
1927	1.927	381	2	39	10	-	1.927
1928	2.188	308	-	29	18	-	2.188
1929	2.268	152	5	55	12	-	2.268
1930	2.490	280	1	42	11	-	2.490
1931	2.538	94	1	33	12	-	2.538
1932	2.611	107	3	25	6	-	2.611
1933	2.886	309	4	19	11	-	2.886
1934	3.100	285	17	20	14	-	3.100
1935	3.200	142	14	18	10	-	3.200
1936	3.338	186	6	27	15	-	3.338
1937	3.528	240	11	28	11	-	3.528
1938	3.735	268	8	39	14	-	3.735
1939	3.996	312	12	19	20	-	3.996
1940	4.448	496	16	17	11	-	4.448
1941	5.115	733	20	29	17	-	5.115
1942	6.324	1.285	12	27	17	-	6.324
1943	7.223	969	17	30	23	-	7.223
1944	8.113	949	15	24	20	-	8.113
1945	9.261	1.228	13	40	27	-	9.261
1946	9.834	607	18	52	44	-	9.834
1947	10.548	904	54	107	29	-	10.548
1948	10.781	458	97	96	32	-	10.781
1949	11.453	838	57	74	35	-	11.453
1950	11.778	477	85	36	31	-	11.778
1951	12.586	980	70	68	34	-	12.586
1952	14.971	2.523	44	55	39	-	14.971
1953	16.314	1.536	101	50	42	-	16.314
1954	17.961	1.833	107	37	42	-	17.961
1955	19.914	2.152	103	58	38	-	19.914
1956	20.143	484	117	93	45	-	20.143
1957	21.577	1.669	136	62	37	-	21.577
1958	22.654	1.451	261	69	44	-	22.654
1959	25.109	2.801	240	54	52	-	25.109
1960	25.747	966	218	56	54	-	25.747
1961	26.614	1.218	191	95	65	-	26.614
1962	31.162	4.803	136	57	62	-	31.162
1963	33.627	2.759	166	51	77	-	33.627
1964	38.441	5.320	249	187	70	-	38.441
1965	39.395	1.806	342	243	67	-	39.395
1966	41.650	2.952	241	372	84	-	41.650
1967	41.699	758	259	376	74	-	41.699
1968	42.457	656	226	327	99	-	42.457
1969	42.457	1.607	402	358	93	-	42.457
1970	42.695	1.015	315	329	133	-	42.695
1971	45.497	3.687	418	349	118	-	45.497
1972	48.418	3.803	440	308	134	-	48.418
1973	52.315	5.211	615	564	135	-	52.315
1974	56.779	6.368	903	736	136	129	56.779
1975	65.297	10.972	995	854	131	482	65.297
1976	72.404	10.698	1.263	794	114	1.420	72.404
1977	78.264	11.141	2.022	909	119	2.231	78.264
1978	79.470	4.379	414	457	150	2.152	79.470
1979	83.252	6.837	690	316	111	1.938	83.252
1980	83.755	13.852	884	285	132	2.048	83.755
1981	89.765	10.002	1.217	447	131	2.197	89.765
1982	99.765	23.318	1.157	262	157	2.094	99.765
1983	119.413	1.948	1.789	312	140	2.149	119.413
1984	116.971	3.829	1.222	348	152	2.422	116.971
1985	117.498	4.298	995	472	147	1.842	117.498
1986	118.281	6.061	1.498	1.194	146	2.440	118.281
1987	129.015	15.844	1.368	1.036	161	2.545	129.015
1988	135.407	10.550	1.291	324	217	2.326	135.407
1989	134.376	3.942	1.184	184	203	3.402	134.376
1990	121.034	74	2.945	454	190	9.679	121.034
1991	114.614	11	3.417	1.047	205	1.762	114.614

A N E X O            V I I I

DISTRIBUIÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO BB POR CARREIRA

## DISTRIBUIÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS POR CARREIRA

## PRIMEIRO GRUPO

ADMINISTRATIVA		FISCAL VISITADOR (em extinção)	
ESCRITURÁRIO			
11		13	
1100	4.074		
1101	1.305	1301	-
1102	16.418	1302	-
1103	5.896	1303	-
1104	11.850	1304	-
1105	13.062	1305	-
1106	16.815	1306	-
1107	9.143	1307	-
1108	8.583	1308	1
1109	9.216	1309	-
1110	4.615	1310	1
1111	3.089		
1112	3.315		
	107.381		2

## SEGUNDO GRUPO

ADVOGADO		AGRÔNOMO		ARQUITETO		VETERINÁRIO		ZOOTECNISTA		ENGENHEIRO		MÉDICO	
21		22		23		24		26		27		29	
2101	-	2201	-	2301	-	2401	-	2601	-	2701	-	2901	-
2102	3	2202	-	2302	8	2402	-	2602	-	2702	18	2902	10
2103	13	2203	-	2303	2	2403	-	2603	-	2703	17	2903	7
2104	49	2204	2	2304	9	2404	-	2604	-	2704	13	2904	23
2105	49	2205	5	2305	8	2405	-	2605	-	2705	19	2905	43
2106	66	2206	187	2306	18	2406	22	2606	7	2706	76	2906	77
2107	84	2207	22	2307	12	2407	8			2707	78	2907	60
2108	64	2208	2	2308	10					2708	23	2908	35
2109	175	2209	4	2309	30					2709	41	2909	63
	503		222		97		30		7		285		318

TERCEIRO GRUPO  
(Serviços Auxiliares - Em extinção)

Nível "C" 60 (*)		Nível "A" 61		Nível "B" 62		Nível "CC" 63 (**)		Nível "D" 64		Nível "E" 65	
6000	20	6100	-	6200	1	6300	-	6400	-	6500	-
6001	40	6101	-	6201	3	6301	-	6401	83	6501	1
6002	187	6102	-	6202	27	6302	4	6402	4	6502	1
6003	263	6103	1	6203	15	6303	13	6403	3	6503	1
6004	392	6104	4	6204	3	6304	29	6404	3	6504	-
6005	111	6105	5	6205	85	6305	6	6405	-	6505	-
6006	110	6106	1	6206	6	6306	81	6406	41	6506	-
6007	27			6207	4	6307	18	6407	14	6507	1
6008	54			6208	-	6308	12	6408	2	6508	2
6009	606			6209	3	6309	9	6409	13	6509	-
6010	325			6210	60	6310	7	6410	15	6510	-
6011	33			6211	8	6311	41	6411	11	6511	1
6012	18			6212	-	6312	8	6412	34		
6013	17			6213	1	6313	17	6413	26		
6014	250			6214	-	6314	9	6414	3		
6015	22			6215	1	6315	22	6415	9		
6016	187			6216	1	6316	6	6416	1		
6017	8			6217	7	6317	16				
						6318	5				
	2.670		25		225		303		262		7

(\*) Ex-Apoio Administrativo

(\*\*) Ex-Apoio Profissional - Nível "C"

## CASOS ESPECIAIS

CARGOS ISOLADOS		
8550	MENOR APRENDIZ	1
8552	MENOR AUX. DE SERV. GERAIS	2.270
8560	MENOR AUX. DE SERV. DE APOIO	9
<b>CARREIRA DE SERVIÇOS AUXILIARES</b>		
6650	MECÂNICO DE AERONAVES	2
6750	PILOTO DE AERONAVES	6
	OUTROS	3
CARGOS DE PROVIMENTO NÃO EFETIVO		
8870	AUX. PART. DO PRESIDENTE	-
8970	SECRET. PART. DO PRESIDENTE	-
8979	ASSESSOR ESP. DO PRESIDENTE	-

## RESUMO

ADMINISTRATIVA-ESCRITURÁRIO .....	107.381
ADVOGADO .....	503
AGRÔNOMO .....	222
ARQUITETO .....	97
CASOS ESPECIAIS .....	2.291
ENGENHEIRO .....	285
FISCAL-VISITADOR .....	2
MÉDICO .....	318
SERVIÇOS-AUXILIARES .....	3.478
VETERINÁRIO .....	30
ZOOTECNISTA .....	<u>7</u>
TOTAL .....	114.614

A N E X O I X

DESCRIÇÃO DAS FUNÇÕES DOS ÓRGÃOS DE RH DO BANCO DO BRASIL

DIREC / DEASP / DESED / FUNCII

**DIREC DIRETORIA DE RECURSOS HUMANOS - 17****DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES - 07****DIREC - 01****FUNÇÃO:**

Administrar os recursos humanos no país; dirigir e controlar a admissão, (+) recrutamento e seleção, bem como disciplina e assistência ao Pessoal; promover o treinamento, a capacitação e o desenvolvimento funcional; promover o aperfeiçoamento da política de cargos e salários; responder pelo relacionamento com os sindicatos; cuidar da política setorial; propor planos setoriais e controlar sua execução em conformidade com o planejamento geral das atividades do Banco; propor a organização administrativa setorial; propor a programação orçamentária setorial, bem como os ajustes necessários, em articulação com a Consultoria Técnica da Presidência; cuidar do acompanhamento das atividades relativas a Recursos Humanos; decidir sobre normas da área.

**GABIN GABINETE DO DIRETOR - 02****FUNÇÃO:**

Auxiliar o Diretor no exercício da administração global da Diretoria e em seu relacionamento interno e externo, prestando-lhe apoio pessoal; coordenar a formulação e a implementação das políticas e diretrizes da Diretoria; coordenar a elaboração do planejamento e orçamento das atividades da área; acompanhar a execução orçamentária dos planos e propor reprogramações; promover o desenvolvimento e o aperfeiçoamento da estrutura organizacional e dos sistemas administrativos da área; coordenar a integração dos órgãos da área.

**GABIN/ADMIN CHEFIA-ADJUNTA DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS - 02.01****FUNÇÃO:**

Assistir o Diretor na condução dos assuntos administrativos do Gabinete, na (+) coordenação e controle do P.A.A., bem como na organização administrativa dos órgãos da área

**SUBFUNÇÕES:**

Assistir o Diretor em suas relações com o ambiente interno e externo.

Cuidar dos assuntos administrativos de todo o Gabinete.

Acompanhar a execução da programação orçamentária dos planos relativos (+) aos órgãos da área.

Promover o desenvolvimento e o aperfeiçoamento da estrutura organizacional dos órgãos vinculados à Diretoria.

DIREC DIRETORIA DE RECURSOS HUMANOS - 17

DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES - 07

GABIN/ADPEC CHEFIA-ADJUNTA DE PLANEJAMENTO, ESTUDOS TÉCNICOS E CONTROLE - 02.02 (+)

**FUNÇÃO:**

Coordenar a formulação e a implementação de políticas, diretrizes e prioridades para a área, bem como prestar apoio técnico em assuntos relacionados a Recursos Humanos.

**SUBFUNÇÕES:**

Coordenar a formulação/elaboração do planejamento geral e integrado da área.

Coordenar a implementação de planos setoriais e a integração de órgãos vinculados.

Acompanhar o cumprimento de políticas, diretrizes e prioridades fixadas.

Compatibilizar a movimentação, assistência e desenvolvimento dos Recursos Humanos com os objetivos empresariais do Banco.

DEASP DEPARTAMENTO DE ASSISTÊNCIA E DISCIPLINA - 03

**FUNÇÃO:**

Coordenar e controlar os serviços e programas assistenciais relativos à saúde, bem-estar e economia do funcionalismo, inclusive aposentados, respectivos dependentes e pensionistas, bem como os assuntos referentes à disciplina.

DEASP/BENEP DIVISÃO DE BENEFÍCIOS E PREVIDÊNCIA - 03.01

**FUNÇÃO:**

Controlar os serviços relativos aos benefícios empresariais e previdenciários e os referentes a aposentadorias e pensões, e acompanhar as atividades das associações de funcionários. (+)

**SUBFUNÇÕES:**

Conduzir os serviços de manutenção de aposentadorias e pensões. (+)

Conduzir os serviços atinentes aos convênios com órgãos do SINPAS, aos benefícios previdenciários, empresariais e os decorrentes de disposições legais específicas, bem como os assuntos relativos ao Cadastro de Dependentes Econômicos. (+)

Acompanhar e elaborar normas gerais para as associações de funcionários. (+)

**DIREC DIRETORIA DE RECURSOS HUMANOS - 17****DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES - 07****DEASP/MEDIC DIVISÃO DE MEDICINA E ASSISTÊNCIA SOCIAL - 03.02****FUNÇÃO:**

Controlar os serviços e programas que visem à assistência médica e social prestada aos funcionários da ativa, aposentados, dependentes e pensionistas.

**SUBFUNÇÕES:**

Promover o desenvolvimento, a implantação, a divulgação e o acompanhamento de programas médicos e sociais componentes do Plano Interno de Saúde, e elaborar as normas pertinentes.

Elaborar normas, analisar processos e controlar os serviços relativos a assistência social, prevenção e recuperação da saúde, prestados pelos CEASP e CEMED.

Planejar, organizar e controlar os serviços de natureza administrativa dos CEASP e CEMED.

**DEASP/PRODI DIVISÃO DE PROCEDIMENTOS DISCIPLINARES - 03.03****FUNÇÃO:**

Controlar os assuntos ligados à conduta sócio-funcional do pessoal nas suas relações internas e externas.

**SUBFUNÇÕES:**

Controlar os serviços referentes à formação de inquéritos administrativos de natureza disciplinar e gerir o Cadastro de Ocorrências Disciplinares - ODI.

Elaborar normativos referentes a disciplina.

Examinar, julgar e solucionar inquéritos administrativos sobre ocorrências disciplinares.

Desenvolver e implementar plano educativo de prevenção de ocorrências disciplinares.

**DESED DEPARTAMENTO DE FORMAÇÃO DO PESSOAL - 04****FUNÇÃO:**

Coordenar e controlar os serviços relativos a recrutamento, seleção, (+) treinamento, desenvolvimento, capacitação e avaliação do desempenho do pessoal.

DIREC DIRETORIA DE RECURSOS HUMANOS - 17

DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES - 07

DESED/EDCAP DIVISÃO DE EDUCAÇÃO E CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL - 04.01

(+)

**FUNÇÃO:**

Desenvolver programas de treinamento e capacitação do pessoal; coordenar os programas de avaliação de desempenho profissional; pesquisar e contratar treinamento externo.

**SUBFUNÇÕES:**

Identificar necessidades de treinamento.

Desenvolver programas de treinamento e desenvolvimento, compreendendo conteúdos, unidades de ensino, métodos, técnicas, recursos instrucionais, carga horária, população-alvo, pré-requisitos e instrumentos de avaliação.

Realizar a formação e a reciclagem de instrutores.

Coordenar a aplicação do sistema ADF.

Conduzir o Programa Estimulador de Novas Sugestões de Aperfeiçoamento - PEMSA.

Coordenar e controlar as atividades relacionadas com a pesquisa e contratação de treinamento externo.

Coordenar e controlar as atividades relacionadas com o Programa de Formação Profissional.

DESED/REMET DIVISÃO DE RECURSOS METODOLÓGICOS - 04.02

(+)

**FUNÇÃO:**

Coordenar o planejamento, desenvolvimento, produção e distribuição dos recursos instrucionais e tecnológicos utilizados em programas de formação.

**SUBFUNÇÕES:**

Definir, programar e produzir recursos audiovisuais e gráficos, em conjunto com as demais áreas do Departamento.

Coordenar a produção e distribuição de recursos materiais empregados nas atividades de treinamento.

Coordenar as atividades da biblioteca e sua utilização nas ações de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos.

Coordenar a utilização de recursos informatizados nas atividades desenvolvidas pelo Departamento.

DIREC DIRETORIA DE RECURSOS HUMANOS - 17

DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES - 07

DESED/RESEL DIVISÃO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO - 04.03

(+)

**FUNÇÃO:**

Realizar recrutamento e seleção interno e externo, para preenchimento de cargos e funções no Banco.

**SUBFUNÇÕES:**

Levantar perfil profissiográfico, aplicar e interpretar testes psicológicos.

Pesquisar, conceber e elaborar instrumental para seleção de pessoal, produzir as provas e expedir o material de seleção.

Orientar e coordenar as atividades de recrutamento do pessoal, aplicação e apuração de concursos.

Divulgar metodologia e critérios de apuração de resultados de concursos.

Avaliar as ações de recrutamento e seleção.

FUNCI DEPARTAMENTO DE CONTROLE DO PESSOAL - 05

**FUNÇÃO:**

Coordenar e controlar os assuntos relativos a cargos, carreiras, salários, relações trabalhistas e sindicais, admissões, comissionamentos e movimentação de pessoal, afastamentos, promoções e registros funcionais.

FUNCI/CAREN DIVISÃO DE CARGOS, REMUNERAÇÃO E NORMAS - 05.01

**FUNÇÃO:**

Controlar os assuntos relativos a estrutura de cargos, carreiras e remuneração; organização e gerenciamento de serviços mecanizados; relações trabalhistas e sindicais; elaboração e divulgação das normas do Departamento.

**SUBFUNÇÕES:**

Elaborar pesquisas salariais, normas e instruções pertinentes a cargos, carreiras, remunerações e consignações do funcionalismo.

Acompanhar as relações do Banco com as entidades sindicais, órgãos governamentais e empresas.

## DIREC DIRETORIA DE RECURSOS HUMANOS - 17

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES - 07

Desenvolver estudos e projetos voltados para a área de controle do pessoal.

Desenvolver a adequação e/ou aperfeiçoamento de serviços mecanizados, promovendo a organização e racionalização de métodos de trabalho no âmbito do Departamento.

FUNCI/ACOMP DIVISÃO DE CONTROLE, AFASTAMENTOS E PROMOÇÕES - 05.02

## FUNÇÃO:

Controlar os assuntos relativos a registros funcionais, afastamentos e promoções.

## SUBFUNÇÕES:

Cuidar dos serviços automatizados e de microfilmagem.

Cuidar do controle de quadros das dependências e da qualidade dos registros cadastrais.

Cuidar dos serviços pertinentes a afastamentos, promoções e controle do tempo de serviço.

FUNCI/MOVIH DIVISÃO DE COMISSIONAMENTO E MOVIMENTAÇÃO DO PESSOAL - 05.03

## FUNÇÃO:

Controlar os assuntos relacionados a admissões, movimentações e comissionamentos, com vistas ao equilíbrio entre a dotação e a lotação das dependências.

## SUBFUNÇÕES:

Controlar a admissão de funcionários.

Controlar a movimentação de funcionários, no posto efetivo.

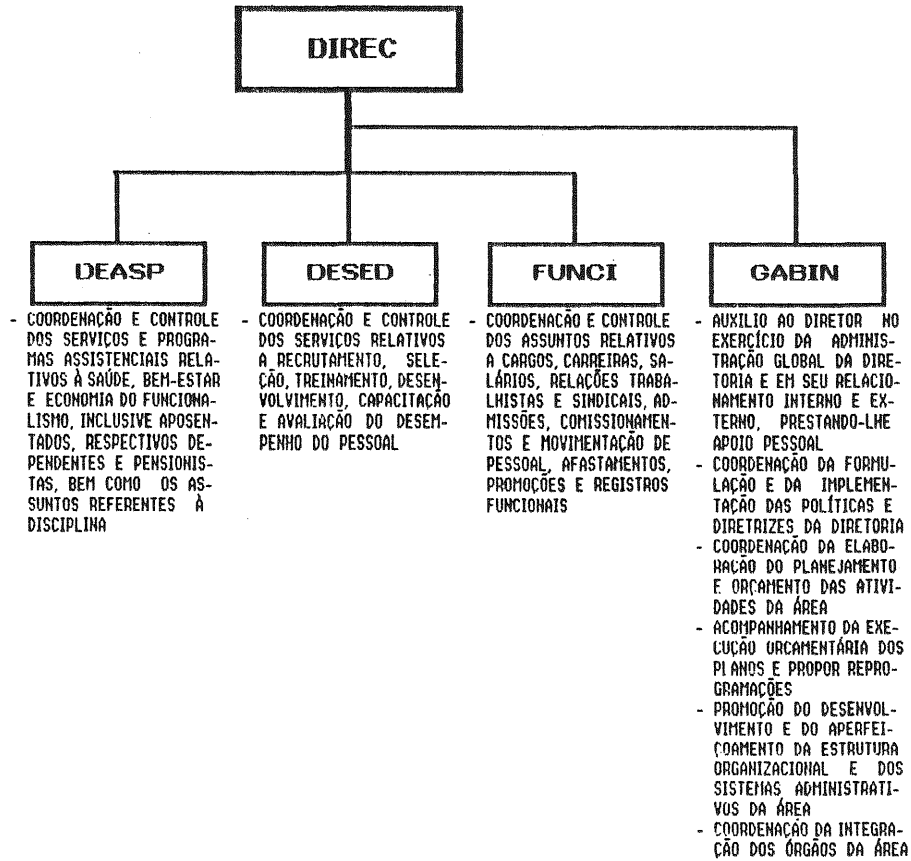
Prover os cargos comissionados e os do posto efetivo da Carreira do Serviço Técnico-Científico, validando os de alçada das dependências no País.

A N E X O X

FUNCIONOGRAMA DOS ÓRGÃOS DE RH DO BANCO DO BRASIL

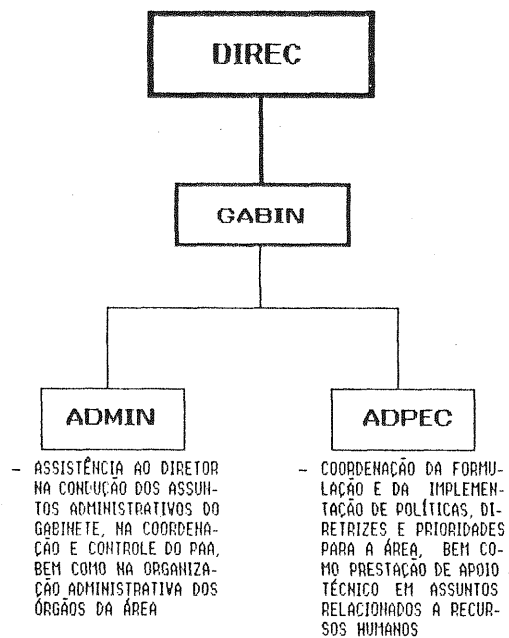
## DIREC DIRETORIA DE RECURSOS HUMANOS - 17

## FUNCIONOGRAMA - 01



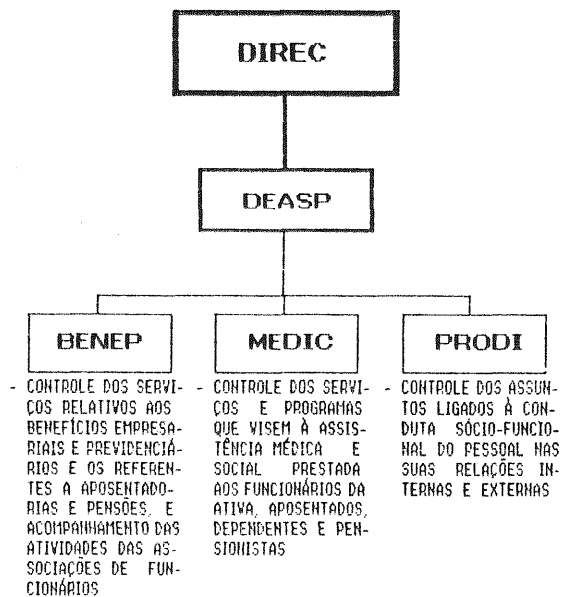
15/16

DIREC DIRETORIA DE RECURSOS HUMANOS - 17  
GABIN GABINETE DO DIRETOR - 09  
FUNCIONOGRAMA - 01



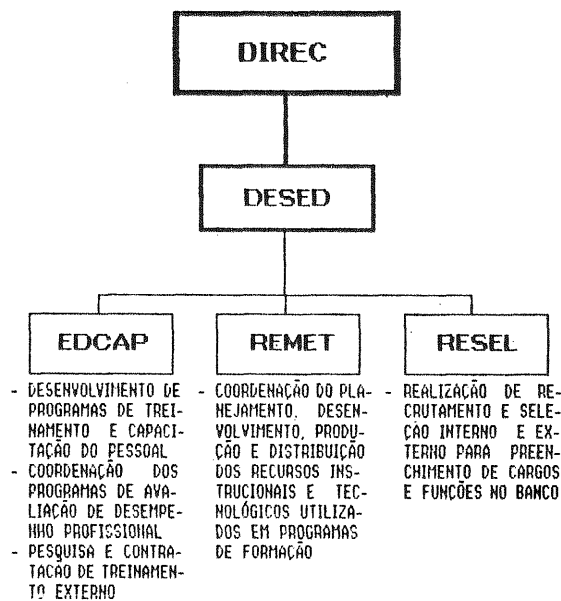
13/14

DIREC DIRETORIA DE RECURSOS HUMANOS - 17  
DEASP DEPARTAMENTO DE ASSISTÊNCIA E DISCIPLINA - 11  
FUNCIONOGRAMA - 01



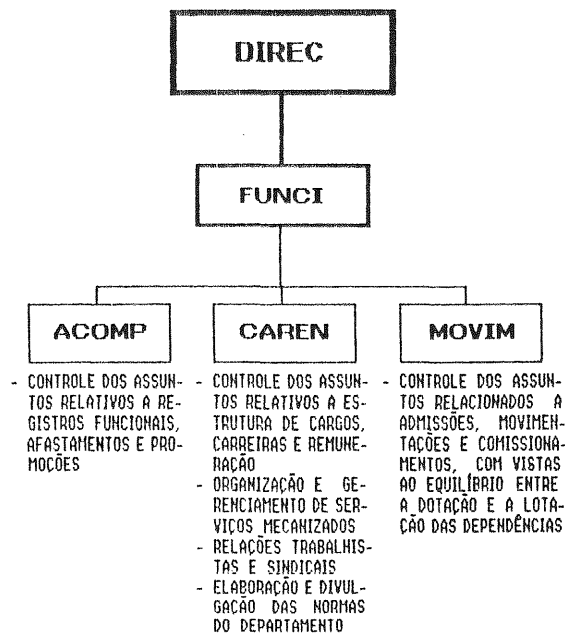
15/16

DIREC DIRETORIA DE RECURSOS HUMANOS - 17  
DESED DEPARTAMENTO DE FORMAÇÃO DO PESSOAL - 13  
FUNCIONOGRAMA - 01



17/18

**DIREC DIRETORIA DE RECURSOS HUMANOS - 17**  
**FUNCI DEPARTAMENTO DE CONTROLE DO PESSOAL - 15**  
**FUNCIONOGRAMA - 01**



129/130

A N E X O X I

SUGESTÃO PARA O QUADRO DE CARREIRA DO BANCO DO BRASIL

## A N E X O N º 1 1

SUGESTÃO PARA O QUADRO DE CARREIRA DO BANCO DO BRASILCARREIRA ADMINISTRATIVA

Escriturário Inicial	-	E.0	(promoção para o nível seguinte..)
Escriturário 1	-	E.1	... após 3 anos como E.0
Escriturário 2	-	E.2	... após 3 anos como E.1
Escriturário 3	-	E.3	... após 3 anos como E.2
Escriturário 4	-	E.4	... após 3 anos como E.3
Escriturário 5	-	E.5	... após 3 anos como E.4
Escriturário 6	-	E.6	... após 3 anos como E.5
Escriturário 7	-	E.7	... após 3 anos como E.6
Escriturário 8	-	E.8	... após 4 anos como E.7
Escriturário 9	-	E.9	... após 4 anos como E.8
Escriturário 10	-	E.10	... após 4 anos como E.9
Escriturário 11	-	E.11	... após 4 anos como E.10
Escriturário 12	-	E.12	... após 5 anos como E.11

OBS.: O interstício previsto para promoção ao nível seguinte é para as promoções por antiguidade. No caso de promoções por merecimento, em função da importância do cargo em comissão exercido, o funcionário poderá ser promovido até o nível E.7 no tempo mínimo de dois anos, de E.8 a E.12, no mínimo a cada três anos.

CARREIRA DE SERVIÇOS AUXILIARES

Auxiliar Inicial	-	A.0	(promoção ao nível seguinte...)
Auxiliar 1	-	A.1	... após 3 anos como A.0
Auxiliar 2	-	A.2	... após 3 anos como A.1
Auxiliar 3	-	A.3	... após 3 anos como A.2
Auxiliar 4	-	A.4	... após 3 anos como A.3
Auxiliar 5	-	A.5	... após 3 anos como A.4
Auxiliar 6	-	A.6	... após 3 anos como A.5
Auxiliar 7	-	A.7	... após 4 anos como A.6
Auxiliar 8	-	A.8	... após 4 anos como A.7
Auxiliar 9	-	A.9	... após 4 anos como A.8
Auxiliar 10	-	A.10	... após 5 anos como A.9

CARGO ISOLADO DE MENOR AUXILIAR DE SERVIÇOS DE APOIO

Menor Auxiliar..... nível único

OBS.: Carreira destinada a acolher menores carentes, a fim de iniciá-los em atividade profissional, com pagamento equivalente a um salário mínimo, para jornada de trabalho de apenas 4 horas diárias. Pré-requisito para admissão dos menores: Ser estudante regularmente matriculado em escola da rede pública.