



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA  
AFRO-BRASILEIRA  
DIREÇÃO DE EDUCAÇÃO ABERTA E A DISTÂNCIA  
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**FRANCISCO LEOVANNI DE SOUSA MARQUES**

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DAS POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS COM  
VISTAS À FORMAÇÃO E AO DESENVOLVIMENTO DO PESSOAL DIVULGADAS  
ATRAVÉS DOS INDICADORES DE PRÁTICAS TRABALHISTAS E TRABALHO  
DECENTE DIVULGADAS PELO BANCO DO BRASIL NOS ANOS DE 2010 A 2012**

**REDENÇÃO-CE**

**2014**

FRANCISCO LEOVANNI DE SOUSA MARQUES

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DAS POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS COMVISTAS À  
FORMAÇÃO E AO DESENVOLVIMENTO DO PESSOAL DIVULGADAS ATRAVÉS  
DOS INDICADORES DE PRÁTICAS TRABALHISTAS E TRABALHO DECENTE  
DIVULGADAS PELO BANCO DO BRASIL NOS ANOS DE 2010 A 2012

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
ao Curso de Especialização em Gestão Pública  
da Universidade da Integração Internacional  
da Lusofonia Afro-Brasileira como parte dos  
requisitos para a obtenção do título de  
Especialista.

Prof. Orientador(a): Tulio de Sousa Muniz

REDENÇÃO - CE

2014

**Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro- Brasileira**  
**Direção de Sistema Integrado de Bibliotecas da UNILAB (DSIBIUNI)**  
**Biblioteca Setorial Campus Liberdade**  
**Catálogo na fonte**  
**Bibliotecário: Francisco das Chagas M. de Queiroz – CRB-3 / 1170**

---

M315a Marques, Francisco Leovanni de Sousa.

Avaliação do desempenho das políticas e estratégias com vistas a formação e o desenvolvimento de pessoal divulgadas através dos indicadores de práticas trabalhistas e trabalho decente divulgadas pelo Banco do Brasil nos anos de 2010 a 2012. / Francisco Leovanni de Sousa Marques. Redenção, 2014.

79 f.; 30 cm.

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira – UNILAB.

Orientador (a): Prof. Dr. Tulio de Sousa Muniz.

Inclui Lista de gráficos, Figuras e quadros, Tabelas, Abreviaturas e Referências.

1. Administração de recursos humanos. 2. Administração pública. 3. Serviço público administração de pessoal. I. Título.

CDD 354

---

FRANCISCO LEOVANNI DE SOUSA MARQUES

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DAS POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS COM  
VISTAS À FORMAÇÃO E AO DESENVOLVIMENTO DO PESSOAL DIVULGADAS  
ATRAVÉS DOS INDICADORES DE PRÁTICAS TRABALHISTAS E TRABALHO  
DECENTE PELO BANCO DO BRASIL NOS ANOS DE 2010 A 2012

Este trabalho de Conclusão de curso foi submetido à Coordenação do Curso Semipresencial de Especialização em Gestão Pública, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública, outorgado pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira e encontra-se a disposição dos interessados na biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho do TCC é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Data da aprovação: \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

---

Prof(a). Túlio de Sousa Muniz  
Orientador

---

Prof(a). Maria Aparecida Silva  
Membro da Banca Examinadora

---

Prof(a). Rosalina Semedo

Membro da Banca Examinadora

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus todo poderoso, por me dar a oportunidade de viver e compartilhar o conhecimento adquirido com todos aqueles que desejam o aprendizado contínuo.

A minha amada esposa, pela compreensão, ajuda e companheirismo e incentivo nos momentos mais difíceis e complicados nesse processo acadêmico.

A meu orientador que apesar da distância e de seu dia-a-dia atarefado encontrou tempo para o auxílio necessário à confecção desse trabalho.

A todos os meus companheiros de Polo que de forma direta ou indireta contribuíram para meu crescimento e aprendizado.

A meu filho que apesar de ainda não ter idade para entender os problemas e dificuldades de seu pai serve-me de inspiração, alento e incentivo para continuar a caminhada com perspicácia.

*“Dá instrução ao sábio e ele se fará mais sábio ainda”  
Provérbios de Salomão 15:15b*

## RESUMO

Na era atual a informação e o conhecimento provocam grandes modificações nas relações entre as organizações, tanto na sua forma quanto no seu conteúdo. As novas dinâmicas de mercado e os modelos de gestão culminaram para que surgisse a necessidade de investir em ações que possam agregar valor ao capital humano da empresa, bem como divulgá-las aos seus vários interessados. Assim, o presente estudo objetiva analisar o desempenho das políticas e estratégias com vistas à formação e ao desenvolvimento do pessoal divulgadas através dos indicadores de práticas trabalhistas e trabalho decente pelo Banco do Brasil nos anos de 2010 a 2012. Para isto, a pesquisa busca conceituar capital intelectual e diferenciá-lo do capital humano; explica sobre a gestão do capital humano identificando os seus objetivos, aplicações e importância nas entidades; e discorre sobre os modelos de Relatórios Sociais mais utilizados pelas empresas brasileiras, bem como os indicadores de práticas trabalhistas e trabalho decente mencionados no GRI. Quanto aos métodos de pesquisa utilizados o estudo utilizou-se de pesquisa descritiva, bibliográfica, documental, qualitativa, estudo de caso. Para o estudo de caso foram realizadas análises nos relatórios anuais do Banco do Brasil S/A dos anos de 2010 a 2012, onde se coletou 7 indicadores pertencentes ao grupo do GRI sobre práticas trabalhistas e trabalho decente e procedeu-se à tabulação e análise do desempenho no decorrer dos anos selecionados. A partir da análise pode-se concluir que: ao se avaliar o período em estudo, percebe-se que as políticas de desenvolvimento de pessoal adotadas pelo Banco do Brasil são modelos modernos com vários formatos de aplicação valorizando seu corpo funcional, proporcionando oportunidade de desenvolvimento e ascensão com o próprio funcionário tendo a oportunidade de administrar e gerenciar sua trajetória na instituição.

**Palavras chaves:** Capital humano, Capital intelectual, Indicadores de desempenho, Práticas Trabalhistas, Trabalho Decente

## ABSTRACT

In the current era of information and knowledge cause major changes in relationships between organizations, both in its form and in its content. The new market dynamics and management models that led to the need arose to invest in actions that add value to the human capital of the company and disseminate it to its various stakeholders. Thus, the present study aims to analyze the performance of policies and strategies with a view to training and staff development indicators disseminated through labor practices and decent work for Bank of Brazil from 2010 to 2012. For this, research conceptualizing capital intellectual and differentiate it from human capital; expounds on the management of human capital by identifying your goals, applications and importance in organizations; and discusses the models most used Social Reports by Brazilian companies, as well as indicators of labor practices and decent work mentioned in the GRI. Regarding the research methods used to study used a descriptive research, bibliographical, documentary, qualitative, case study. For the case study analyzes the annual reports of the Bank of Brazil S / A the years 2010 to 2012, where he has hoarded 7 GRI indicators belonging to the group on labor practices and decent work, and proceeded to the tabulation and analysis were performed performance over the selected years. From the analysis it can be concluded that: when evaluating the study period, one realizes that the development policies adopted by the Bank staff in Brazil are modern with various application formats valuing its staff models, providing opportunity for development and ascension to the employee itself having the opportunity to administer and manage his career at the institution.

**Key words:** Human Capital, Intellectual Capital, Performance Indicators, Labor Practices, Decent Work

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Dados estruturais.....	48
Gráfico 2 – Perfil funcional por contrato de trabalho no BB.....	59
Gráfico 3 – Contrato de trabalho por região.....	59
Gráfico 4 – Rotatividade por Gênero.....	61
Gráfico 5 – Desligamento no período.....	63
Gráfico 6 – Taxa de rotatividade por idade.....	63
Gráfico 7 – Remuneração média por gênero.....	66
Gráfico 8 - Percentual da diferença entre remunerações.....	67
Gráfico 9 - Indicadores de saúde e segurança.....	68
Gráfico 10 – Treinamentos.....	60
Gráfico 11 – Treinamento por funcionário.....	71

**LISTA DE FIGURAS E QUADROS**

Figura 1: Conteúdo dos Relatórios de Sustentabilidade.....	38
Quadro 1 - Indicadores Sociais Sugeridos pelo GRI sobre as Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente.....	40
Quadro 2–Grau de atendimento de indicadores Sociais Sugeridos pelo GRI sobre as Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente do Relatório de Sustentabilidade do Banco do Brasil de 2012.....	55

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Desempenho dos Dados Estruturais do Banco do Brasil período de 2010 a 2012.....	47
Tabela 2 – Avaliação do Desempenho do Perfil dos funcionários por contrato de trabalho do Banco do Brasil período de 2010 a 2012.....	58
Tabela 3 – Avaliação do Desempenho da Rotatividade e Desligamentos do Banco do Brasil período de 2010 a 2012.....	61
Tabela 4 – Avaliação do Desempenho dos Desligamentos por período e faixa etária do Banco do Brasil período de 2010 a 2012.....	61
Tabela 5 – Avaliação do Desempenho da Remuneração Média dos funcionários do Banco do Brasil período de 2010 a 2012.....	66
Tabela 6 – Indicadores de Saúde e Segurança do Banco do Brasil do período de 2010 a 2012.....	68
Tabela 7 – Avaliação do Desempenho dos Treinamentos do Banco do Brasil período de 2010 a 2012.....	70

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABRASCA – Associação Brasileira das Companhias Abertas

BB – Banco do Brasil

CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

CLT – Consolidação das Leis Trabalhista

DESED – Departamento de Seleção e Desenvolvimento do Pessoal

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos

FGV – Fundação Getúlio Vargas

FUNDAP - Fundação do Desenvolvimento Administrativo

GRI – Global Reporting Initiative

LAPERF - Licenças: adoção, maternidade, para acompanhar pessoa enferma da família

LER – Lesão por Esforço Repetitivo

OCDE - Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico

OIT – Organização Internacional do Trabalho

ONG – Organização Não Governamental

ONU – Organização das Nações Unidas

PAVAS - Programa de Assistência a Vítimas de Assalto e Sequestro

PCMSO - Programa de Controle Médico da Saúde Ocupacional

RAIS - Relação Anual de Informação Anual

SEBRAE – Serviço Brasileiros de Apoio as Micro e Pequenas Empresas

TAVAS – Programa de Controle do Tabagismo

VCP – Vencimento Padrão

AABB – Associação Atlética do Banco do Brasil

FENAB – Federação das associações Atléticas do Banco do Brasil

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	15
1.2 Definição do Problema .....	19
1.3 Objetivos .....	20
1.3.1 <i>Objetivo Geral</i> .....	20
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	20
1.4 Hipóteses.....	21
1.5 Justificativa .....	21
1.6 Estrutura da Pesquisa .....	22
2. GESTÃO DE PESSOAS UMA ABORDAGEM INTRODUTÓRIA.....	23
2.1 Conceitos de Capital Humano e Gestão do Capital Humano.....	24
2.2 Conceitos de Capital Intelectual .....	24
2.3 Conceitos de Capital Humano .....	26
2.4 Objetivos e as aplicações da gestão de capital humano.....	28
2.5 Gestão do Capital Humano .....	29
2.6 A importância da gestão do capital humano nas entidades .....	31
2.7 Conceito de Práticas trabalhistas e trabalho decente .....	32
3. MODELOS DE RELATÓRIOS SOCIAIS MAIS UTILIZADOS PELAS EMPRESAS BRASILEIRAS OS INDICADORES DE PRÁTICAS TRABALHISTAS E TRABALHO DECENTE MENCIONADOS NO GRI.....	35
3.1 Modelo do Ibase.....	35
3.2 Modelo do Instituto Ethos.....	37
3.3 Modelo da GRI .....	37
3.4 Indicadores para avaliação e divulgação das práticas trabalhistas e trabalho decente ...	43
4. METODOLOGIA.....	46
5. ESTUDO DE CASO.....	46
5.1 Instituições financeiras.....	47
5.2 O Ambiente de estudo.....	48
5.2.1 <i>Histórico social</i> .....	50
5.3 Políticas e estratégias de Gestão do Capital Humano no Banco do Brasil .....	52
5.4 Indicadores utilizados pelo Banco do Brasil para divulgação em relatórios anuais .....	55

5.5 Análises do desempenho das políticas e estratégias com vistas à formação e ao desenvolvimento do pessoal divulgadas através dos indicadores de práticas trabalhistas e trabalho decente pelo Banco do Brasil nos anos de 2010 a 2012.....	58
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	75
REFERENCIAS .....	77

## 1. INTRODUÇÃO

Diante das consistentes e rápidas mudanças que ocorreram no mundo, intensificadas principalmente no Pós-guerra, motivada pelos avanços tecnológicos e com isso o surgimento da globalização, entendida como sendo o conjunto de transformações de ordem política e econômica mundial visível desde o final do século XX. Trata-se de um fenômeno que criou pontos em comum na vertente econômica, social, cultural e política, e que conseqüentemente tornou o mundo interligado. E que segundo BAUMAN (1999), os processos reais de globalização ressecam toda soberania nacional e que se contrapõe a toda possibilidade de desenvolvimento sustentável e auto-suficiente. São processos que tecem uma densa tela que envolve a terra, definindo desta forma férreos critérios de interdependência entre os países do planeta. É uma interdependência que assumiu uma forma capitalista e se impôs quando o mercado se tornou a regra dominante [...]. Para SANTOS (2005), o que há é uma globalização Hegemônica, capitalista, totalizante em seus aspectos financeiros e culturais, que massacra as diferenças identitárias e sociais, que dissimula os diversos e diferentes “processos de globalização”. Para se impor a esse caráter totalizante, ele reivindica o direito dos povos do mundo a uma Globalização Contra Hegemônica, com o fortalecimento dos estados nacionais diante da desregulamentação imposta pelos mercados financeiros internacionais, e , sobretudo, com o fortalecimento e valorização das práticas locais, sejam culturais, econômicas ou políticas. Ao mesmo tempo o autor ainda defende a internacionalização das lutas dos oprimidos, através da sociologia das ausências e das emergências, onde revela a existência de alternativas locais que podem se tornar globais.

Percebe-se assim que de qualquer forma, existe a necessidade de adaptação seja ela aos moldes mercadológicos impostos ou aos modelos que se opõe a esses moldes. No mundo corporativo essa mudança tem sido mais intensa, rápida, trazendo consigo verdadeiras avalanches de conhecimento, novas ideologias e formas de se fazer/construir/produzir, fazendo com que o mundo das organizações busque a necessária adequação para que se mantenha competitiva no mercado ou mesmo não venha a desaparecer dele.

Pontua Schlesinger (2008) que o recente desenvolvimento, sem precedentes, das telecomunicações e da informática tem provocado reflexos em todos os tipos e organizações e na forma e produção de bens e serviços. Isso motivado pelo as exigências mercadológicas que passam a ser cada vez maiores em um mundo cada vez mais globalizado e com as constantes

mudanças nas preferências do consumidor, que está mais exigente, o ciclo de vida dos produtos que estão mais curtos e os limites de tempo e as distâncias que quase que inexistem. Nesse contexto a inovação torna-se mais presente nas organizações, desenvolvidas por seus funcionários, inovação essa que está intimamente ligada à informação e ao conhecimento.

A complexidade do cenário que se forma hoje, nessa nova fase da humanidade chamada de “Era da Informação”, está em se conseguir explicitar na prática esse conhecimento. Para MALHOTRA (1998<sup>a</sup>, p.2), algumas sugestões fornecidas por essa era seria o compartilhamento de informações, de conhecimento e da sabedoria adquirida baseada em dados e informações.

Acrescentando ainda o que pontua Schlesinger (2008, p.05), [...] “um recurso que ao contrário dos outros, como os financeiros, naturais ou a mão-de-obra, é dificilmente compreendido, classificado, medido ou transmitido. É um recurso invisível, intangível e de difícil imitação.”

Nas instituições financeiras não é diferente. As inovações tecnológicas a competitividade, os novos produtos e serviços bancários estão provocando grandes transformações nos bancos como no Banco do Brasil. A forma como é conduzida a gestão do conhecimento nessa instituição, o aprendizado organizacional e os reflexos desse aprendizado são uma preocupação constante da empresa e do corpo funcional.

As empresas, atualmente, visam bastante uma boa relação com todos os seus interessados, também chamados de (*stakeholders*). Para isso desenvolvem diversas políticas internas e externas, que visam principalmente à transparência. Para demonstrar essas políticas são apresentados e publicados diversos tipos de relatórios, dentre eles tem-se um de suma importância, o Relatório de Sustentabilidade, que segue os padrões GRI – *Global Reporting Initiative*.

No Relatório de Sustentabilidade há a parte de Governança Corporativa, que consiste em demonstrar de forma transparente, à prestação de contas e a responsabilidade socioambiental, das instituições que elaboram o relatório, sendo elas obrigadas ou não.

O setor bancário é um dos quais divulgam os Relatórios de Sustentabilidade, seguindo as diretrizes GRI, pois sendo estas empresas de capital aberto, e apesar de a divulgação do relatório ser facultativa, estão obrigadas por lei a explanar transparência, ao governo, investidores, colaboradores e sociedade. Embora muitos usuários não saibam, tais informações são muito importantes não só para as instituições e seus investidores, mas também para o governo e sociedade.

De acordo com Merino (2011), a Organização Internacional do Trabalho (OIT) estabelece que trabalho decente seja o “o trabalho produtivo e adequadamente remunerado, exercido por homens e mulheres de todo mundo em condições de liberdade, igualdade, segurança e dignidade, e livre de qualquer forma de discriminação”.

Nesta perspectiva é de vital importância que empresas com visão diferenciada e que vislumbram diferenciação no mercado tenham políticas e estratégias voltadas para o desenvolvimento e formação de pessoal, e também, não somente instituir a política ou estratégia como também é de fundamental importância a avaliação e mensuração dessas políticas e estratégias com vistas à melhor gestão do capital intelectual e de competências agregando valor a suas ações. No caso do Banco do Brasil essas políticas e estratégias são divulgadas em relatórios anuais e em indicadores de GRI.

Desse modo a intenção é demonstrar a importância de se avaliar os resultados das estratégias de formação e desenvolvimento de pessoal adotadas pela instituição Banco do Brasil, para melhor identificar erros e acertos nesse processo, mensurando, apurando e corrigindo desvios percebidos e conseqüentemente melhorando o processo. Como gerente de Relacionamento e gestor de equipes, também perceber como essas políticas e estratégias influenciam o desenvolvimento dos funcionários sob minha gestão.

## 1.2 Definição do Problema

Ao longo de sua história, o Banco do Brasil S/A produziu políticas e estratégias com vistas à formação e ao desenvolvimento do pessoal, podendo ser citado diante do histórico da educação corporativa no BB os acontecimentos apartir dos anos de 1965, com a criação do DESED (Departamento de Seleção e desenvolvimento de Pessoal) com treinamentos internos, presenciais e a distância, além de muitas outras iniciativas nos anos seguintes como em 1989 com o programa de informatização do treinamento, em 1993 é lançado o programa BB MBA, programa disponibilizado em parceria com as mais renomadas instituições de ensino, além de cursos de pós-graduação nas mais variadas áreas, o que posteriormente em 11 de Julho de 2002, culminou na criação da Universidade Corporativa, que veio agregar valor a educação no BB, dando continuidade a educação corporativa como estratégia constante na organização.

Muitas dessas continuam atuais e estão consolidadas. É de se advertir, porém, que a construção de diretrizes e programas para o desenvolvimento dentro da organização é contínua e inacabável. A cada dia, situações novas implicam reflexões e revisões de estratégias e encaminhamentos das organizações, como por exemplo: a complexidade da vida social e econômica, onde na economia, o Banco entra como um dos principais agentes de desenvolvimento econômico do governo, e na área social, com várias atuações podendo se destacar a atuação do BB na estratégia AABB Comunidade, programa social de inclusão social desenvolvido pelo BB em parceria com as AABB's, a FENAB (Federação das AABB's) e a comunidade local, oferecendo as instalações dos clubes AABB's para a recreação de crianças carentes, oferecimento de cursos de natação, teatro, dança etc., ou seja, o programa consiste em uma proposta de complementação educacional, baseada principalmente na valorização da cultura do educando e de sua comunidade. A efetivação dessa estratégia é realizada através de atividades lúdicas, esporte, lazer, possibilitando a inclusão social e a prática da cidadania. Também pela crescente conscientização política, cultural, da responsabilidade socioambiental das empresas, assim como o avanço da consciência dos direitos dos funcionários, especificamente do direito à sua formação humana, cultural e profissional, o que também o Banco se empenhou em proporcionar como veremos em capítulos a frente, podendo destacar de inicio a preocupação com essa formação, lançando a problemática sobre a necessidade de se ter pessoas capacitadas para o atendimento daqueles que necessitam de um atendimento diferenciado, como as pessoas com deficiência auditiva, visuais, ou mesmo locomotoras, um exemplo dessa preocupação pode ser vista no

treinamento em LIBRAS (Língua Brasileira de Sinais), em que cada agência do BB, tem hoje no mínimo dois funcionários treinados com esse curso. Diante do exposto surge o seguinte problema: Qual foi o desempenho das políticas e estratégias com vistas à formação e ao desenvolvimento do pessoal divulgadas através dos indicadores de práticas trabalhistas e trabalho decente pelo Banco do Brasil nos anos de 2010 a 2012?

### **1.3 Objetivos**

Os Objetivos gerais e específicos visam, este, dotar o leitor de uma definição mais ampla e abrangente sobre o assunto do estudo em questão e aquele de forma mais específica concluir definições e soluções para o problema de pesquisa, dando respostas à questão problema.

#### ***1.3.1 Objetivo Geral***

A pesquisa tem por objetivo geral: analisar o desempenho das políticas e estratégias com vistas à formação e ao desenvolvimento do pessoal divulgadas através dos indicadores de práticas trabalhistas e trabalho decente pelo Banco do Brasil nos anos de 2010 a 2012.

#### ***1.3.2 Objetivos específicos***

- Conceituar capital intelectual e diferenciá-lo do capital humano demonstrando suas nuances e aplicações;
- Explanar sobre a gestão do capital humano identificando os seus objetivos, aplicações e importância nas entidades;
- Discorrer sobre os modelos de Relatórios Sociais mais utilizados pelas empresas brasileiras, bem como os indicadores de práticas trabalhistas e trabalho decente mencionados no GRI.
- Analisar o desempenho das políticas e estratégias com vistas à formação e ao desenvolvimento do pessoal divulgadas através dos indicadores de práticas trabalhistas e trabalho decente pelo Banco do Brasil nos anos de 2010 a 2012.

## 1.4 Hipóteses

Pontuando Lakatos e Marconi (2000, p.23) que consideram hipótese como uma proposição antecipadora à comprovação de uma realidade existencial. É uma espécie de pressuposição que antecede a constatação dos fatos. Assim sendo o presente trabalho possui as seguintes hipóteses:

- A avaliação de desempenho das políticas e estratégias de formação e desenvolvimentos de pessoal pode demonstrar a preocupação da instituição em saber se as estratégias adotadas estão coerentes com os objetivos esperados;

## 1.5 Justificativa

Nos processos de criação e desenvolvimento de políticas e estratégias para promover o desenvolvimento de pessoal, qualquer empresa deve primar pela observância desse processo no que se refere aos objetivos esperados pela iniciativa, mensurando através de indicadores de desempenho os resultados observados relacionando-os aos resultados esperados pela empresa.

A formação de pessoal e a conseqüente produção de competências fazem com o processo de desenvolvimentos seja ampliado estimulando o desenvolvimento organizacional. Com essa perspectiva percebe-se a importância de práticas realmente diferenciadas no que se refere ao desenvolvimento do capital humano na organização e a avaliação e acompanhamento dessas práticas de aprimoramento, visando o foco principal que seria a assertividade no desenvolvimento de competências e de conhecimento produzindo e estimulando inovação e criatividade.

Nesse contexto as pessoas desempenham relevante papel nas organizações que buscam diferenciar-se de seus concorrentes. No Banco do Brasil não é diferente, visto que, é uma instituição financeira de economia mista que tem grandes concorrentes no mercado e precisa constantemente avaliar e mensurar suas políticas de desenvolvimentos de pessoal e gerenciamento de competências, para se manter competitiva no mercado, adotando diferentes formas de avaliação e mensuração dessas práticas.

Com esse cenário, justifica-se a pesquisa pela importância de se avaliar e mensurar as estratégias adotadas pela organização na formação e desenvolvimentos de

pessoal, para se identificar se há a necessidade de acertos e ou melhorias no processo ou ainda se averiguar se a estratégia é eficaz ou estar equivocada, buscando-se parâmetros mercadológicos como embasamento e a aplicação de indicadores de desempenho para o capital humano fundamentando as análises.

## **1.6 Estrutura da Pesquisa**

A pesquisa está estruturada em cinco seções sendo a primeira uma introdução contendo a definição do problema os objetivos gerais e específicos e ainda as hipóteses e a justificativa da pesquisa. A segunda apresenta a temáticos Conceitos de capital humano e gestão do capital humano. A terceira chamada Políticas e estratégias de formação e desenvolvimento de pessoal e os meios de avaliação por meio de indicadores de práticas trabalhistas e trabalho decente. A quarta descreve os procedimentos metodológicos adotados . A quinta tem-se o objeto de estudo de caso (Banco do Brasil). E na sexta seção as considerações finais e a conclusão da pesquisa.

## 2. GESTÃO DE PESSOAS UMA ABORDAGEM INTRODUTÓRIA

Para que se possa compreender o tema Gestão de Pessoas, faz-se necessário uma busca dos antecedentes do referido tema ou ainda um retrocesso aos caminhos evolutivos da própria administração em suas fases denominadas Era da Industrialização Clássica, Neoclássica e Era da Informação.

No início dos anos de 1900, na Era da Industrialização Clássica havia forte centralização decisória, onde as decisões eram tomadas nas camadas superiores, forte departamentalização funcional, modelo burocrático e estabelecimento de regras e regulamentos para disciplinar e moldar o comportamento das pessoas. Nesta fase a importância dada aos empregados era a mesma dada as máquinas, ou seja, as pessoas eram mais um insumo da produção (CHIAVENATO, 2000, P. 36).

Posteriormente a segunda Guerra Mundial, iniciou-se o período denominado Era da Industrialização Neoclássica, onde o mundo começa a sofrer mudanças profundas e a necessidade de tomadas de decisões mais tempestiva precisam ser executadas. O status quo burocrático anterior já não suporta as novas condições surgidas. Nesse processo e período, inicia-se a percepção na valorização das relações humanas no trabalho. Pesquisadores como Elton Mayo desenvolvem trabalhos que demonstram a necessidade de a administração investir numa maior compreensão do comportamento humano dentro das organizações. Sobre essa perspectiva, as pessoas nas organizações passaram a ser vistas como recursos vivos e inteligentes e não somente como parte dos insumos de produção.

Já nos anos 1990, segundo Chiavenato (2000), começa a surgir uma nova vertente postural na administração, a chamada Era da Informação que se projeta até os dias atuais, tendo como principal característica a grande rapidez das mudanças. O avanço tecnológico, mais precisamente a tecnologia da informação, possibilitou a conectividade do mundo. [...] Nessa fase as empresas começam a mudar seus conceitos em relação aos recursos humanos, passando a ter uma nova visão das pessoas [...]

Ainda segundo o autor, surge uma nova linguagem que passou a dominar o repertório administrativo: fala-se agora em motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo etc.

Sobre esse aspecto a Gestão de Pessoas tem sido desafiada a repensar o papel as pessoas na organização, a valorização do individuo em todas as suas dimensões tem se tornado o centro das atenções. Isso pode ser percebido em todos os níveis organizacionais,

onde se posiciona as pessoas ou o capital humano como sendo o capital intelectual, ou ainda o bem mais precioso/valioso do mundo empresarial.

## **2.1 Conceitos de Capital Humano e Gestão do Capital Humano**

Após a Segunda Guerra Mundial, a informação e o conhecimento provocaram grandes modificações nas relações entre as organizações, tanto na sua forma quanto no seu conteúdo. As novas dinâmicas de mercado e os modelos de gestão culminaram para que surgisse a necessidade de mensurar aquilo que não possui corpo ou forma, mas que tem papel de destaque na agregação de valores para a empresa, ou seja, o intangível onde figura com maior enfoque o capital intelectual (CI).

Conforme explica Chiavenato (2008) O surgimento do capital intelectual (CI) está associado ao aparecimento da sociedade do conhecimento ou sociedade pós-industrial, que tem seu verdadeiro início após a segunda guerra mundial, onde a busca por novas tecnologias tornou-se uma constante.

Hoje existe até certo consenso que a era industrial está se esgotando, e que a sociedade com base no conhecimento surgiu, e está cada vez mais sendo explorada. A inteligência e o conhecimento possuem grande valor, isto já vem sendo dito há muito tempo como informa Marx (1867), que afirmava em sua obra “O Capital” que “a força de trabalho aliada a inteligência era a fonte de todo o valor e que os investimentos em terra e tecnologia apenas transfeririam esse valor, mas não o adicionavam”.

Pode-se de acordo com as afirmativas acima entender que nessa nova era o CI está se transformando no recurso organizacional mais importante das empresas, afetando o seu desempenho e agregando informações incomensuráveis, gerando uma riqueza muito maior e significativa que o capital financeiro.

Esta seção objetiva conceituar capital intelectual e capital humano em seguida explana sobre a gestão do capital humano identificando os seus objetivos, aplicações e importância nas entidades.

## **2.2 Conceitos de Capital Intelectual**

Definir capital intelectual não é tarefa fácil, visto que é um tema muito subjetivo e que envolve fatores externos e internos da empresa. Apesar de ser um tema relativamente

novo em relação à evolução da sociedade existem várias definições de diversos autores e pronunciamentos de órgãos competentes.

O termo Capital intelectual conduz a uma vasta serie de definições, tendo em vista a perspectiva econômica da sociedade hoje. O mercado exige hoje das organizações agilidade, índices elevados de eficiência e eficácia, pro atividade e adaptabilidade, o que as leva a modificarem ou adaptarem seus processo e estratégias às novas exigências se desvinculando de processos que não agregam valor e buscando o redesenho de seus produtos e ou serviços pra se manterem competitivas. Nessa busca, o conceito de capital intelectual foi incorporado no âmbito das organizações para definir o conjunto de recursos não materiais que na era da informação se entendem como principal ativo das empresas no terceiro milênio. Brooking (1997*apud* MAROTO, 2007)

Para Stewart (1998), o capital intelectual diz respeito ao conjunto de conhecimentos e informações encontradas nas organizações, que agrega valor ao produto/serviço produzido, mediante aplicação da inteligência e não do capital financeiro ao negócio, o que proporciona vantagem competitiva.

Quando, no entanto observa-se o que evidencia Edvinsson e Malone (1998), que entendem como capital intelectual toda a capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individual dos funcionários de uma organização e suas tarefas. Já para Low e Kalafut (2003) é o principal ativo da organização na nova economia, suplantando os recursos naturais, maquinário e até mesmo o próprio capital financeiro. A tangibilidade abre espaço para os ativos intangíveis, compostos pelo capital intelectual, representando o valor das idéias, a pesquisa e o desenvolvimento, propriedade intelectual, habilidade da força de trabalho, marcas e patentes.

Citando novamente Stewart (1998) o autor foca o capital intelectual sobre três aspectos a seguir:

O primeiro seria o capital humano: toda a capacidade, conhecimento, habilidade e experiência dos colaboradores, seria a criatividade, a inovação, em resumo seria aquilo que as pessoas levam pra casa no final do expediente. O segundo seria o capital estrutural: os equipamentos, softwares a capacidade organizacional, investimento em sistemas que agilizam o fluxo de conhecimento. O terceiro e último seria o capital do cliente: diz respeito à carteira de clientes, a satisfação dos mesmos com os produtos e serviços.

Pode-se observar que esses ativos embora não existam fisicamente, são de fato os que mais agregam para os resultados da empresa, eles funcionam de forma harmoniosa e um depende de outro, ou seja, isoladamente não teriam o mesmo impacto.

Citando ainda Silva (2002) que diz que o capital intelectual é a capacidade mental coletiva, É intangível e muito difícil de identificá-lo e distribuí-lo eficazmente pela empresa. É a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona uma grande vantagem competitiva.

A definição de Silva se encaixa perfeitamente no tópico estudado, pois a verdadeira vantagem de tentar elucidar o capital intelectual é elaborar modelos de aperfeiçoamento de processos e alavancar os resultados dos produtos e serviços produzidos, a fim de se destacar no mercado seja qual for o seu segmento de negócio. Para isso pode-se utilizar as formas alternativas de mensuração que são estudos aplicados focando o capital intelectual que objetivam medir o seu potencial e eficácia.

### **2.3 Conceitos de Capital Humano**

O conceito de capital humano surgiu na década de 1950, e foi formulado por Theodore W. Schultz, economista norte-americano falecido em 1998, e vencedor do prêmio Nobel de Economia de 1979, junto com Sir Arthur Lewis (Web site [WWW.infoescola.com.br](http://WWW.infoescola.com.br)). Logo depois surgiram novos pensadores que também trouxeram suas definições.

Lynn (2000) apresenta o capital humano como *know how*, capacidades e habilidades, tratando-se de um dos ativos críticos do grupo de capital intelectual. É um conjunto de habilidades e conhecimentos dos indivíduos dentro de uma organização. Esse capital proporciona soluções que podem ser oferecidas aos clientes.

Aponta Mayo (2003) que o capital humano refere-se às pessoas em si, que emprestam seu conhecimento pessoal a organização, sua capacidade individual e comprometimento e sua experiência pessoal. Todavia vai além dos indivíduos em si e inclui o modo como eles trabalham em conjunto e os relacionamentos internos e externos.

Para Edvinsson e Malone (1998) o capital humano é toda capacidade, conhecimento, habilidades e experiências individuais dos trabalhadores. Juntando-se ai elementos como criatividade, capacidade de trabalho em equipe e de relacionamento interpessoal, liderança, pro - atividade, competência, dentre outros. Deve-se, contudo, levar em conta a capacidade de desenvolver e reciclar os conhecimentos, compartilhando experiências individuais, criando-se assim um ambiente favorável a criatividade e inovação agregando valor a organização.

Para Duff (2000), o conceito de capital humano centra-se no resultado do valor acumulado de investimentos em treinamento, competência e futuro de um funcionário. Atentando ainda para o que salienta Stewart (1998), o capital humano é a fonte de inovação e de renovação das empresas, crescendo quando a organização se utiliza mais o aprendizado individual e quando há um conhecimento coletivo útil a organização. Na mesma linha de Stewart, Schmidt e Santos (2002) dizem que o capital humano aumenta à medida que, mais úteis serão a organização. Essas pessoas por agregarem valor diferenciado a organização através de seus talentos e experiências, desenvolvem produtos diferenciados despertando o interesse dos clientes fazendo com que não procurem a concorrência.

Edvinsson e Malone (1998) definem ainda que entre o Capital Humano e Capital Estrutural, ou ainda, Capital de Clientes não existe hierarquia em função da importância de cada um, sendo dessa forma criaram o processo para gerenciamento do modelo do Navegador da Skandia da seguinte forma:

- Compreender aqueles componentes do Navegador que demonstram ter capacidade para obtenção e criação e obtenção de valores;
- Alavancar esse valor pela interação e pela troca de idéias a respeito das capacidades ociosas;
- Focalizar no fluxo de informações, aqueles indicadores que melhor contribuem para as decisões a serem tomadas, permitindo aos gestores identificar os indicadores de maior interesse em função de suas necessidades;
- Capitalizar esse processo divulgado, codificando, reciclando e intercambiando seus componentes.

Pensar em uma organização é instintivamente imaginar um emaranhado de processos trabalhando e interagindo, assim não existe como prever se um negócio vai ou não prosperar, o modelo apresentado por Edvinsson e Malone (1998) é um referencial, mas não garante que quando aplicado, a empresa mude da água pro vinho pelo simples fato de que existem muitas variáveis aplicadas bem como diferentes culturas organizacionais; mas serve de referencial para uma mudança de política e estratégias empresariais. Nesse disposto podem-se verificar as vantagens da mensuração do Capital intelectual para um complemento do estudo.

## 2.4 Objetivos e as aplicações da gestão de capital humano

Pode se inferir com base no que salienta Duffy (2000), afirmando que o capital humano se mostra como resultado do valor acumulado de investimentos em treinamento, competência e o futuro de um funcionário, observados pelo relacionamento e valores pessoais. Ao se investir em capital humano, garante-se tanto o crescimento para o funcionário quanto para a alavancagem organizacional, uma vez que organizações que investem em treinamento, educação, desenvolvimento e pesquisa estão naturalmente à frente de seus concorrentes, pois souberam armazenar aprendizagens, conhecimentos e experiências, que os objetivos e as aplicações da gestão do capital humano nas organizações estão intrinsecamente ligados a busca por desempenho diferenciado no mercado em relação as demais organizações, buscando-se diferencial competitivo e conseqüentemente vantagem competitiva. Por conseguinte, as organizações que buscam essa diferenciação atrelam às suas estratégias de gestão do capital humano às demais estratégias organizacionais perfazendo um alinhamento de seus instrumentos de gestão, entre eles, a visão, missão, metas, valores e crenças, dentre outros. Dentro dessa perspectiva é essencial que em relação aos concorrentes a organização desenvolva metodologias diferenciadas na gestão dos recursos que dispõe, sejam financeiros, tecnológicos ou seu capital humano.

Trazendo para a situação o que salienta Drucker (1994) onde ressalta que o conhecimento na era da informação e do conhecimento, não é apenas mais um recurso, ao lado dos tradicionais fatores de produção, como o trabalho, o capital e a terra, mais sim o único recurso capaz de proporcionar significativo valor às organizações. Isso enseja em entender que o que faz as organizações funcionarem é o conhecimento. O conhecimento não é algo novo. Novo é reconhecer o conhecimento como um ativo corporativo e entender a necessidade de geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção de valor de outros ativos mais tangíveis. Hoje as empresas precisam aprender a gerenciar o conhecimento (BOLGAR, 2002, p.25).

Fonseca (1995, p.72) atesta que com a teoria do capital humano, passou a se considerar que o conhecimento e a qualificação profissional dos indivíduos são fatores preponderantes e diferenciais na nova perspectiva econômica produzindo um diferencial competitivo para organizações que vislumbrarem essa perspectiva em relação às demais no mercado:

Os recursos humanos – a capacidade de iniciativa, a competência profissional, a inventividade, a disciplina e o hábito de agir no presente tendo em vista o futuro – são fatores de produção pelo menos tão importante para criação de riqueza quanto qualquer outro tipo de capital. Ao contrário do que acreditavam os teóricos do desenvolvimentismo, para os quais a acumulação de capital físico no setor industrial era a chave do crescimento, a tendência do mundo moderno é clara no sentido de tornar o cérebro humano cada vez mais, o fator decisivo para o sucesso econômico.

Assim sendo os objetivos vislumbrados pelo gerenciamento do capital humano na organização passam pela:

- Busca da valorização do profissional atentando para suas necessidades e objetivos pessoais;
- Percepção de que os seres humanos em seu trabalho não são apenas pessoas movimentando ativos, eles próprios são os ativos que devem ser valorizados;
- Visão de que são ativos dinâmicos que podem ter seu valor aumentado no tempo;
- Percepção de que são as pessoas que trazem valor a organização através de suas competências e interação mútua, não podendo ser percebidas como custos operacionais e sim como fonte de receitas.
- Percepção de que as pessoas, seu conhecimento são os ativos mais importantes de sua estratégia, seu diferencial competitivo.

Desse modo, o entendimento sobre esse cenário fará com que empresa se coloque em posição de destaque no mercado, promovendo por suas práticas e visão diferenciada na valorização de seu capital humano e sobre como se dá sua gestão na organização.

## **2.5 Gestão do Capital Humano**

A era contemporânea está desafiando as organizações a todo o momento a mostrarem as suas competências ou mesmo qual é o seu diferencial. As funções e rotinas que são exercidas e desempenhadas na organização exigem cada vez mais um alto grau de conhecimento e inteligência além de boa dose de criatividade. O mercado está a cada dia mais exigente e faz-se necessário as empresas buscarem o diferencial, algumas organizações já perceberam que os investimentos em desenvolvimento e treinamento de seu corpo colaborativo é a melhor estratégia de gestão na atualidade. É importante ressaltar que as organizações que não conseguiram ainda vislumbrar a importância da educação e treinamentos em capital humano encontra-se em desvantagem no mercado, em relação as demais (STRAIOTO, 2000).

Segundo alguns economistas afirmam, o ser humano é tratado como capital por possuir capacidade intrínseca de produzir e gerar bens e serviços utilizando-se de sua força física, conhecimento e trabalho, ou seja, a junção de seus conhecimentos e suas habilidades além de suas experiências gera valor para a organização e é nesse ponto que se chega a definição de capital humano.

O capital humano quando absorvido pela empresa, necessita de um gerenciamento adequado, onde a organização tem que despertar para o fato de que as competências adquiridas precisam ser mantidas e ou desenvolvidas e sua utilização de forma adequada será fator preponderante para a diferenciação mercadológica e competitiva. As empresas não podem dissociar criatividade, inovação do seu capital humano, são as pessoas que pensam e fazem com que a empresa exista e se desenvolva.

Para Sveiby (1998, p.22):

O capital humano é a parcela renovável do capital intelectual e se caracteriza como as competências essenciais de cada indivíduo capaz de gerar vantagens competitivas para a organização”. Atentando para essa condição percebe-se que as organizações devem primar pelo desenvolvimento de seu capital humano e investir nele, visto que não é a organização que aprende e acumula conhecimento e sim as pessoas, embora possa a vir se tornar um conhecimento organizacional, as pessoas são a origem do conhecimento.

Vive-se atualmente a era do conhecimento, onde o valor percebido pelas organizações não está somente em seu capital tangível, mais também e principalmente no seu capital intangível – sua marca, experiências, informação, conhecimento e claro seus talentos humanos. Nessa que é chamada era da informação, o conhecimento se tornou o principal ativo ou principal recurso econômico empresarial, quando gerido de forma adequada e eficiente, agregando valor a produtos e serviços.

Ferraz (1997) observa que para avaliar a capacidade de formular e implementar estratégias as empresas precisam, no entanto, identificar os fatores relevantes para o seu sucesso competitivo, de acordo com padrões de concorrências vigentes, como os fatores empresariais, estruturais e sistêmicos.

Para Straioto (2000) o investimento em capital humano assegura simultaneamente o crescimento sustentado e a distribuição de renda nas sociedades, pontua ainda a autora que a educação e o treinamento constituem a maior influencia isolada, alongo prazo, para o desenvolvimento das organizações, porque só as organizações que investem em educação, treinamento, pesquisas e desenvolvimento estão à frente de seus concorrentes, visto que, estocaram e estocam conhecimentos, aprendizados e experiências.

## 2.6 A importância da gestão do capital humano nas entidades

Na economia atual, em que as inovações ou novidades são suplantadas rapidamente, fica latente que o instrumento de extrema importância para a organização assim como o cliente é o seu capital humano, que traz em seu âmago características bem peculiares como; conhecimento, habilidades individuais e coletivas, valores, cultura etc., ou seja, a diversificação de ativos intangíveis. E por essa característica tão peculiar, é que podem ser perdidos pelas entidades com certa facilidade.

Assim Silva (2003) enfatiza que os ativos intelectuais, cujo principal componente é o conhecimento, são essenciais para um bom desempenho competitivo. Para o autor, de nada adiantaria ativos materiais de alta tecnologia se as pessoas não tiverem a base necessária para fazê-los funcionar adequadamente, pois são as pessoas da organização que possuem a capacidade de renovar e inovar o negócio em busca de vantagem competitiva.

Pelo o que pontua o autor percebe-se a importância do gerenciamento adequado desse ativo nas organizações, já que o a busca por diferencial competitiva se assenta na premissa de um gerenciamento adequado de competências e na valorização de pessoal, isso explica porque muitas empresas conseguem ser bem sucedidas alcançando patamares de desenvolvimento invejáveis, e o que leva essas organizações a esses patamares é o seu capital intelectual que passou a ser gerenciado adotando-se novos padrões que modificaram as relações de produção e processos (STEWART 1998).

Nesse ponto se manter em patamares diferenciados em relação às demais organizações no mercado é consequência da eficiente gestão do capital humano. Assim sendo o surgimento dessa situação conduz à necessidade de aplicação de novas estratégias, de uma filosofia diferenciada de administração e de novas formas e avaliação do desempenho que contemplem o cenário global da empresa.

Logo, a importância do gerenciamento adequado do capital humano surge como premissa a ser seguida. Em um mercado cada vez mais competitivo, o sucesso nos negócios depende basicamente da qualidade do conhecimento gerado ou absorvido pela organização e de que forma esse conhecimento é aplicado em seus processos organizacionais. Assim transformar o conhecimento individual em conhecimento organizacional e produzir uma vantagem competitiva é desafio crucial das entidades. Assim a empresa tem competitividade a partir da alavancagem dos recursos que dificilmente são copiados pela concorrência, ou seja, informação e conhecimento, que vem das pessoas e como essas pessoas e suas competências são geridas, tratadas e valorizadas, garantem que uma empresa seja melhor que a outra.

Inúmeras são as vantagens da mensuração do Capital Humano, através dele identificam-se os setores da empresa que mais precisam de investimentos e assim alocar recursos com mais confiabilidade maximizando os resultados, ainda serve de padrão de medida de satisfação para clientes internos e externos, e isso é de extrema importância, pois a empresa pode se auto avaliar e saber como está sendo vista pelos *stakeholders*, ou seja, todos que fazem parte direta e indiretamente da organização.

Antunes (2002) enfatiza as vantagens da mensuração do capital humano da seguinte forma:

- Confirmar a habilidade da organização para atingir objetivos;
- Planificar pesquisa e desenvolvimento;
- Fornecer informações básicas para programas de reengenharia;
- Fornecer foco para programas de educação organizacional e treinamento;
- Analisar o valor da empresa;
- Ampliar a memória organizacional.

Das afirmações citadas percebe-se que os principais investimentos são feitos nas pessoas, e demonstra a nova cara das organizações de hoje, investindo no profissional para que ele possa aumentar o resultado da empresa. Em um segundo enfoque avalia-se que essas informações podem ser consideradas de interesse geral, pois tanto os usuários internos nos quais posso citar os gerentes, até usuários externos, como por exemplo, os acionistas podem e devem utilizá-las.

Como evidenciado o conhecimento do capital intelectual gera inúmeros benefícios para a organização, desde a alocação correta dos recursos, a distinção dos níveis de conhecimento dos colaboradores até o conhecimento detalhado dos clientes, formam um grande leque de diferencial competitivo. Além disso, pode-se também ter uma visão maior para uma possível mudança de estratégia organizacional, visando adequação de mercado.

Existem fatores que geram o capital humano nas organizações que são complementares a aplicação do mesmo, devendo ser estimulados.

## **2.7 Conceito de Práticas trabalhistas e trabalho decente**

O termo trabalho decente, conforme Merino (2011), representa a ideia da ação realizada pelo homem, no ambiente laboral, que juntamente com outros direitos como saúde e

segurança, torna sua vivência digna. No entanto, a aludida expressão, pela quanto abarca e pro todas as possibilidades e efeitos é de difícil conceituação.

Entende-se como práticas trabalhistas segundo Pantaleão (2011), são todas as políticas e práticas relacionadas ao desempenho do trabalho na, por ou em nome da organização.

Ainda segundo o autor, práticas trabalhistas estendem-se além da relação da organização com seus empregados diretos ou das responsabilidades que a organização pode ter em um local de trabalho que possua ou controle diretamente. As práticas trabalhistas incluem as responsabilidades da organização pelo desempenho do trabalho em seu nome por outros, incluído contrato subcontratado.

As práticas trabalhistas incluem o recrutamento e a promoção dos trabalhadores; procedimentos disciplinares e de reclamação; transferência e realocação dos trabalhadores; demissão do empregado; treinamento e desenvolvimento de habilidades; saúde; segurança e higiene industrial; e alguma política ou prática que afetem as condições de trabalho, em particular o tempo de trabalho e a remuneração. As práticas trabalhistas incluem também o reconhecimento de organizações de trabalhadores e a representação e participação da organização em acordos coletivos, no diálogo social e na consulta tripartite para tratar de questões sociais relativas ao trabalho.

Em sua responsabilidade social pode-se afirmar que a geração de empregos, assim como salários e outras compensações pagas pelo desempenho do trabalho estão entre os impactos econômicos e sociais mais importantes de uma organização. O trabalho significativo e produtivo é um elemento essencial no desenvolvimento humano, conceituado pela OIT (Organização Internacional do Trabalho), em sua publicação Emprego, Desenvolvimento Humano e Trabalho Decente: A Experiência Brasileira (2008) como:

Um processo de expansão das escolhas e das capacidades individuais, de tudo aquilo que a pessoa pode fazer e ser na sua vida. É, portanto, mais amplo que a combinação de desenvolvimento social e crescimento econômico quantitativo, pois incorpora outras dimensões, como a expansão da democracia, a necessidade de proteger o ambiente e a promoção e proteção dos direitos humanos.

Melhores padrões de vida são atingidos através do emprego pleno e seguro. Sua ausência é a principal causa de problemas sociais. As práticas trabalhistas têm um grande impacto no respeito ao estado de direito e o senso de justiça presente na sociedade: as práticas trabalhista socialmente responsáveis são essenciais à justiça social, à estabilidade e à paz.

Ainda utilizando-se a conceituação utilizada pela OIT (2008), trabalho decente pode ser entendido como:

É um trabalho produtivo e adequadamente remunerado, exercido em condições de liberdade, equidade e segurança, e que garantam uma vida digna a todas as pessoas que vivem do trabalho e suas famílias. Permitindo satisfazer suas necessidades pessoais e familiares de alimentação, educação, moradia, saúde e segurança. Também pode ser entendido como emprego de qualidade, seguro e saudável, que respeite os direitos fundamentais do trabalho, garanta proteção social, quando não pode ser exercido (desemprego, doença, acidentes, entre outros) e assegure uma renda para a aposentadoria. Por seu caráter multidimensional, também engloba o direito a representação e à participação no diálogo social. Em todos os lugares e ara todas as pessoas, o trabalho decente diz respeito a dignidade humana [...]

Pela abrangência conceitual percebe-se o quão complexa é a relação entre as práticas trabalhistas e a criação de ambiente de trabalho decente, ou ainda a correlação entre ambos, pois pelas práticas adotadas pela organização gera-se o cenário trabalhista que deve ser pautado em arcabouço legal, atendendo a legislação vigente e seus aditivos e alterações, onde será inserido o indivíduo com sua responsabilidade atrelada também às exigências normatizadas em leis específicas para cada caso trabalhista, Celetista, Estatutário, Temporário, Terceirizado, regime especial.

Entendendo as definições e os conceitos que envolvem as práticas trabalhista e o trabalho decente, e como forma de as organizações tornarem essas práticas conhecidas dos demais interessados em suas atividades, ou mesmo demonstrar para a sociedade em que esta inserida que se preocupa com essas práticas, como são gerenciadas pela organização e como elas são percebidas pelas demais esferas da população é que foram criados modelos de relatórios onde essas informações são divulgadas para todos os interessados, como veremos na seção seguinte.

### **3. MODELOS DE RELATÓRIOS SOCIAIS MAIS UTILIZADOS PELAS EMPRESAS BRASILEIRAS OS INDICADORES DE PRÁTICAS TRABALHISTAS E TRABALHO DECENTE MENCIONADOS NO GRI.**

As organizações têm publicado demonstrações com maior transparência e qualidade, evidenciando aspectos qualitativos do patrimônio (econômicos) e, ao mesmo tempo, a preocupação com o bem-estar social e ambiental, com vistas a atender as exigências do mercado, formado por um público mais consciente e por investidores mais exigentes e preparados. (KROETZ, 2001).

No país nenhuma entidade ou empresa está obrigada a elaborar ou divulgar Informações de Natureza Social ou Ambiental, mas aquelas que o fizerem deverão adotar a NBC T 15, que trata das Informações de Natureza Social e Ambiental, foi aprovada pelo Conselho Federal de Contabilidade em 2004 e entrou em vigor em janeiro de 2006.

Esta seção objetiva discorrer sobre os modelos de Relatórios Sociais mais utilizados pelas empresas brasileiras, bem como os indicadores de práticas trabalhistas e trabalho decente mencionados no GRI.

De acordo com Indequê (2013), os modelos de relatórios sociais mais difundidos atualmente entre as empresas brasileiras são: o Balanço Social proposto pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase), o do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (Ethos), e o G3 desenvolvido pela *Global Reporting Initiative* (GRI), uma organização internacional.

O interesse em divulgar ações que ultrapassam o ambiente econômico-financeiro é crescente, e as empresas brasileiras têm acompanhado a tendência mundial, aumentando a adesão ao modelo mais utilizado na atualidade, proposto pela GRI, e exibido a seguir, assim como os modelos desenvolvidos no Brasil, pelo Instituto Ethos e pelo Ibase.

#### **3.1 Modelo do Ibase**

O modelo de Balanço Social criado no Brasil foi lançado em 1997 pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase), que o coloca como ferramenta de transparência e prestação de contas da empresa para com a sociedade.

O modelo de Balanço Social (BS) do Ibase possui 43 indicadores quantitativos e oito indicadores qualitativos, 51 no total, organizados em sete categorias que apresentam dados e informações de dois exercícios anuais da empresa. As sete categorias são: 1) Base de

cálculo; 2) Indicadores sociais internos; 3) Indicadores sociais externos; 4) Indicadores ambientais; 5) Indicadores do corpo funcional; 6) Informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial e 7) Outras informações. (INDEQUE, 2013).

O formato do BS proposto pelo Ibase compreende uma página, que segundo a instituição, tem como objetivo “fazer com que ele não perca sua comparabilidade nem suas principais características: a simplicidade e o fácil entendimento”. (CUSTÓDIO; MOYAL, 2007b, p. 12).

Este modelo é utilizado por diversas empresas em parte pela simplicidade das informações que requer, muitas vezes, é utilizado como complemento por empresas que elaboram relatórios mais detalhados, e o Instituto Ethos incorpora parte dos temas propostos pelo Ibase em seus indicadores de Balanço Social.

O balanço social, de acordo com Oliveira (2008), divulga informações que são de interesse, além dos acionistas, dos sindicatos, dos empregados e dos seus familiares, da comunidade em que a empresa está inserida, da mídia e das organizações não-governamentais (ONGs) com interesses na empresa. As informações contidas no balanço social devem ser qualitativas e quantitativas ao expor o desempenho da empresa na execução das ações de cunho social e ambiental.

Conforme Tinoco e Kraemer (2011), um das principais informações qualitativas que devem conter um balanço social se refere ao meio ambiente, evidenciando os esforços que a empresa realiza para minimizar os impactos na flora, na fauna e na vida humana, além de outros, como treinamento e formação de trabalhadores, quanto às condições de higiene e segurança na empresa, quanto às relações profissionais, quanto as contribuições da empresa para a comunidade, demonstrando sua responsabilidade social e corporativa.

Ainda de acordo com Tinoco e Kraemer (2011), as informações quantitativas se referem às evidências do valor gerado por meio das ações realizadas pela empresa. E todas as informações devem ser comunicadas de maneira simples e com exatidão e transparência, de modo que os *stakeholders* da empresa possam avaliá-las, compreendê-las e criticá-las.

Os indicadores que compõe um balanço social, segundo Tinoco e Kraemer (2011), podem ser de caráter econômico e social.

### 3.2 Modelo do Instituto Ethos

Em 1998, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, foi criado por um grupo de empresários e executivos procedentes da iniciativa privada. Neste mesmo ano desenvolveram segundo modelo de Balanço Social no Brasil, e foi chamado manual “Responsabilidade Social nas Empresas – Primeiros Passos”. Trata-se de uma organização não governamental, e tem por missão mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável. (ETHOS, 2011)

Desde 2001 publica o Guia de Elaboração do Balanço Social, que incentiva as organizações a perceber quão intrinsecamente a produção do balanço social está relacionada à gestão da responsabilidade social empresarial. Em 2007 foi elaborada a sétima edição do guia, que passou a se chamar Guia para Elaboração de Balanço Social e Relatório de Sustentabilidade, a fim de elevar a qualidade, a consistência e a credibilidade dos relatórios das empresas (CUSTÓDIO; MOYAL, 2007 apud INDEQUE 2013).

O Ethos tem como associados empresas de diferentes setores e portes, cuja principal característica é o interesse às práticas da responsabilidade social.

### 3.3 Modelo da GRI

Fundado em Boston em 1997, suas raízes estão dentro das organizações sem fins lucrativos dos Estados Unidos, especificamente nas organizações da *Coalition for Environmentally Responsible Economies* - CERES (Coalizão para Economias Ambientalmente Responsáveis) e do Instituto Tellus.

A primeira diretoria executiva da CERES criou, em 1990, um departamento denominado “*Global Reporting Initiative*”, integrado por consultores com o objetivo de criar um mecanismo de responsabilização para garantir que as empresas estavam seguindo os Princípios CERES de conduta ambiental responsável, acreditando ser esta uma forma de facilitar a disseminação de suas diretrizes para as corporações divulgarem voluntariamente seu desenvolvimento econômico e suas atividades sociais e ambientais. Os investidores foram o público-alvo do quadro original. (INDEQUE, 2013)

Uma abordagem *multi-stakeholder* foi estabelecida no início, quando ainda era um departamento da CERES. No ano de 1998 foi criado um Comitê *multi-stakeholder* para

desenvolver orientações da GRI. Este Comitê incluiu além do meio ambiente, as questões sociais, econômicas e de governança. A orientação do GRI tornou-se uma Estrutura de Relatórios de Sustentabilidade, tendo por foco o *Reporting Guidelines*. Atualmente os órgãos de governança estão assim estabelecidos: Conselho Diretor, Conselho de *Stakeholders*, *Technical Advisory*, *Committee Stakeholders* Organizacionais e Secretaria. (GRI, 2011)

A primeira versão das diretrizes foi lançada em 2000, onde no ano seguinte já era uma instituição independente. A segunda versão de diretrizes, conhecido como G2, foi inaugurada em 2002, época em que estabeleceu sua sede em Amsterdam como uma organização independente sem fins lucrativos.

Após o lançamento do G3, em 2006, a GRI expandiu sua estratégia e estrutura de relatório, e construiu alianças poderosas. Parcerias formais foram firmadas com o *United Nations Global Compact*, da Organização para a Cooperação Econômica e Desenvolvimento, e outros. A presença GRI regional foi estabelecida com os pontos focais, inicialmente no Brasil e na Austrália e depois na China, Índia e EUA. O alcance da GRI foi reforçado pela sua Conferência bianual em Amsterdam sobre Sustentabilidade e Transparência, com início em 2006.

Em março de 2011, GRI publicou as Diretrizes G3.1 que é a última atualização do G3 e considerado o mais completo e compreensível relatório de orientação para a sustentabilidade, incluindo matéria para avaliação dos direitos humanos, impactos na comunidade local e sexo. (GRI, 2011)

O principal objetivo do GRI é a criação de diretrizes e indicadores para a elaboração de relatórios de sustentabilidade, por meio de uma rede de diálogo *multi-stakeholders*, composta por milhares de especialistas de todo o mundo. Aproximadamente 1500 organizações já aderiram ao relatório, destas, em torno de 70 empresas brasileiras adotam as diretrizes GRI para a elaboração de seus relatórios de sustentabilidade.

A Estrutura de Relatórios da GRI visa servir como um modelo amplamente aceito para a elaboração de relatórios sobre o desempenho econômico, ambiental e social de uma organização. Foi concebida para ser utilizada por organizações de qualquer porte, setor ou localidade. Levam em conta as questões práticas enfrentadas por uma série de organizações, desde pequenas empresas até grupos com operações variadas e geograficamente espalhadas, e inclui o conteúdo geral e o específico por setor, acordados globalmente por vários *stakeholders*, como aplicáveis na divulgação do desempenho de sustentabilidade da organização. (INDEQUE, 2013)

As Diretrizes para Elaboração de Relatórios de Sustentabilidade da GRI consistem de princípios para a definição do conteúdo do relatório e a garantia da qualidade das informações relatadas. Incluem também o conteúdo do relatório, composto de indicadores de desempenho e outros itens de divulgação, além de orientações sobre temas técnicos específicos relativos à elaboração do relatório.

As diretrizes para elaboração dos relatórios de sustentabilidade estão divididas em duas partes sintetizadas na Figura 1.

Figura 1: Conteúdo dos Relatórios de Sustentabilidade



Fonte: Adaptado de *Global Reporting Initiative*, 2011.

A definição de conteúdo determina o conteúdo a ser coberto pelo relatório para assegurar uma apresentação equilibrada e razoável do desempenho da organização,

identificando os temas e respectivos indicadores relevantes, os princípios da materialidade, inclusão dos *stakeholders*, contexto da sustentabilidade e abrangência.

A Qualidade pressupõe que os princípios devem orientar as escolhas e assegurar a qualidade das informações relatadas, incluindo sua apresentação. A qualidade das informações possibilita que os *stakeholders* realizem avaliações de desempenho consistentes e justas e tomem as medidas adequadas, com base nos seguintes princípios: equilíbrio, exatidão, periodicidade, comparabilidade e confiabilidade.

O Limite do relatório apregoa que o relatório de sustentabilidade deverá incluir em seu limite todas as entidades que gerem impactos de sustentabilidade significativos (reais e potenciais) e/ou todas as entidades sobre as quais a organização relatora exerça controle ou influência expressiva sobre políticas e práticas financeiras e operacionais.

No Perfil são evidenciadas Informações que fornecem o contexto geral para a compreensão do desempenho organizacional, incluindo sua estratégia, perfil e governança. Abrangem estratégia e análise, perfil organizacional e parâmetros para o relatório, governança, compromissos e engajamento.

No que se refere à Forma de gestão, as informações sobre a forma de gestão devem fornecer uma breve visão da abordagem da gestão da organização no que tange aos aspectos definidos sob cada categoria de indicador, visando estabelecer o contexto para informações sobre desempenho. A organização poderá estruturar suas informações sobre a forma de gestão de modo a cobrir a totalidade dos aspectos sob determinada categoria ou agrupar suas respostas para os aspectos de outra forma. Entretanto, as informações sobre a forma de gestão deverão tratar todos os aspectos relacionados a cada categoria, independentemente do formato ou agrupamento.

As informações sobre a forma de gestão visam mostrar o próximo nível de detalhe da abordagem da organização para gerir os temas de sustentabilidade associados aos riscos e oportunidades.

Os Indicadores de desempenho Expõem informações sobre o desempenho econômico, ambiental e social da organização passíveis de comparação. Sendo que os indicadores de desempenho social da GRI identificam aspectos de desempenho fundamentais referentes a práticas trabalhistas, direitos humanos, sociedade e responsabilidade pelo produto.

Por meio do exposto, observa-se que em resposta às demandas sociais com relação à sustentabilidade as empresas estão implementando instrumentos de medição das políticas e ações adotadas na preservação do meio ambiente. O mercado disponibiliza,

atualmente, inúmeros instrumentos de certificação, todos válidos. A preferência da adoção de qualquer instrumento é facultada à liberdade de escolha de cada entidade.

O GRI, relatório de objeto deste estudo, foi escolhido para análise por se tratar de um instrumento apropriado para as organizações aportarem suas práticas de sustentabilidade. É um relatório criado com a finalidade de atender organizações de todos os portes, setores ou local, que possibilita incluir conteúdos gerais e específicos sobre o desempenho socioambiental das organizações. Indicadores para avaliação e divulgação das práticas trabalhistas e trabalho decente sugeridos pelo GRI podem ser vistos no Quadro 1.

Quadro 1 - Indicadores Sociais Sugeridos pelo GRI sobre as Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente	
<b>Emprego</b>	
<b>Forma de gestão</b>	
LA1	Total de trabalhadores, por tipo de emprego, contrato de trabalho e região.
LA2	Número total e taxa de rotatividade de empregados, por faixa etária, gênero e região.
LA3	Benefícios oferecidos a empregados de tempo integral que não são oferecidos a empregados temporários ou em regime de meio período, discriminados pelas principais operações.
<b>Relações entre trabalho e administração</b>	
<b>Forma de gestão</b>	
LA4	Percentual de empregados abrangidos por acordos de negociação coletiva.
LA5	Prazo mínimo para notificação com antecedência referente a mudanças operacionais, incluindo se esse procedimento está especificado em acordos de negociação coletiva.
<b>Saúde ocupacional e segurança</b>	
<b>Forma de gestão</b>	
LA6	Percentual dos empregados representados em comitês formais de segurança e saúde, compostos por gestores e por trabalhadores, que ajudam no monitoramento e aconselhamento sobre programas de segurança e saúde ocupacional.
LA7	Taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e óbitos relacionados ao trabalho, por região.

LA8	Programas de educação, treinamento, aconselhamento, prevenção e controle de risco em andamento para dar assistência a empregados, seus familiares ou membros da comunidade com relação a doenças graves.
LA9	Temas relativos a segurança e saúde cobertos por acordos formais com sindicatos.
<b>Treinamento e educação</b>	
<b>Forma de gestão</b>	
LA10	Média de horas de treinamento por ano, por funcionário, discriminadas por categoria funcional.
LA11	Programas para gestão de competências e aprendizagem contínua que apoiam a continuidade da empregabilidade dos funcionários e para gerenciar o fim da carreira.
LA12	Percentual de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira.
<b>Diversidade e igualdade de oportunidades</b>	
<b>Forma de gestão</b>	
LA13	Composição dos grupos responsáveis pela governança corporativa e discriminação de empregados por categoria, de acordo com gênero, faixa etária, minorias e outros indicadores de diversidade.
LA14	Proporção de salário base entre homens e mulheres, por categoria funcional.

Fonte: Adaptado de *Global Reporting Initiative*, 2011.

O que se percebe, observando o quadro 01 é uma divisão apesar de genérica, bem elaborada com indicadores relacionados ao processo de Gestão de Pessoas. A escolha desses indicadores denotam a preocupação da Global Reporting Initiative em tornar públicas as políticas e práticas relacionadas a condução e o acompanhamento que as organizações demonstram com seu corpo funcional analisando seu relacionamento com a empresa (clima organizacional), a aderência às políticas da empresa (Cultura organizacional) e como esses percebem as ações da empresa nesse sentido. Pontos com empregabilidade, treinamento,

salários etc. são fatores críticos, que favorecem um relacionamento duradouro (contrato de trabalho) se bem articulados, ou promovem a rotatividade dos funcionários que, por exemplo, não perceberem preocupação da organização com esses assuntos. Nesse sentido, até mesmo para aqueles que demonstrem desejo em fazer parte dos quadros de funcionários da empresa já podem fazer sua análise observando esses relatórios, tirando conclusões preliminares sobre as possibilidades de fazer parte ou não da organização.

### **3.4 Indicadores para avaliação e divulgação das praticas trabalhistas e trabalho decente**

Indicadores são ferramentas utilizadas para elaboração de um diagnóstico da realidade vivenciada por uma empresa ou organização em determinada área observada. Os indicadores apontam, indicam, aproximam e podem traduzir em termos operacionais as dimensões de interesse definidas a partir de escolhas teóricas realizadas anteriormente. Os indicadores procuram retratar – em geral em forma de números - um aspecto da realidade do que se quer medir, mensurar, observar. Ou seja, os indicadores guardam, pois, relação direta com o objetivo programático original, na forma viabilizada pelos dados administrativos e estatísticas disponíveis (JANUZZI, 2012, p.25).

A organização de Cooperação e Desenvolvimento econômico (OCDE, 2002) define os indicadores do seguinte modo: “(...) uma ferramenta de avaliação entre outras; para captar-se todo seu sentido, devem ser interpretados de maneira científica e política. Devem com a devida freqüência, serem completados com outras informações qualitativas e científicas, sobre tudo para explicar fatores que se encontram na origem de uma modificação de valor de um indicador que serve de base a uma avaliação”. (OCDE, 2002, p.204). Nesse mesmo documento tem-se outra definição de indicador: “(...) parâmetro, ou valor calculado a partir dos parâmetros, fornecendo indicações sobre ou descrevendo o estado de um fenômeno, do meio ambiente ou de uma zona geográfica, de uma amplitude superior às informações diretamente ligadas ao valor de um parâmetro.” (OCDE, 2002, p.191)

O uso de indicadores facilita o planejamento através da mensuração de movimentos significativos em programas, projetos e ações, sejam elas voltadas para o desenvolvimento de pessoal, ou qualquer outra estratégia da empresa que esteja em estudo, visando melhoria. Essa condição torna os indicadores instrumentos fundamental para a tomada de decisão, visando impacto positivo na situação. Por esse motivo torna-se necessário o monitoramento e avaliação.

Segundo a Fundação do Desenvolvimento Administrativo – FUNDAP, em sua apostila para o Programa de Desenvolvimento Gerencial – Educação Continuada, (2006, p. 11) Para que possam ser avaliados, programas e projetos devem ser desenhados. Para que se possa avaliar determinado programa e, durante a execução, gerenciar seu plano de ação, os objetivos declarados devem ser traduzidos em formas mensuráveis. A partir da comparação entre as medidas obtidas e aquelas esperadas, pode-se ajustar o plano e a estratégia utilizados, tomar medidas preventivas para aumentar a eficiência e a eficácia das ações, estabelecer ou revisar as metas e orientar o processo de avaliação. Sem que haja objetivos e/ou problemas descritos e definidos por indicadores precisos, quantitativa e qualitativamente, não é possível planejar de forma eficaz a intervenção a ser feita e definir o conjunto de iniciativas (programas, projetos e ações) a serem implementadas.

Os meios de avaliação através de indicadores requerem critérios consistentes para se obter resultados satisfatórios, escolhendo-se as informações adequadas de acordo com o indicador escolhido para cada fase do processo de observação/mensuração do que se está avaliando. Concernente a isso os indicadores escolhidos para se levantar as análises sobre as informações fornecidas são munidos de algumas características/atributos, não necessariamente contendo todas apontadas, no entanto presente em alguns casos como se pode observar na apostila da Fundação do Desenvolvimento Administrativo – FUNDAP (2006, p.12):

[...]A aderência dos indicadores a um conjunto de propriedades desejáveis justifica e legitima sua produção e sua utilização.

- **Relevância:** é uma das propriedades fundamentais dos indicadores escolhidos em um sistema de formulação e avaliação de programas [...]
- **Validade:** é importante que se disponha de medidas representativas do conceito abstrato que o indicador pretende operacionalizar.
- **Confiabilidade:** é uma propriedade relacionada à qualidade do levantamento dos dados empíricos. Medidas confiáveis atribuem maior validade aos indicadores.
- **Grau de cobertura:** deve-se procurar empregar indicadores de boa cobertura [...] que sejam representativos da realidade empírica em análise. Indicadores de cobertura parcial também podem ser úteis, desde que possam produzir conhecimento relevante, válido e confiável sobre dinâmicas específicas.
- **Sensibilidade:** é importante dispor de medidas capazes de refletir mudanças relativas às ações previstas nos programas, e que possibilitem avaliar rapidamente os efeitos de determinada intervenção.
- **Especificidade:** é necessário utilizar medidas que possam refletir alterações estritamente ligadas às mudanças relacionadas à dimensão de interesse.
- **Inteligibilidade:** recomenda-se que os procedimentos metodológicos e critérios adotados para a construção dos indicadores sejam explicitados de forma clara e objetiva. Esse é um atributo fundamental para garantir transparência no uso programático do indicador.
- **Comunicabilidade:** um bom indicador deve ser facilmente compreendido, para que possa ser legitimado tecnicamente e auxilie na implementação de programas.
- **Factibilidade para obtenção:** a obtenção factível do indicador (tempo e custo) é um aspecto crucial para sua construção e seleção para acompanhamento de qualquer programa público.

- **Periodicidade na atualização:** a periodicidade com que o indicador pode ser atualizado é importante para que se possa acompanhar a mudança social, avaliar o efeito de programas implementados e corrigir eventuais distorções de implantação. É fundamental que o indicador seja disponibilizado em tempo eficaz para permitir a tomada de decisões pertinentes.
- **Desagregabilidade:** é importante que os indicadores possuam desagregabilidade populacional e territorial. Deve ser possível construir indicadores referidos à população-alvo dos programas, a espaços geográficos reduzidos, a grupos sócio-demográficos ou a grupos vulneráveis específicos.
- **Historicidade:** é uma característica relacionada à comparabilidade dos indicadores, o que possibilita a inferência de tendências, como também a avaliação dos efeitos de programas implementados. O ideal é que as cifras, em diferentes pontos temporais, sejam compatíveis, do ponto de vista conceitual, e tenham confiabilidade similar.

De uma perspectiva aplicada, é raro dispor de indicadores que se constituam com todas essas propriedades. O importante é que sua escolha seja fundamentada em uma avaliação crítica e consistente de suas propriedades, tendo em vista que é fundamental garantir a validade dos indicadores utilizados, a confiabilidade das medidas calculadas e sua transparência metodológica.

Assim sendo a avaliação através de indicadores de praticas trabalhistas se dará de forma qualitativa e quantitativa, quantitativas à medida que, referem-se a medidas concretas ou observações empíricas das relações de trabalho e qualitativas relativas a percepção cognitiva dos envolvidos no processo de mensuração, relacionados as aspectos da realidade observada/vivenciada levantadas nas análises.

O que foi estudado até aqui de forma teórica será apresentado de maneira mais prática por meio de um estudo exploratório no setor brasileiro de energia elétrica. A seção a seguir apresenta a metodologia utilizada para realização e análise da parte aplicada da pesquisa.

#### 4. METODOLOGIA

Segundo Raupp *in* Beuren (2006, p. 56), “no rol dos procedimentos metodológicos estão os delineamentos, que possuem um papel importante na pesquisa científica, no sentido de articular planos e estruturas a fim de obter respostas para os problemas de estudo”.

A presente pesquisa tem como objetivo o carácter descritivo, pois visa identificar o registro e análise do objeto estudado, bem como interpretar os fatores que contribuem para o resultado. Para Andrade (2002, p. 19) “nesse tipo de pesquisa os fatores são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles”.

É bibliográfico e documental e o embasamento é feito através de consultas a livros, à internet e revistas com o propósito de descrever e analisar a formação e mensuração do Ativo Intangível. (ANDRADE, 2002)

A pesquisa é também, qualitativa e faz um estudo documental retrospectivo nas bases de dados extraídos dos relatórios anuais de sustentabilidade dos anos de 2010 a 2012 do Banco do Brasil S/A.

De acordo com Marconi e Lakatos (1999), o estudo qualitativo é aquele que preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendência de comportamento etc.

Dentro da pesquisa serão expostas abordagens organizadas, contextualizadas, atuais e reais. Para o suporte às informações do setor de mercado pesquisado foi necessário fazer uma análise dos indicadores utilizados pelo Banco do Brasil para avaliação e divulgação das praticas trabalhistas e trabalho decente.

A escolha para análise do setor e da empresa foi feita a por conveniência de acesso aos relatórios anuais de sustentabilidade, haja vista que são companhias aberta e considerando o julgamento de que empresa escolhida trabalha com princípios de governança corporativa.

Os dados levantados foram tabulados e apresentados em quadros e tabelas e a análise de dados foi feita de modo qualitativo, quantitativo e comparativo.

## 5. ESTUDO DE CASO

Esta seção objetiva analisar o desempenho das políticas e estratégias com vistas à formação e ao desenvolvimento do pessoal divulgadas através dos indicadores de práticas trabalhistas e trabalho decente pelo Banco do Brasil nos anos de 2010 a 2012. Conceituando de antemão o que são instituições financeiras, classificação empresarial da empresa em estudo.

### 5.1 Instituições financeiras

Instituição financeira é uma organização cuja finalidade é otimizar a alocação de capitais financeiros próprios e/ou de terceiros, obedecendo uma co-relação de risco, custo e prazo que atenda aos objetivos dos seus patrocinadores incluindo pessoas físicas ou jurídicas que tenham interesses em sua operação como acionistas, clientes, colaboradores, Cooperados, fornecedores, agências reguladoras do mercado onde a organização opere. Ainda segundo a Lei nº 7492/86, em seu artigo 1º:

“ Considera-se instituição financeira, para efeito desta lei, a pessoa jurídica de direito público ou privado, que tenha como atividade principal ou acessória, cumulativamente ou não, a captação, intermediação ou aplicação de recursos financeiros ([Vetado](#)) de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira, ou a custódia, emissão, distribuição, negociação, intermediação ou administração de valores mobiliários.

Parágrafo único. Equipara-se à instituição financeira:

I - a pessoa jurídica que capte ou administre seguros, câmbio, consórcio, capitalização ou qualquer tipo de poupança, ou recursos de terceiros;

II - a pessoa natural que exerça quaisquer das atividades referidas neste artigo, ainda que de forma eventual.

Podemos citar, por exemplo, os Bancos - Um banco é a instituição financeira que aceita depósitos e concede empréstimos. O banco tem por funções depositar capital em formas de poupança, emprestar dinheiro, financiar automóveis e casas, trocar moedas internacionais, realizar pagamentos etc.

No Brasil temos dois tipos de Instituições desse seguimento as consideradas de ordem privada e as ditas públicas. Na esfera pública e como agentes do governo temos como exemplo a Caixa Econômica Federal, o Banco Nacional de Desenvolvimento Social

(BNDES) e o Banco do Brasil, que se caracteriza pelo seu caráter misto (Seu capital é dividido entre o governo e os acionista, onde o governo se apresenta como acionista majoritário), esse, objeto do presente trabalho. Outros exemplos como Casas de Cambio, Seguradoras, Cooperativas de Crédito, Sociedades de Crédito, Financiamento e Investimento, etc., são considerados também como instituições financeiras.

## 5.2 O Ambiente de estudo

O ambiente de estudo tem como unidade de observação o Banco do Brasil e mais precisamente a avaliação de suas políticas de desenvolvimento de pessoal publicadas em seus relatórios de sustentabilidade nos anos de 2010 a 2012.

O Banco do Brasil, empresa de economia mista, onde o Governo é o acionista majoritário, uma instituição financeira com mais de 200 anos de história, O Banco do Brasil S.A. a maior instituição financeira da América Latina, sendo também, maior banco do país por ativos, teve lucro líquido de R\$ 15,8 bilhões no ano de 2013, recorde na história do país. (BANCO DO BRASIL, ONLINE). Os dados estruturais da empresa podem ser vistos na tabela 2.

Tabela 2- Dados estruturais do Banco do Brasil

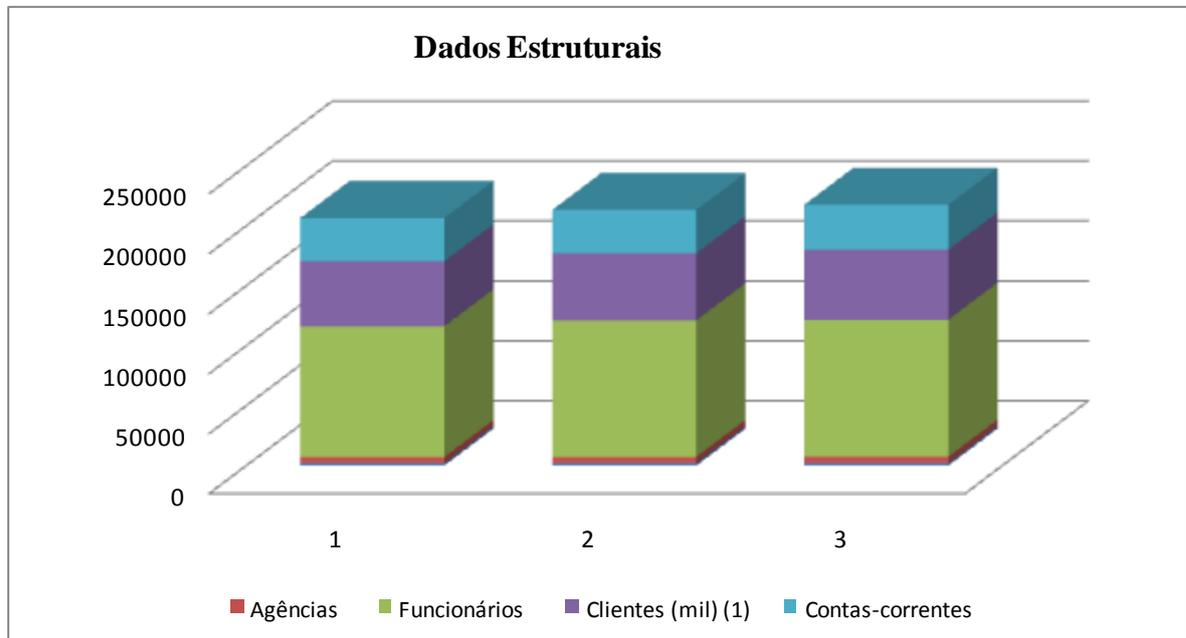
<b>Dados Estruturais</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>VARIAÇÃO 2012/2011</b>
<b>Agências</b>	5.087	5.263	5.362	1,9
<b>Funcionários</b>	109.026	113.810	114.182	0,3
<b>Clientes (mil) (1)</b>	54.366	56.001	58.551	4,6
<b>Contas-correntes</b>	35.934	36.121	37.418	3,6

Fonte: Relatório Anual 2012

A tabela 1 evidencia que todos os dados estruturais apresentados (agencias, funcionários, cliente e contas correntes evoluíram do decorrer dos três anos analisados, destaca-se que dos dados estruturais o que mais evoluiu foi número de clientes. A entidade oferece soluções, serviços e produtos nos segmentos bancário, de investimento, gestão de recursos, seguros, previdência e capitalização, meios de pagamento, entre outros, e alcançou as marcas de 37,4 milhões de contas-correntes e 58,6 milhões de clientes em sua carteira no fim do período. Para isso, conta com mais de 114 mil funcionários. No Brasil, o BB possui a maior rede própria de atendimento entre as instituições financeiras e oferece aos seus clientes

5.362 agências e 44.393 terminais próprios de auto-atendimento, também observáveis no gráfico abaixo:

Gráfico 01



Fonte: Relatório Anual 2012

No exterior, o Banco está presente em 49 dependências, localizadas em 24 países, entre agências e escritórios de representação distribuídos em quatro continentes (1). Além disso, mantém acordo com 1.124 instituições financeiras que atuam como correspondentes do BB em 139 países. Dessa forma, a Organização se posiciona como o banco brasileiro com a maior rede própria de atendimento no exterior, pautando sua atuação pela existência de comunidades de brasileiros, pela internacionalização de companhias nacionais e pela expansão das relações comerciais do Brasil com o mundo.

No ano, a marca do Banco foi reconhecida por diversas iniciativas: 3º lugar no *ranking* Brand Finance (marcas mais valiosas do Brasil e da América Latina 2012); 1º lugar na categoria Bancos e 3º na classificação geral das Marcas de Confiança 2012, do *ranking* *Seleções do Reader's Digest*; marca mais lembrada na categoria Banco do prêmio *Folha Top of Mind* desde a sua 1ª edição; marca favorita da nova classe média brasileira em pesquisa da Data Popular; e marca mais lembrada na categoria Banco e entre as instituições financeiras quando os assuntos são Copa do Mundo e Olimpíadas.

Conforme Relatório Anual de 2012, o Banco do Brasil é um agente financeiro do Tesouro Nacional, responsável pela conta única da União e pelo repasse de recursos a outros

entes da Federação. Com os outros órgãos federais, atua na captação de recursos de fundos e programas. O Banco é ainda o agente financeiro oficial de 16 estados e de 16 capitais. Além disso, oferece soluções específicas para todos os municípios brasileiros.

Conforme informações coletadas no *website*, Banco do Brasil atua em diversos segmentos como o:

- Bancário: Depósitos e operações de crédito, entre outros direcionados ao varejo, atacado e governo, são responsáveis pela parcela mais significativa dos resultados do BB;
- Investimentos: compreende a intermediação e distribuição de dívidas no mercado primário e secundário, além de participações societárias e da prestação dos serviços financeiros;
- Gestão de Recursos: abrange operações de compra, venda e custódia de títulos e valores mobiliários e a administração de carteiras, fundos e clubes de investimentos;
- Seguros, previdência e capitalização: Engloba produtos e serviços relacionados a seguros de vida, patrimonial e de automóvel, além de planos de previdência complementar e capitalização;
- Meios e pagamentos: Refere-se a serviços de transmissão, captura processamento e liquidação financeira das transações em meios eletrônicos;
- Outros: Inclui processos de suporte operacional e consórcios.

### **5.2.1 Histórico social**

Pode-se dizer que ao longo de seus mais de duzentos anos de história, o Banco do Brasil atuou principalmente como agente promotor do desenvolvimento social e econômico no país atendendo inicial e principalmente a área de crédito rural, propiciando o progresso das regiões atendidas, diminuindo assim as desigualdades regionais e sociais existentes, vistos termos ainda hoje, muito do desenvolvimento econômico voltado para atividades primárias (Agricultura, pecuária etc.).

A expansão do Banco pelo país se deu principalmente ao fato de se ter um país ainda com suas atividades primárias como a principal fonte de desenvolvimento, o que fez

com que a organização se posicionasse como principal agente fomentador e financiador do setor.

Em se tratando de aspectos políticos, o direcionamento do Banco para o atendimento de pequenos produtores demonstrava certa preocupação do governo federal com os mesmos. Visão que para Rodrigues (2004, p.202) não se mostra verdadeira:

Quando, em fins do século passado, o Banco do Brasil tomou para si, pela primeira vez em sua história, a atribuição que viria a ser, no século seguinte, a marca de sua atuação, o financiamento do setor agrícola, o fez para atender aos interesses do governo com quem firmou um acordo para instituição de uma carteira de crédito agrícola, como forma de compensar os prejuízos dos grandes produtores, decorrentes da abolição. Portanto, a atividade que, neste século, caracterizaria a chamada função social do Banco do Brasil foi direcionada, em princípio, para beneficiar as oligarquias regionais, os grandes produtores, portanto as elites econômicas do Império e, também, para atender à política de substituição da mão-de-obra escrava, promovendo o financiamento para assentamento de imigrantes europeus nas lavouras de café. Este papel de grande financiador da agricultura e desbravador de regiões só se firmaria, como já apresentado, após a instituição da Carteira de crédito Agrícola e Industrial-Criada, em 1937, e a grande expansão por todo o território nacional se daria, sobretudo, nos governos militares, a partir da segunda metade da década de 1970.

A partir disso e com transformações políticas ocorridas, o foco e atuação social do Banco começam a se redesenhar e a visão institucional volta-se para novos investimentos, ainda voltados para o social, como a valorização do esporte, a cultura, voluntariado etc. Entra em cena o tema sustentabilidade.

Em 2005, o Banco adota o referencial da sustentabilidade como premissa de sua atuação, uma exigência mercadológica, imposta pela globalização e seus efeitos, como salienta Silveira (2006, p.48) quando afirma:

As exigências da crise e o rápido crescimento do movimento socioambiental empurram a empresa para a necessidade de uma revisão de conceitos e para a importância de um engajamento num projeto ético-político de amplitude societária. Essa mudança tem se caracterizado pela adoção dos princípios de responsabilidade social corporativa, isto é, uma intenção de ruptura.

Diante das condições ambientais hoje discutidas e seus efeitos às gerações futuras, a sustentabilidade permeia toda a estrutura organizacional além de esta contida em seus valores, missão, políticas e estratégias corporativas e também nos diversos compromissos voluntários assumidos. É uma das organizações pioneiras na criação do documento chamado agenda 21, inspirado nos principais compromissos alinhados pela Cúpula da Terra, da ONU que incentivam os governos, empresas, ONG's e sociedade civil na busca de soluções para problemas socioambientais (Relatório Anual 2012).

### 5.3 Políticas e estratégias de Gestão do Capital Humano no Banco do Brasil

A gestão do capital humano no Banco do Brasil se dá através de práticas modernas de gestão de pessoas observando-se sempre as perspectivas legais em todos os seus aspectos, com práticas voltadas para a capacitação profissional, o desenvolvimento pessoal e coletivo, a criação de ambiente favorável a inovação e a criatividade, perpetuação de um ambiente de aprendizagem constante com programas educacionais voltados para a internalização de conhecimentos, suas práticas, inclusive com programas de voluntariado, atentando sempre para a responsabilidade socioambiental.

Embora o cenário econômico atual seja bastante degradante para a grande maioria dos trabalhadores brasileiros, encontra-se empresas no país que ainda primam pela qualificação e o desenvolvimento de seus colaboradores, como o Banco do Brasil. Em meio a maléfica situação de adoção de estratégias pós-modernistas como a *outsourcing* que consiste na conhecida terceirização, ou seja, com a prerrogativa de se tornar mais competitiva ou rentável a empresa contrata mão-de-obra “terceirizada”, de uma empresa externa para prestar serviços que não seriam o seu foco principal, tendo assim, ganhos em escala, pois teria sua força de trabalho livre para atuar no seu objetivo em vez de se preocupar ou dispensar sua força de trabalho para ações que não sejam foco de seus objetivos. O Banco do Brasil também cedeu a essa estratégia, no entanto a terceirização acontece com áreas como a limpeza e telefonia, além de agentes de créditos que trabalham de forma externa, vinculados a uma agência, enquanto que o corpo funcional voltasse para o atendimento aos clientes.

Atualmente para a admissão no quadro funcional do Banco do Brasil, o candidato tem que prestar concurso público, que em seus editais não faz restrições quanto à formação do candidato, o que de certa forma já gera um desafio para a organização, pois ingressam em seus quadros profissionais de diferentes áreas, para atuar em um mercado específico e dinâmico como é o bancário, e a cada dia esse segmento se mostra mais volátil, com clientes cada vez mais informados e exigentes. Eis o desafio posto; o gerenciamento das competências adquiridas e a construção de ambiente favorável a adequação e alocação eficiente desse capital humano adquirido. Como firma Meister (1999, p.2):

A empresa do século XXI existe em uma economia em que mais e mais valor agregado será criado pelo capital humano. Essa mudança de paradigma no pensamento administrativo – do sucesso com base na eficiência e em economias de escala para o sucesso cuja raiz está em trabalhadores com conhecimentos culturalmente diversos – é a essência da organização do século vinte e um.

Ainda fazendo uso do que pontua Meister (1999), observa-se uma lista de competências elencadas por ele, que o profissional atualmente deve possuir ou desenvolver para que sua empregabilidade esteja assegurada:

- **Aprendendo a aprender.** Saber como compreender e manipular rapidamente e com confiança as novas informações percebidas é uma importante competência no ambiente de negócios. Mostrar comprometimento com o auto desenvolvimento, melhorando constantemente sua capacidade de aprender novas técnicas e competências e ser capaz de lidar com a ambiguidade e com o caos de uma organização são qualificações vitais de aprendizagem.
- **Comunicação e colaboração.** Saber ouvir e comunicar-se com seus colegas de trabalho e clientes é essencial, mais, além disso, o profissional do conhecimento também precisa saber trabalhar em equipe, colaborar com os membros da equipe, solucionar conflitos e compartilhar as melhores práticas em toda a organização.
- **Raciocínio criativo e resolução de problemas.** Saber reconhecer e definir problemas , implementar soluções, gerar novas ideias , agir e controlar e avaliar os resultados é uma parte fundamental da sustentação da vantagem competitiva de uma empresa.
- **Conhecimento tecnológico.** Ser capaz de usar as ferramentas tecnológicas colocadas a disposição pela empresa é essencial. A capacidade de navegar pelos diversos aplicativos é fundamental para o sucesso profissional.
- **Conhecimento de negócios globais.** Ter conhecimento das técnicas negociais mais complexas, saber como avaliar o potencial de negócios, conseguir ler os diversos panoramas que se apresentam são primordiais para a competência do ambiente de negócios.
- **Desenvolvimento de lideranças.** Ser capaz de dar autonomia aos colegas de trabalho, energizar e capacitar um grupo ou equipe para atingir os objetivos empresariais da empresa também é imperativo. Para operar nessa economia do conhecimento, os líderes precisam saber definir uma visão compartilhada e liderar a organização para que ela concretize a sua visão.
- **Autogerenciamento da carreira.** Ter a capacidade de gerenciar proativamente o próprio desenvolvimento e apropriar carreira, em lugar de seguir apenas passivamente um plano de treinamento pelos seus superiores é importante porque a empresa esta dando cada vez mais atenção ao desenvolvimento da empregabilidade dos funcionários. Portanto saber gerenciar a própria carreira é a primeira etapa desse processo.

Corroborando com o autor, todas essas competências são buscadas são também alvo de aprimoramento e desenvolvimento nas estratégias de gerenciamento do capital humano no Banco do Brasil, uma vez que em um processo histórico, percebeu-se que nos anos 70 o trabalhador do setor financeiro desenvolvia um trabalho burocrático e específico e detinha certo grau de status na sociedade, no decorrer dos anos já na década de 80 o declínio começa a se mostrar nas atividades desses trabalhadores tendo início auto índices de rotatividade e os salários já não eram tão atrativos. Com a entrada na década de 90 e com a reestruturação bancária, a modernização e avanço tecnológico, o início da concorrência estrangeira, os mercados se tornando ainda mais competitivos, surge a necessidade de se planejar melhor a inclusão em seus quadros de pessoas mais qualificadas.

A tecnologia e seu avanço desenfreado ocasionaram a extinção e a mudança de perspectivas no setor, onde cargos foram extintos e novos surgiram, principalmente nas áreas motoras desse desenvolvimento como na informática, no assessoramento e na consultoria financeira.

Diante dessa temática, o Banco do Brasil se posiciona como pioneiro na busca por diferenciação, motivada pelo modelo adotado para a capacitação de seus colaboradores já no ano de 1965 com a criação do DESED (Departamento de Seleção e Desenvolvimento do Pessoal) que surge com uma proposta ousada para a época: parceria com importantes instituições de ensino, escolas de inglês e oferta de bolsas de estudo no exterior. Desde então varias são as modalidades de treinamentos que ao longo dos anos foram sendo desenvolvidos e aprimorados para o Banco dispor dos melhores profissionais existentes no mercado.

A principal política do BB no gerenciamento de seu capital humano é a busca constante por oferecer a seu corpo colaborativo/funcional o desenvolvimento necessário através dos melhores treinamentos disponíveis no mercado, oportunidade de desenvolvimento gerenciada pelo próprio colaborador, através de diversas modalidades de treinamentos oferecidas por sua Universidade Corporativa, em parceria com as mais renomadas instituições de ensino do país como a FGV (Fundação Getúlio Vargas), e instituições de apoio às empresas como SEBRAE. A produção e acesso ao conhecimento ocorrem através de um sistema bastante organizado nas seguintes modalidades:

- Aprendizagens por meio de diversificadas tecnologias educacionais, dentre as quais, ensino presencial, treinamento em serviço e a distancia;
- Programas em parcerias com diversas instituições de ensino no país;
- Oportunidade de auto desenvolvimento como bibliotecas para consultas a livros e periódicos especializados;

- Portal de desenvolvimento profissional, com acesso via internet, que possibilita ao funcionário identificar as ações de desenvolvimento profissional pertinentes e realizar treinamentos à distancia oferecidos pelo banco.

Com essa prerrogativa e para avaliar o desempenho colaborativo, o banco adota a gestão por competências, modelo adotado que abrange cinco perspectivas (financeira, clientes, processos internos, comportamento organizacional e sociedade) no modelo de avaliação 360° onde todos avaliam todos (superior, subordinado, pares e auto avaliação), de forma setorial (Agencias varejo, governo e atacado; Centos estratégicos e administrativos) sobre critérios pré-definidos dentro de perspectivas elaboradas de acordo com a natureza da empresa sua missão, valores e objetivos.

#### **5.4 Indicadores utilizados pelo Banco do Brasil para divulgação em relatórios anuais**

Os Relatórios Anuais do Banco do Brasil contemplam suas ações desenvolvidas pelas suas mais diversas áreas durante o período entre 1º de Janeiro a 31 de Dezembro, suas publicações alcançaram nível A+de aplicação das diretrizes estabelecidas pela *Global Reporting Initiative* (GRI), versão G3, do suplemento pelo setor financeiro e considera os critérios disseminados pela Associação Brasileira das Companhias Abertas(ABRASCA). (RELATÓRIO ANUAL 2012 – GRI 3.1).

O BB produz e divulga seus relatórios anuais em vários tipos de plataformas: versão on-line, em formato PDF, *pendrive*, *tablet* e *mobile*. Além disso, publica a revista *Conexão BB*, compacta e com linguagem acessível, na versão impressa e nos formatos PDF e para *tablet*, ambos disponíveis no portal do Banco. (RELATORIO ANUAL, 2012).

Nos relatórios anuais são divulgadas as mais diversas informações sobre a organização. Algumas dessas informações são expostas através de demonstrativos quantificáveis escolhidos por sua veracidade relevância e confiabilidade chamados de indicadores. Esses relatórios contem informações sobre governança corporativa, estrutura organizacional, gestão e riscos e controles corporativos, estratégia negocial, responsabilidade socioambiental, desempenho econômico-financeiro, capital humano etc., cada um desses tópicos são estudados e expostos através de indicadores elaborados/escolhidos de acordo com o tema/assunto em questão. O presente trabalho trata de indicadores apenas relacionados ao seu objetivo, a avaliação das políticas de formação e desenvolvimento de pessoas no âmbito

da empresa, para isso, selecionaram-se alguns indicadores voltados para as informações sobre o capital humano e suas especificidades como: perfil dos funcionários por contrato de trabalho, rotatividade, desligamentos, remuneração, indicadores de saúde e segurança, treinamentos. O quadro 2 evidencia o nível de atendimento da evidenciação dos indicadores sociais voltadas a práticas trabalhistas e trabalho decente no ano de 2012.

Quadro 2–Grau de atendimento de indicadores Sociais Sugeridos pelo GRI sobre as Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente do Relatório de Sustentabilidade do Banco do Brasil de 2012

<b>Social: Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente</b>		
<b>Emprego</b>		<b>Atendimento</b>
<b>Forma de gestão</b>		<b>Total</b>
LA1	Total de trabalhadores, por tipo de emprego, contrato de trabalho e região.	Total
LA2	Número total e taxa de rotatividade de empregados, por faixa etária, gênero e região.	Total
LA3	Benefícios oferecidos a empregados de tempo integral que não são oferecidos a empregados temporários ou em regime de meio período, discriminados pelas principais operações.	Total
<b>Relações entre trabalho e administração</b>		<b>Atendimento</b>
<b>Forma de gestão</b>		<b>Total</b>
LA4	Percentual de empregados abrangidos por acordos de negociação coletiva.	Total
LA5	Prazo mínimo para notificação com antecedência referente a mudanças operacionais, incluindo se esse procedimento está especificado em acordos de negociação coletiva.	Total
<b>Saúde ocupacional e segurança</b>		<b>Atendimento</b>
<b>Forma de gestão</b>		<b>Total</b>
LA6	Percentual dos empregados representados em comitês formais de segurança e saúde, compostos por gestores e por trabalhadores, que ajudam no monitoramento e aconselhamento sobre programas de segurança e saúde ocupacional.	Total
LA7	Taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e óbitos relacionados ao trabalho, por região.	Parcial
LA8	Programas de educação, treinamento, aconselhamento, prevenção e controle de risco em andamento para dar assistência a empregados, seus familiares ou membros da comunidade com relação a doenças graves.	Total
LA9	Temas relativos a segurança e saúde cobertos por acordos formais com sindicatos.	Total
<b>Treinamento e educação</b>		<b>Atendimento</b>
<b>Forma de gestão</b>		<b>Total</b>
LA10	Média de horas de treinamento por ano, por funcionário, discriminadas por categoria funcional.	Total
LA11	Programas para gestão de competências e aprendizagem contínua que apóiam a continuidade da empregabilidade dos funcionários e para gerenciar o fim da carreira.	Total
LA12	Percentual de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira.	Total
<b>Diversidade e igualdade de oportunidades</b>		<b>Atendimento</b>
<b>Forma de gestão</b>		<b>Total</b>
LA13	Composição dos grupos responsáveis pela governança corporativa e discriminação de empregados por categoria, de acordo com gênero, faixa etária, minorias e outros indicadores de diversidade.	Total
LA14	Proporção de salário base entre homens e mulheres, por categoria funcional.	Total

Fonte: GRI (2011) e Relatório de Sustentabilidade do Banco do Brasil de 2012

Observa-se que dentre os 12 indicadores, apenas o indicador LA7 - Taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e óbitos relacionados ao trabalho, por região foram divulgados de forma parcial, todos os outros atenderam totalmente aos níveis de exigência solicitados pelo padrão GRI. Esses indicadores são divulgados ano a ano demonstrando a transparência da empresa em suas práticas relacionadas a seu capital humano e para atendimento a demandas por informação da população, além de fazer parte de exigências legais conferidas a organizações como o Banco do Brasil em seu papel de empresa de economia mista integrante da Administração Pública Indireta, onde seu acionista majoritário é a União.

### **5.5 Análises do desempenho das políticas e estratégias com vistas à formação e ao desenvolvimento do pessoal divulgadas através dos indicadores de práticas trabalhistas e trabalho decente pelo Banco do Brasil nos anos de 2010 a 2012.**

Para se fazer qualquer análise é necessário primeiro um objeto a ser analisado. Os indicadores relacionados às práticas, políticas e estratégias voltadas para o desenvolvimento de pessoal adotado pelo Banco do Brasil nos anos de 2010, 2011 e 2012, com o objetivo de se averiguar se essas estratégias adotadas pela organização se mostraram eficientes e conseguiram alcançar seus objetivos. Os indicadores utilizados na análise serão:

- Perfil funcional por contrato de trabalho que correspondem ao indicador do GRI LA1 - Total de trabalhadores, por tipo de emprego, contrato de trabalho e região.
- Rotatividade que corresponde no GRI ao indicador LA2 Número total e taxa de rotatividade de empregados, por faixa etária, gênero e região.
- Remuneração correspondente no GRI ao indicador LA3 Benefícios oferecidos a empregados de tempo integral que não são oferecidos a empregados temporários ou em regime de meio período, discriminados pelas principais operações.
- Saúde e segurança representado pelo indicador GRI LA7- Taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e óbitos relacionados ao trabalho, por região.
- Treinamentos representados nos indicadores do GRI- LA10- Média de horas de treinamento por ano, por funcionário, discriminadas por categoria funcional;

LA11- Programas para gestão de competências e aprendizagem contínua que apóiam a continuidade da empregabilidade dos funcionários e para gerenciar o fim da carreira e LA12- Percentual de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira.

No Banco do Brasil a forma de ingresso em seus quadros funcionais se dá através de concurso público como já antes comentado em capítulo anterior, os contratos de trabalho utilizados seguem os normativos estabelecidos pela CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), regime típico das relações privadas e também utilizado na Administração pública indireta, nas empresas públicas e nas sociedades de economia mista que é o caso do Banco do Brasil e também o regime estatutário, que pelas informações na tabela 2, representam um percentual bem pequeno em relação aos contratos celetista. A grande maioria dos contratos de trabalho no BB são regidos pela CLT.

Tabela 2 - Perfil funcional por contrato de trabalho

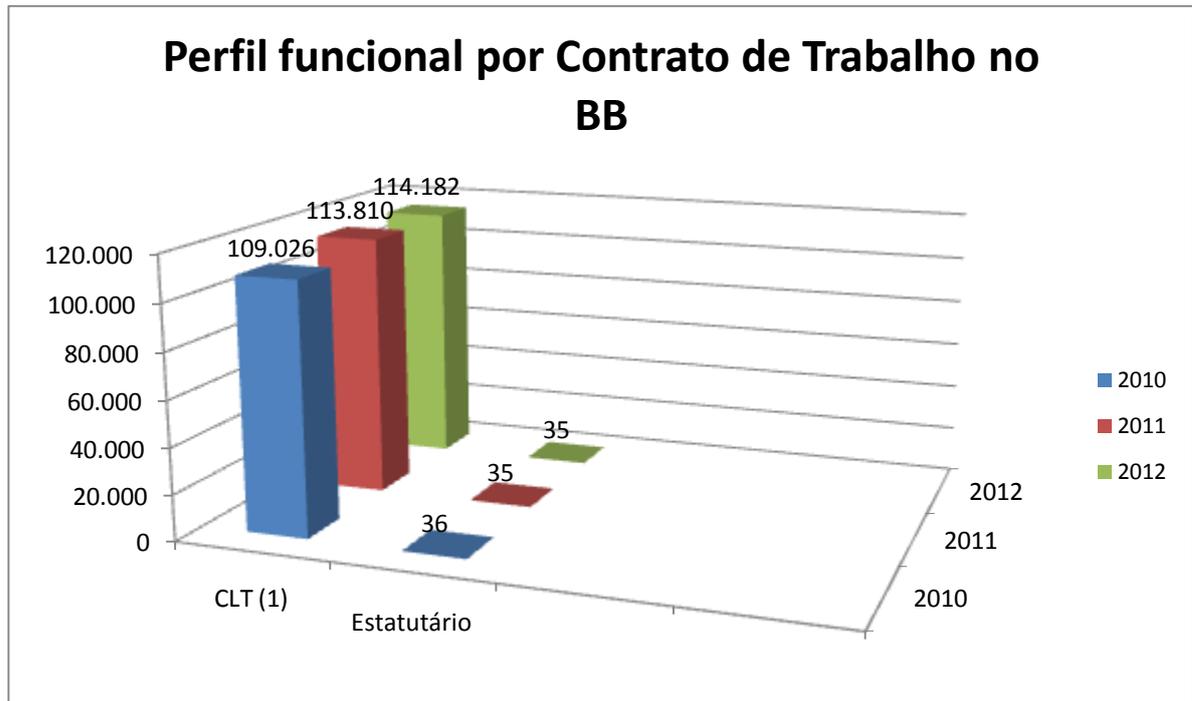
<b>Perfil dos Funcionários</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Por Contrato de Trabalho</b>			
<b>CLT <sup>(1)</sup></b>	109.026	113.810	114.182
<b>Estatutário</b>	36	35	35
<b>Por Região</b>			
<b>Norte</b>	4.320	5.163	5.184
<b>Nordeste</b>	16.589	19.532	19.595
<b>Sul</b>	19.678	19.802	19.644
<b>Sudeste</b>	51.095	51.574	51.594
<b>Centro-Oeste</b>	17.271	17.662	18.094
<b>Exterior</b>	73	77	71

(1) O Banco não contrata profissionais como temporários.

Fonte: Relatório Anual 2012

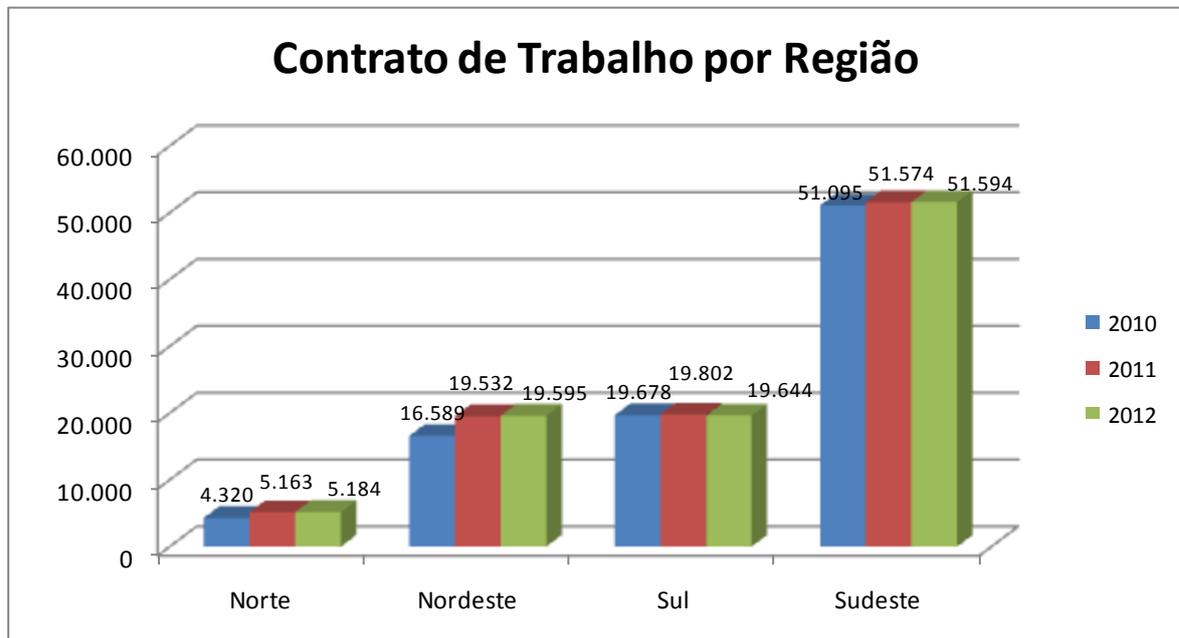
Desmembrando a tabela 2 acima em dois gráficos podemos ter uma visão mais analítica das informações conforme gráficos 02 e 03 abaixo:

Gráfico 02



Fonte: Relatório Anual 2012

Gráfico 03



Fonte: Relatório Anual 2012

Os sistemas de gestão de remuneração é fator que desperta o interesse de toda a organização, que pode tanto motivar ou produzir insatisfação, entretanto a remuneração não pode ser considerada como fator motivador, mais sim uma contrapartida pecuniária pelo serviço prestado. Avaliando-se o quesito renda, um dos principais fatores que fazem com que

alguém escolha trabalhar em determinada área ou empresa, como observa CHIAVENATO (2008), “Ninguém trabalha de graça. Como parceiro da organização, cada funcionário está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com seus conhecimentos e habilidades desde que receba uma retribuição adequada. As organizações estão interessadas em investir em recompensas para as pessoas desde que delas possam receber contribuições ao alcance de seus objetivos [...]”

Em se falar em rotatividade, entende-se como sendo a não permanência ou a rápida mudança de emprego voluntaria ou arbitrária, está relacionada às admissões e os desligamentos em determinado período. Para sua demonstração são utilizados índices temporais para acompanhamento e comparações que servem para desenvolver diagnósticos para os casos observados em determinado espaço de tempo. As principais fontes de informações hoje no Brasil centram-se na RAIS (Relação Anual de Informação Sociais), e no CAGED (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados), são as duas fontes mais utilizadas para tentar dimensionar quantitativamente os aspectos relacionados à durabilidade do vínculo empregatício ou a rotatividade, além de outras fontes que podem ser consultadas com o IPEA, IBGE etc. No tocante a essa situação um adequado gerenciamento dessa rotatividade, livra a empresa de riscos a imagem, preserva o clima organizacional e as pessoas.

Segundo o DIEESE em sua publicação Rotatividade e Políticas Públicas para o Mercado de Trabalho (2014), ainda em relação à rotatividade, observou-se que é significativamente crescente no que tange ao total dos desligamentos celetistas, aumentando de 52% em 2003, para 64% em 2012. Já quando se consideram os desligamentos descontados, a taxa eleva-se de 41% para 43%, respectivamente, em 2003 e 2012. Cabe ressaltar, entretanto, que a rotatividade não é homogênea quando se consideram os setores de atividade econômica, conforme o *ranking* a seguir: construção civil (87,4%), agricultura (65,9%), comércio (41,4%), administração pública (40,7%), serviços (38,9%), indústria de transformação (35,5%), indústria extrativa mineral (19,5%) e o setor de serviços de utilidade pública (19,4%).

No setor de serviços, um dos que mais cresce e movimenta o desenvolvimento econômico, está o Banco do Brasil e na tabela 3 abaixo, pode-se observar seus números relacionados ao tema rotatividade e de forma mais simplificada, o gráfico 04 com os percentuais relacionados ao período em estudo:

Tabela 3 - Rotatividade por Gênero

<b>Rotatividade por Gênero</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Média de Funcionários <sup>(1)</sup></b>			
<b>Sexo Feminino</b>	43.626	45.900	47.041
<b>Sexo Masculino</b>	62.873	65.519	66.955
<b>Total – Média</b>	<b>106.499</b>	<b>111.418</b>	<b>113.996</b>
<b>Desligamentos no Período <sup>(2)</sup></b>			
<b>Sexo Feminino</b>	1.716	1.436	1.450
<b>Sexo Masculino</b>	3.188	2.459	2.816
<b>Total – Desligamentos no Período</b>	<b>4.904</b>	<b>3.895</b>	<b>4.266</b>
<b>Taxa de Rotatividade <sup>(3)</sup></b>			
<b>Sexo Feminino</b>	3,82	3,06	3,07
<b>Sexo Masculino</b>	4,97	3,67	4,20
<b>Total</b>	<b>4,50</b>	<b>3,42</b>	<b>3,74</b>

(1) Média aritmética dos números de funcionários no fim de 2011 e 2012

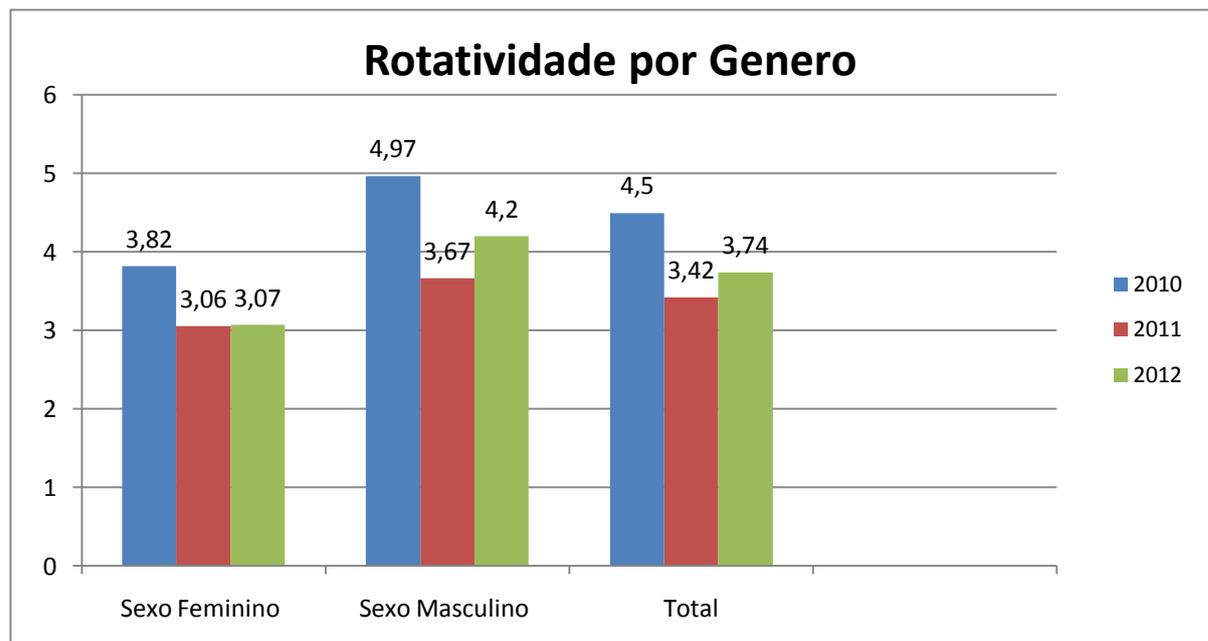
(2) Base Sistema de Apreciação e Registro dos Atos de Admissão e Concessões do Tribunal de Contas da União (SISAC)

(3) (Desligamentos no período/quantidade de funcionários em 31 de dezembro de 2012)

X 100

Fonte: Relatório Anual 2012

Gráfico 04



Fonte: Relatório Anual 2012

Pelas informações constantes na tabela e na representação gráfica acima observa-se uma evolução na retenção de pessoas na organização, observando a taxa de rotatividade, criada pelos valores apurados pode-se auferir que houve decréscimo no índice de rotatividade na empresa ao longo do período apurado, embora se tenha em números absolutos um aumento tanto no sexo feminino como no masculino. Os motivos podem ser os mais variados como:

- Ofertas mais atraente por outras empresas;

- Insatisfação quanto à política salarial da organização;
- Políticas de benefícios insuficientes;
- O tipo de supervisão exercido sobre o pessoal;
- Clima organizacional;
- Falta de reconhecimento dentre outras.

Entretanto, tem-se que levar em consideração, o também aumento do corpo funcional ao longo do período apurado, com novas contratações e incorporações de funcionários de outras instituições que passaram a fazer parte dos quadros funcionais do Banco com as aquisições e incorporações. No que se refere a média final, ou taxa de rotatividade, percebe-se um decréscimo em sua quantificação dentro do período apurado, pontuando uma mudança de perspectiva dentro da organização na visão de seus colaboradores/funcionários, que pode ter sido motivado pelos mais diversos fatores como políticas de desenvolvimento de pessoal mais atraente que as encontradas no mercado, ampliação e melhorias nos benefícios já existentes e criação de novos, possibilidades de ascensão e crescimento pessoal mais flexíveis etc.

As percepções de melhorias também podem ser vistas nos indicadores de desligamento no período em estudo observando-se a tabela 4 abaixo:

Tabela 4 - Desligamentos no Período

<b>Desligamentos no Período <sup>(1)</sup></b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Até 25 Anos</b>	351	408	395
<b>De 26 a 35 Anos</b>	1.027	1.081	1.270
<b>De 36 a 45 Anos</b>	437	421	443
<b>Acima de 46 Anos</b>	3.089	1.985	2.158
<b>Total – Desligamentos no Período</b>	<b>4.904</b>	<b>3.895</b>	<b>4.266</b>
<b>Taxa de Rotatividade <sup>(2)</sup></b>			
<b>Até 25 Anos</b>	4,30	5,24	6,04
<b>De 26 a 35 Anos</b>	2,58	2,52	2,95
<b>De 36 a 45 Anos</b>	1,49	1,42	1,49
<b>Acima de 46 Anos</b>	9,74	5,92	6,17
<b>Total</b>	<b>4,50</b>	<b>3,42</b>	<b>3,74</b>

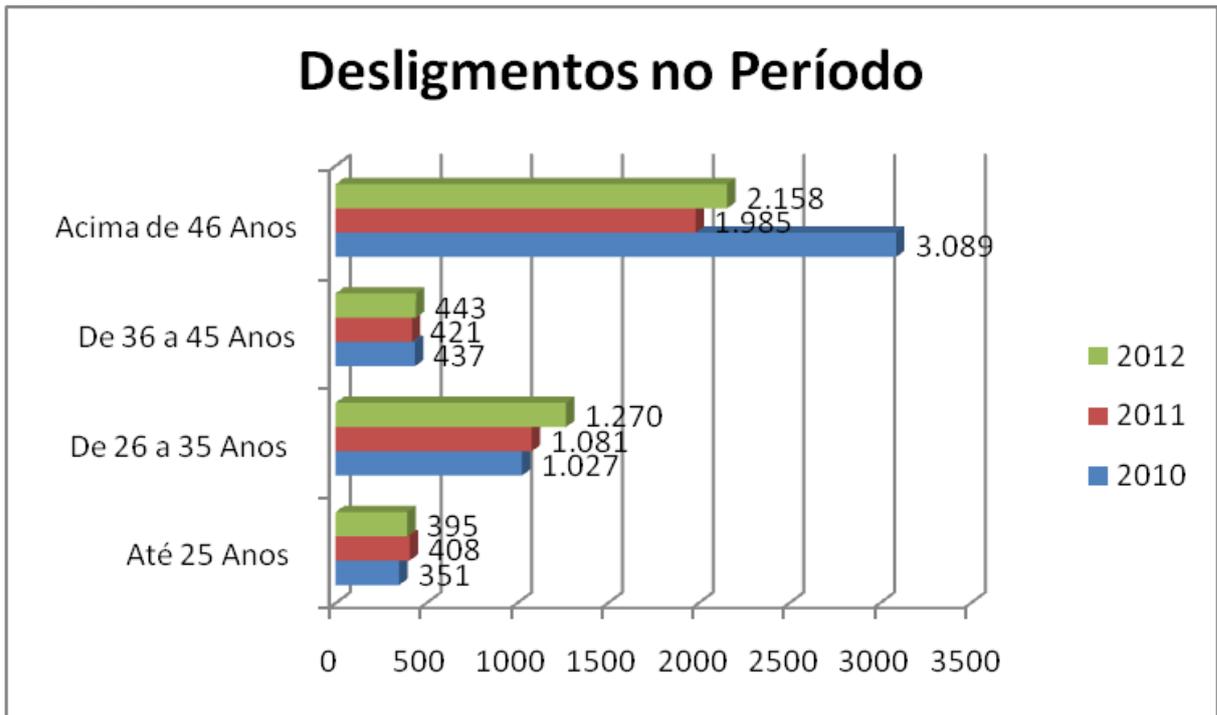
(1) Base Sistema de Avaliação e Registro dos Atos de Admissão e Concessões do Tribunal de Contas da União (SISAC)

(2) (Desligamentos no período/quantidade de funcionários em 31 de dezembro de 2012) X 100

Fonte: Relatório Anual 2012.

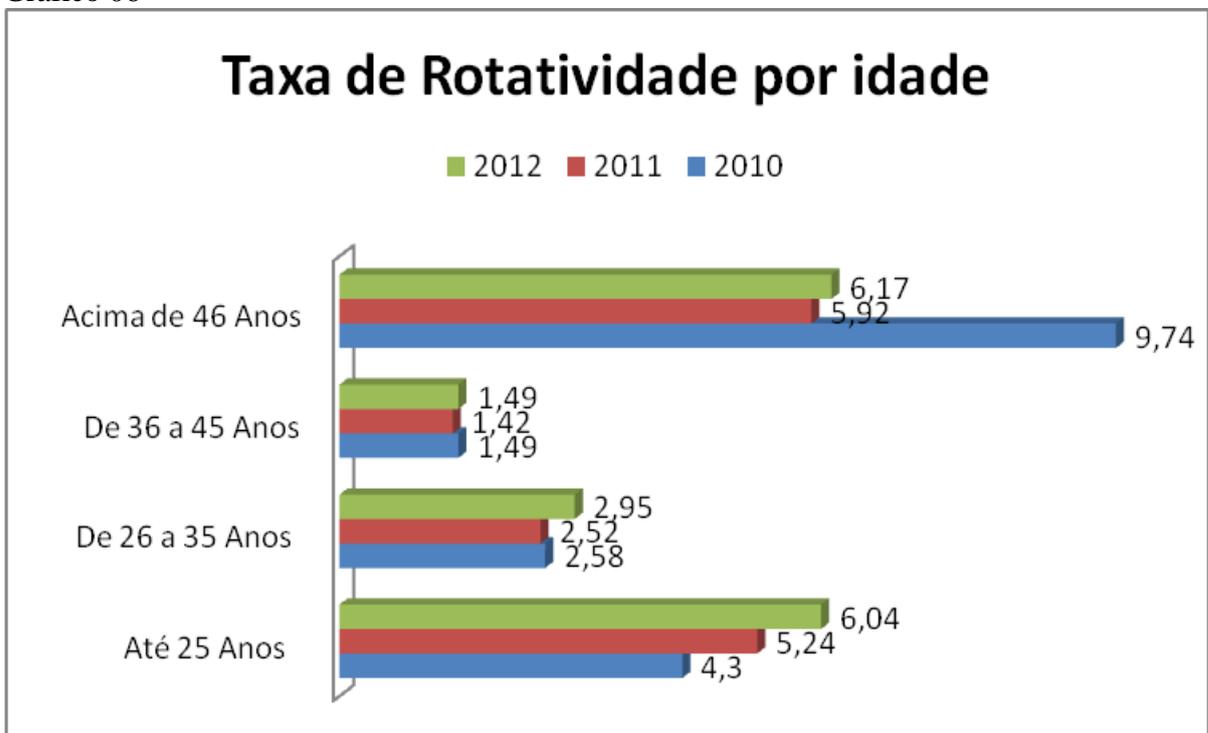
Desmembrando a tabela acima em gráficos têm-se as informações mais detalhadas e expostas de forma mais analíticas:

Gráfico 05



Fonte: Relatório Anual 2012

Gráfico 06



Fonte: Relatório Anual 2012

Pelas informações apresentadas na tabela e nos gráficos, percebe-se uma baixa nos desligamentos, principalmente no período entre 2010 e 2011, com redução significativa nos valores absolutos da tabela levando-se em conta o total de desligamentos para o período,

embora, percebe-se nova elevação em comparação aos anos de 2011 a 2012. No entanto ao se avaliar o período por completo tem-se uma situação ainda de redução nos números de desligamentos, o que pode significar uma mudança de perspectiva dos funcionários em relação às políticas de gestão de pessoas da organização, seja pelo fato de o mercado de trabalho está mais exigente em relação às contratações (numero de vagas disponíveis), ou a conjuntura econômica não esteja favorável ao desligamento nesse período. Pode-se perceber ainda pelo fator idade que a faixa com maior quantidade de desligamentos está nos funcionários de faixa etária de 26 a 35 anos, faixa essa em que é fácil encontrar profissionais que não pensam duas vezes antes de trocar de emprego estável por uma oportunidade de empreender, ou por uma empresa que lhes de desafios e oportunidade de crescimento mais rápido. Para a retenção de talentos o BB aposta em uma estratégia voltada para o compromisso com a responsabilidade social e uma política de retenção desses talentos agressiva, com diversos benefícios oferecidos que ultrapassam as exigências da legislação que rege os contratos de trabalho, como os elencados abaixo:

- Ajuda de deslocamento noturno;
- Cassi – assistência médica;
- Auxílios-Alimentação, refeição, creche/babá e ao filho com deficiência;
- BB Dental – plano odontológico;
- Caixa executivo – vantagem em caráter pessoal. Pagamento, em caráter pessoal, da gratificação de caixa executivo por um período de 18 meses a partir do momento que o funcionário, afastado por Lesão por Esforço Repetitivo (LER) e distúrbios osteomoleculares relacionados ao trabalho, retorne às atividades no Banco;
- Faltas abonadas;
- Indenização por assalto;
- Licenças: adoção, maternidade, para acompanhar pessoa enferma da família (LAPEF) e prêmio;
- Previ – Previdência Complementar;
- Programa de Assistência a Vítimas de Assalto e Sequestro (PAVAS);
- Programas de assistência social – adiantamentos – aquisição de óculos e lentes, catástrofe natural ou incêndio residencial, desequilíbrio financeiro, funeral de dependente econômico, glosas da Cassi, tratamento odontológico e tratamento psicoterápico;
- Programas de assistência social – auxílio – aquisição de medicamentos no exterior, assistência a portadores de deficiência, assistência médico-hospitalar, assistência

médico-social, deslocamento para tratamento de saúde no exterior, deslocamento para tratamento de saúde no País, doação/recepção de órgãos e transplantes, enfermagem especial, falecimento em situação de serviço, remoção em UTI móvel ou táxi aéreo e tratamento com hormônio do crescimento;

- Programa de assistência social – controle do tabagismo;
- Prorrogação da licença-maternidade (até 180 dias de duração);
- Salário-Maternidade;
- Vale-Transporte;
- Vantagem em Caráter Pessoal (VCP) – continuidade do pagamento em caráter pessoal, por determinado período da comissão exercida pelo funcionário quando há redução da dotação da dependência;
- Vantagem em Caráter Pessoal – LER – pagamento, em caráter pessoal, de vantagens relativas à gratificação de caixa, códigos 288 e 394, aos funcionários que na véspera do afastamento por acidente de trabalho exerciam a função de caixa executivo e foram licenciados com diagnóstico de Lesões por Esforço Repetitivo (LER);
- Vantagem em Caráter Pessoal (VCP) – acidente de trabalho – pagamento, em caráter pessoal, da comissão por um período de 120 dias a partir do momento em que o funcionário, afastado por acidente de trabalho, retorna às atividades no Banco;
- Vantagens de remoção – destinam-se ao custeio parcial de despesas inerentes ao processo de desinstalação, instalação, deslocamento, entre outros, para os funcionários que efetuem mudança de residência devido ao comissionamento, no interesse do serviço.

A organização deve desenvolver a habilidade de projetar e gerir recompensas, dando suporte às demandas empresariais. Nesse ponto ao se avaliar as projeções de rendas no BB, percebe-se aumento gradativo ao longo do período observado, nas faixas salariais, também com uma demonstração da realidade quando se fala em gênero no mercado de trabalho, embora no BB não exista diferença salarial para quem ocupa o mesmo cargo, seja homem ou mulher, observa-se pelas informações na tabela 05 que existe uma diferença salarial que foi sendo reduzida ao longo do período observado. Embora os percentuais que apontam as margens de diferença sejam pequenas, tem-se a noção de que a política salarial no Banco vem evoluindo, embora de maneira muito lenta.

Tabela 5- Remuneração Média por Gênero e Categoria Funcional (R\$)

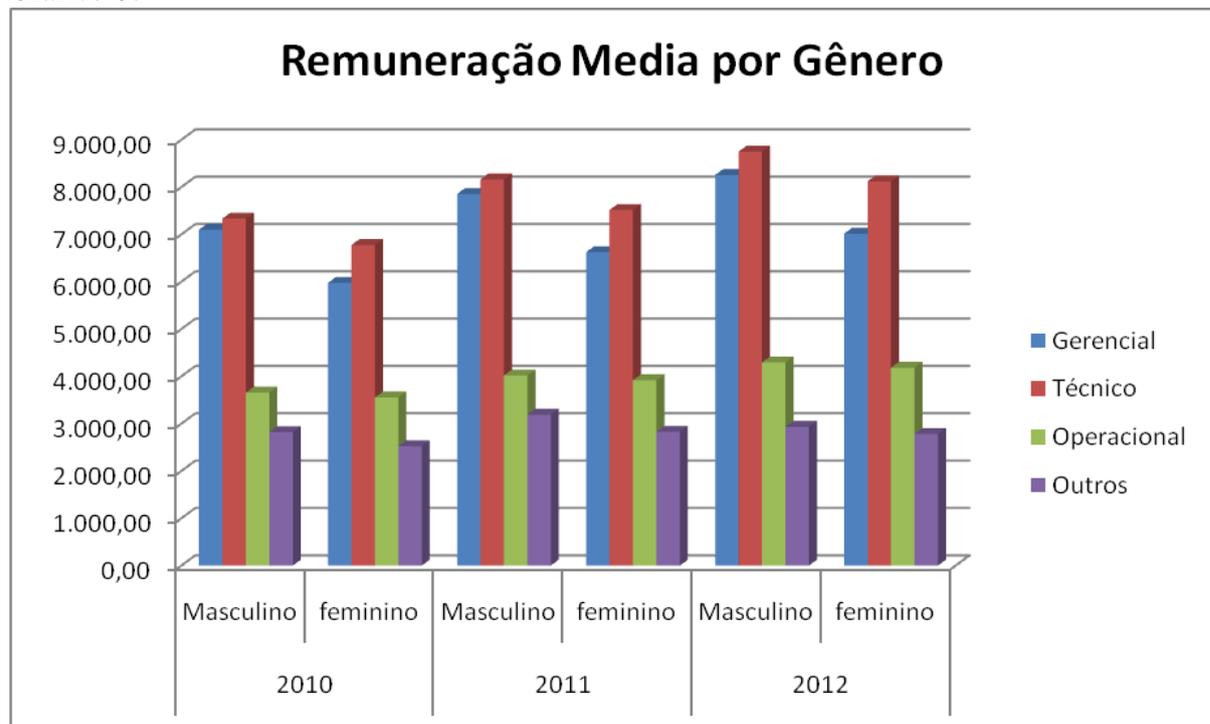
Remuneração Média por Gênero e Categoria Funcional (R\$)	2010			2011			2012		
	Masculino	Feminino	Percentual da Diferença entre as Remunerações <sup>(1)</sup>	Masculino	Feminino	Percentual da Diferença entre as Remunerações <sup>(1)</sup>	Masculino	Feminino	Percentual da Diferença entre as Remunerações <sup>(1)</sup>
<b>Gerencial</b>	7.098,91	5.975,53	18,57	7.853,50	6.623,38	18,80	8.254,62	7.014,46	17,68
<b>Técnico</b>	7.333,51	6.776,25	8,57	8.160,09	7.516,02	8,22	8.749,41	8.120,67	7,74
<b>Operacional</b>	3.654,27	3.552,96	2,54	4.017,41	3.917,77	2,85	4.293,56	4.183,79	2,62
<b>Outros</b>	2.821,35	2.523,03	12,77	3.190,78	2.829,53	11,82	2.932,70	2.781,65	5,43

(1) Não há diferenças salariais entre mulheres e homens que ocupam os mesmos cargos na empresa.

Fonte: Relatório Anual 2012

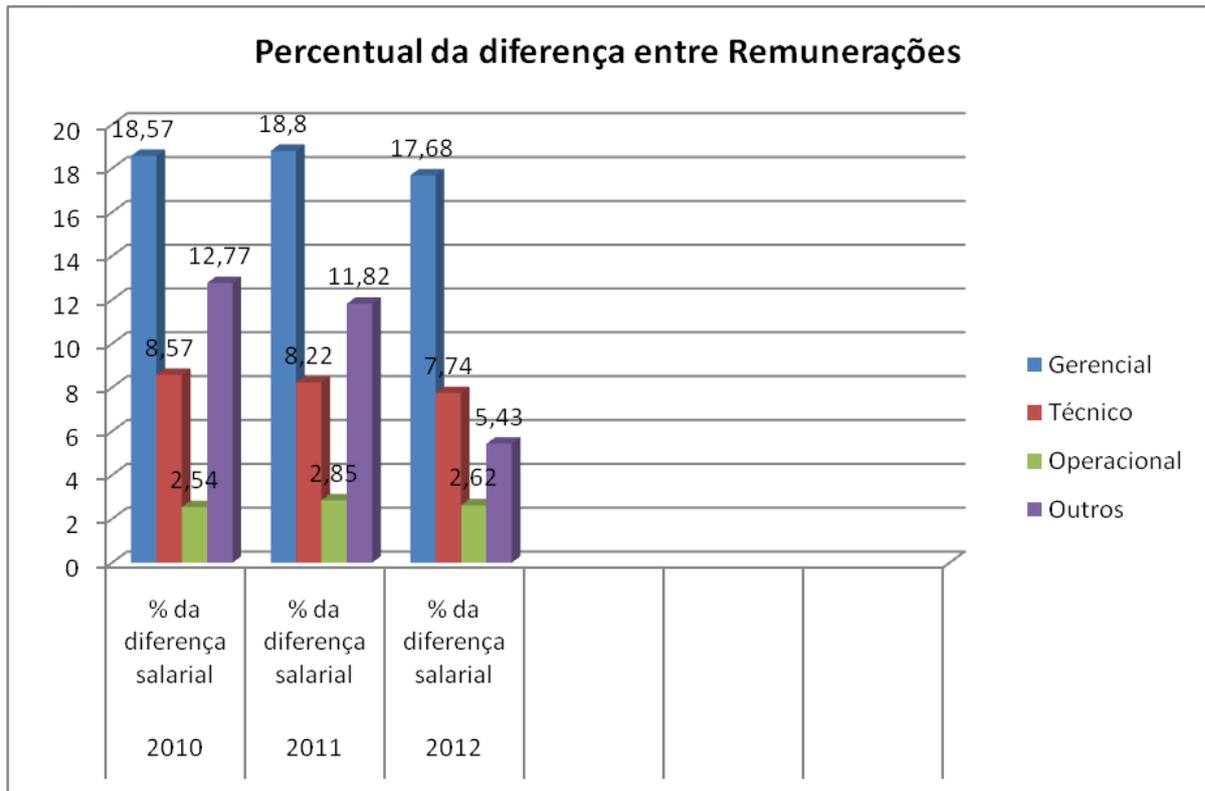
Um melhor entendimento pode ser alcançado ao separarmos alguns dados da tabela acima em gráficos como os observados abaixo:

Gráfico 07



Fonte: Relatório Anual 2012

Gráfico 08



Fonte: Relatório Anual 2012

Nos indicadores de saúde e segurança no trabalho, pontuando o que afirma Cavassani, Barbieri e Biazin (2006), atualmente as organizações vivenciam um ambiente globalizado com muita competição e, a procura por resultados torna-se um desafio, exigindo cada vez mais dos colaboradores. Corresponder às expectativas da organização e ao mesmo tempo atingir qualidade de vida é um desafio para o ser humano, que procura tudo que possa proporcionar maior bem estar e estabilidade física, psíquica e social, para conquistar uma vida mais satisfatória.

Na visão de Evangelinos e Marchetti (2003) com as realizações obtidas, aos poucos, vêm se construindo novos entendimentos, sedimentando alicerces sólidos para o completo desempenho do exercício de direito que os trabalhadores devem ter à saúde e ao trabalho imune a riscos ou às condições perigosas e insalubres que põem em perigo a vida, a saúde mental e física do trabalhador. Os cuidados com a saúde do trabalhador constituem-se, essencialmente, em amparar a vida com dignidade, e tem como meta principal a diminuição do risco de doença.

Observando-se a tabela 6 tem-se um demonstrativo de alguns indicadores de saúde dos funcionários do BB e de forma mais simples, também um gráfico com as

informações da tabela. Percebe-se que para o patamar de funcionários que a instituição tem, os números são condizentes com a estrutura e o segmento da empresa.

Tabela 6 - Indicadores de Saúde e Segurança

<b>Indicadores de Saúde e Segurança <sup>(1)</sup> - %</b>	<b>Sul</b>	<b>Sudeste</b>	<b>Centro-Oeste</b>	<b>Norte</b>	<b>Nordeste</b>
<b>Taxa de Lesões (TL) <sup>(2)</sup></b>	16,57	18,66	17,33	43,72	36,36
<b>Taxa de Absenteísmo <sup>(5)</sup></b>	3,73	3,86	4,05	5,15	5,06
<b>Taxa de Doença Ocupacional (TDO) <sup>(3)</sup></b>	2,98	2,79	2,60	8,35	6,50
<b>Taxa de Dias Perdidos (TDP) <sup>(4)</sup></b>	81,24	104,98	162,91	340,10	427,78
<b>Percentual de dias perdidos</b>	0,43	0,22	0,49	1,00	1,41

(1) Em 2012, foi registrado um óbito.

(2) TL = número de lesões/horas trabalhadas X 1.000.000.

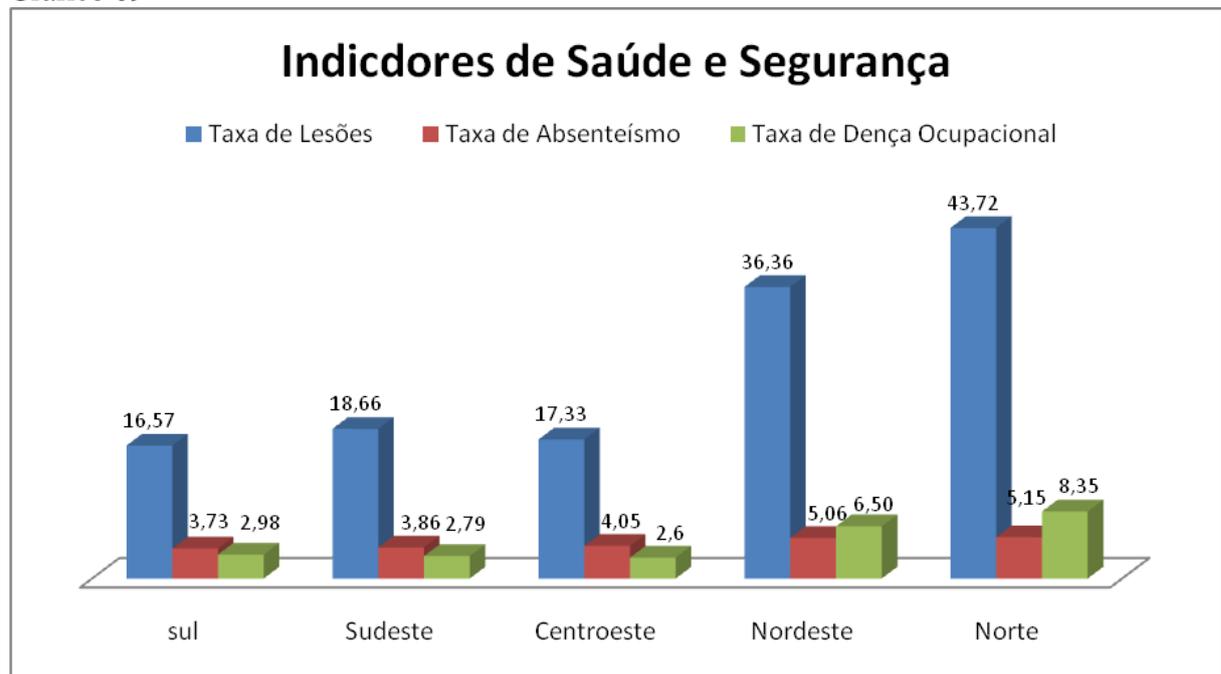
(3) TDO = número de casos de doenças ocupacionais/horas trabalhadas X 1.000.000.

(4) TDP = número de dias perdidos relacionados ao trabalho/dias programados x 100.

(5) Absenteísmo = total de dias perdidos/dias programados.

Fonte: Relatório Anual 2012

Gráfico 09



Fonte: Relatório Anual 2012

Por esse motivo o Banco do Brasil adota uma política de melhoria na qualidade de vida de seus profissionais através de iniciativas como:

- a. Programa de Controle Médico da Saúde Ocupacional (PCMSO);
- b. Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT);

- c. Programa de Controle do Tabagismo (TABAS);
- d. Programa de Reinserção (Para acolher adequadamente os profissionais que retornam às atividades após mais de 90 dias de licença saúde);
- e. Programa Caminhos para Aposentados, que orienta o funcionário na construção de um projeto de vida após a aposentadoria.

Assim sendo percebe-se como dentro de padrões aceitáveis as ocorrências de lesões ocupacionais no período observado, pelo porte da empresa, quantidade de funcionário e a natureza d atividade. Os dados elencados são sobrepujados pelas políticas de saúde segurança e qualidade de vida no trabalho, adotadas pelo Banco de acordo com as melhores práticas de prevenção, atendendo inclusive a exigências da OIT (Organização Internacional do Trabalho).

Por fim, na tabela 7, têm-se os indicadores referentes aos treinamentos de pessoal, horas de capacitação, quantidades de treinamentos e os percentuais de treinados, demonstrando a preocupação e a abrangência das políticas de treinamento, desenvolvimento e formação de pessoal do Banco do Brasil, atentando para o que afirma Davenport e Prusak (1998, p.20):

Com o tempo os concorrentes quase sempre conseguem igualar a qualidade e o preço do atual produto ou serviço do líder de mercado. Quando isso acontece, porém, a empresa rica em conhecimento, e gestora do conhecimento, terá passado para um novo nível de qualidade, criatividade ou eficiência. A vantagem do conhecimento é sustentável porque gera retornos crescentes e dianteiros continuados. Ao contrario dos ativos materiais que diminuem à medida que são usados, os ativos do conhecimento aumentam com o uso: idéias geram novas idéias e o conhecimento compartilhado permanece com o doador ao mesmo tempo em que enriquece o recebedor.

Essa filosofia introduz a empresa em um patamar situacional diferenciado, onde à medida que a globalização avança, faz-se necessário um ponto de corte nas práticas, políticas e processos da organização, valorizando-se ainda mais o conhecimento adquirido, visto que, um leque muito grande tanto de outras empresas, como de produtos e ou serviços são disponibilizados ao consumidor. Nota-se pelas informações da tabela 07 abaixo, que há uma evolução significativa em todos os indicadores de treinamento no período em questão, entre 2010 a 2012 o crescimento da população de funcionários treinados teve uma elevação de 244,54%, demonstrando uma preocupação não somente da empresa, em oferecer as condições de desenvolvimento, como também de seus funcionários em se capacitar, para enfrentar as novas exigências mercadológicas impostas para o setor. Como pontua Meister (1999, P.7):

A educação e a qualificação da força de trabalho será a principal vantagem competitiva do século vinte e um. Motivo: está surgindo um conjunto totalmente novo de tecnologias que exigirão que o trabalhador médio, seja no setor

administrativo ou de produção, adquira qualificações que não eram obrigatórias no passado. Essas qualificações vão além das responsabilidades limitadas de determinado cargo e alcançam um amplo conjunto de habilidades necessárias, para que o trabalhador se adapte as novas tecnologias.

Essa situação, pode-se dizer, foi construída pelo desenvolvimento de inúmeros cursos presenciais e a distancia, treinamentos com empresas parceiras, oficinas, bolsas de cursos em graduação e pós-graduação (latu e stricto sensus), cursos de idiomas etc. É visível o crescimento dos números de cursos no período avaliado observando-se o indicador treinamentos. Nesse indicador a evolução para o período está em 153,15% pontos percentuais passando dos 747.912 para a marca de 1.160.727 totalizando em 2012 uma incrível marca de 98,25% dos funcionários treinados.

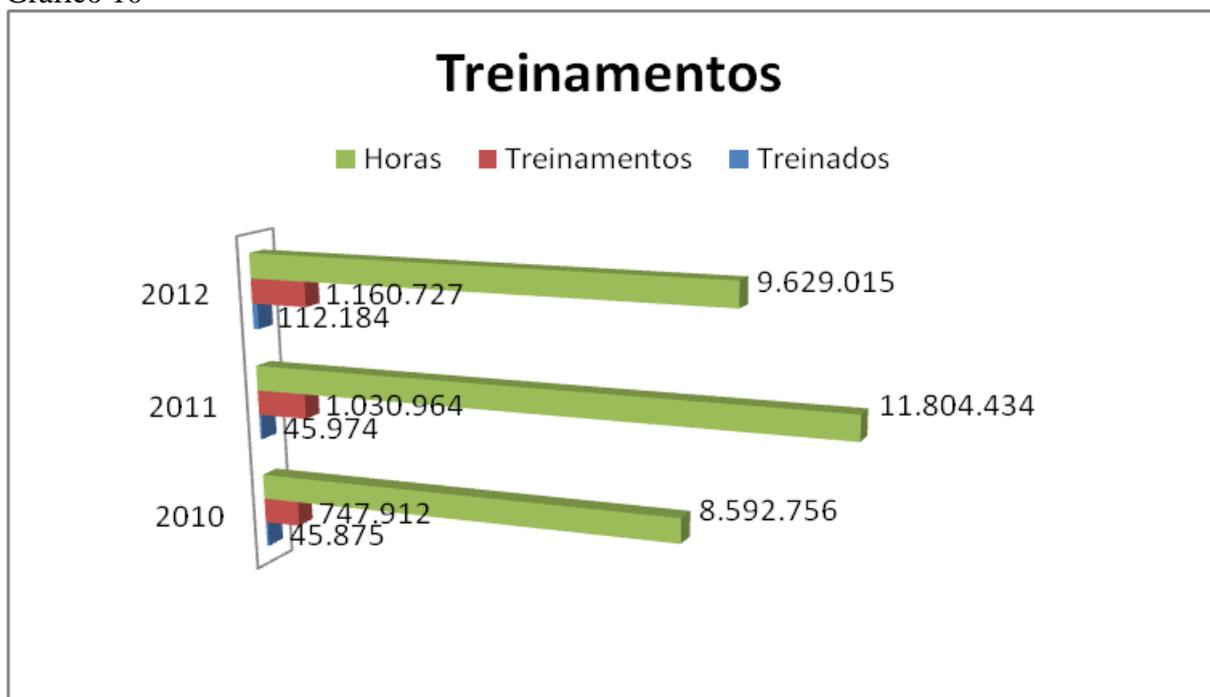
Tabela 7 Treinamentos

<b>Treinamentos</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Lotação Final</b>	109.026	113.810	114.182
<b>Treinados</b>	45.875	45.974	112.184
<b>Treinamentos</b>	747.912	1.030.964	1.160.727
<b>Horas</b>	8.592.756	11.804.434	9.629.015
<b>Treinamentos por Funcionário</b>	6,86	9,06	10,17
<b>Horas por Funcionário</b>	78,81	103,72	84,33
<b>Percentual de Treinados</b>	42,08	40,40	98,25

Fonte: Relatório Anual 2012

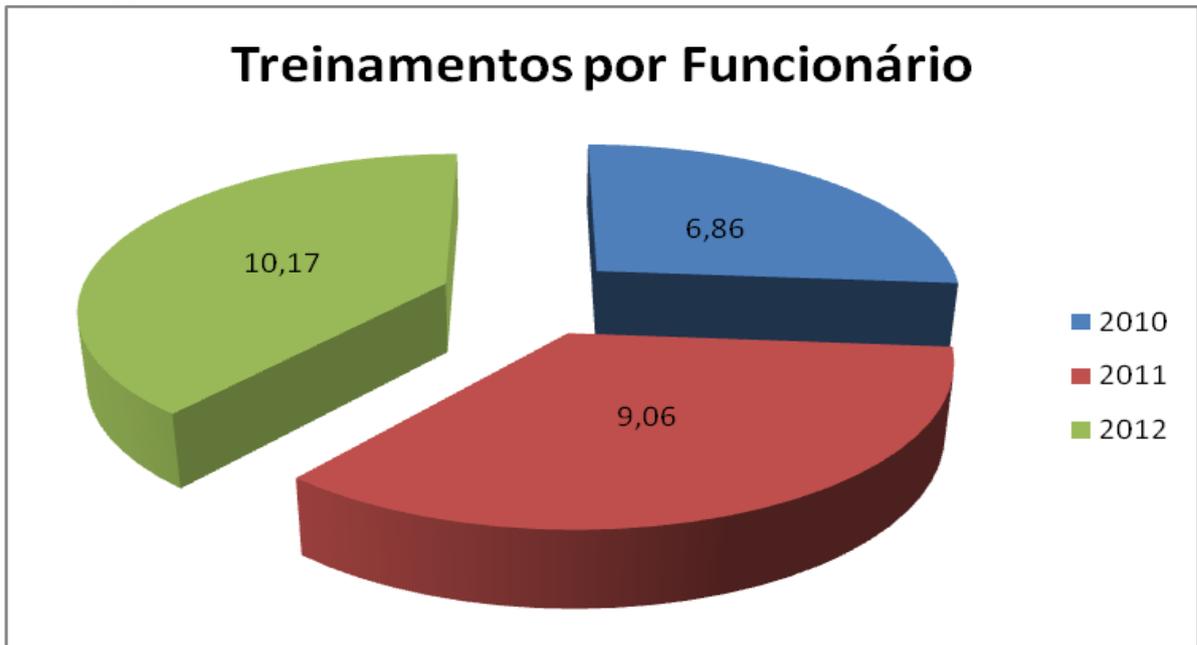
Nos gráficos abaixo as informações da tabela estão expostas de forma mais simplificada:

Gráfico 10



Fonte: Relatório Anual 2012

Gráfico 11



Fonte: Relatório Anual 2012

Por essa perspectiva, percebe-se que o Banco do Brasil investe pesado na capacitação e no desenvolvimento de seus funcionários, mostrando também uma crescente preocupação com a evolução pessoal de cada um, oferecendo treinamentos de qualidade e possibilidade de crescimento/ascensão em curto espaço de tempo. A organização mantém constantemente atualizado em seu programa de educação corporativa com o objetivo de alcançar o aperfeiçoamento contínuo de seus funcionários, onde consta nesse programa:

- Programa de estímulo a educação formal
  - Programa de formação e aperfeiçoamento em nível superior (Bolsas de graduação, pós-graduação lato sensu, pós-graduação stricto sensu em áreas de interesse do banco, como, administração, comércio exterior, economia, contábeis e informática).
  - Programa de formação e aperfeiçoamento em idiomas estrangeiros – o objetivo é a qualificação dos funcionários para se comunicarem em outros idiomas, afim de prospectar mercados e incrementar negócios.
- Programa de educação empresarial
  - BB MBA – Treinamento de Altos Executivos: em parceria com instituições de ensino do país, oferece aos funcionários cursos de formação geral e específica, visando dotar o banco de gestores aptos a responder as demandas e oportunidades do mercado, com postura empreendedora e participativa.

- Cursos Internos – visa a aprendizagem e o aperfeiçoamento do funcionário e podem ser presenciais, auto-instrucionais ou em serviço. avalia as necessidades com o objetivo de identificar, a partir da estratégia corporativa e de negócios, as competências profissionais que precisam ser desenvolvidas pelos funcionários.
- Novos Gestores – programa voltado a identificação e o desenvolvimento de gestores, que permite agenciar, dentro de seus quadros, profissionais com perfil para atuarem como gerente de agência, além de possibilitar a seus funcionários a possibilidade de investir na ascensão profissional.

Além dos programas citados no parágrafo anterior o BB ainda disponibiliza várias outras oportunidades de treinamentos, através de sua Universidade Corporativa, além da disponibilização de duas grandes bibliotecas uma em Brasília e outra no Rio de Janeiro, onde qualquer funcionário em qualquer lugar do país pode solicitar livros, periódicos, trabalhos acadêmicos etc., e em até cinco dias úteis, esta recebendo em sua agência de lotação.

Nesse ponto conclui-se que as políticas de formação e desenvolvimento e pessoal no Banco do Banco do Brasil equiparam-se às melhores hoje praticadas em Gestão de Pessoas no mercado mundial, visto que o sistema financeiro brasileiro hoje é referencia mundial, e oferece um arcabouço de conhecimento imenso, além de produzir uma enorme concorrência mundial.

Pelos números apresentados através dos indicadores escolhidos para a pesquisa, nota-se uma evolução, ou seja, as políticas adotadas pela empresa demonstram estar sendo eficazes, ou caminhando para a eficácia, já que os resultados obtidos ano a ano vêm mostrando um comportamento ascendente em relação ao que se busca, ou seja, a efetividade em suas políticas de desenvolvimento de pessoal através do trabalho decente e dignificante de seus colaboradores, sem se esquecer de sua responsabilidade social e ambiental. A concorrência mercadológica no setor financeiro é agressiva, não dando trégua quando o assunto é fatias de mercado, com isso o Banco do Brasil aposta pesado na capacitação e aperfeiçoamento de seu quadro colaborativo, oferecendo cursos que são referencia no mercado para construir em a cada dia uma organização mais solida e preparada para atender as demandas da sociedade, dos investidores, dos funcionários e do governo.

Nessa perspectiva conclui-se que pelos números apresentados e indicadores escolhidos para o estudo no período de análise, o desempenho mostra-se satisfatório, com números ascendentes ano a ano, mostrando um desempenho efetivo das políticas de

desenvolvimento de pessoal com evolução de todos os indicadores relacionados, o que para a empresa a situação pode ser classificada como muito boa principalmente no indicador de treinamento.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ritmo em que as mudanças ocorrem hoje no mundo globalizado são rápidas e mutáveis, o que é entendido como necessidade hoje, amanhã pode não o ser. Organizações que não entenderem essa dinâmica poderão perder mercado ou mesmo deixar de existir nele.

Dentro dessa perspectiva, uma das áreas que mais sofre mudanças segundo Chiavenato foi a área de recursos humanos, segundo o autor as mudanças são tantas e tamanhas que até mesmo o nome da área esta mudando. Sobre essa ótica, o presente trabalho demonstrou através da avaliação das políticas de formação e desenvolvimento de pessoal do Banco do Brasil, feita através de indicadores escolhidos que o objetivo geral da pesquisa e conseqüentemente aos objetivos específicos foram atendidos.

Buscou-se com a pesquisa avaliar se as políticas de formação e desenvolvimento de pessoal do Banco do Brasil atendem às reais necessidades da empresa e de seus colaboradores, se ao longo do período estudado, foram eficazes, e sua aceitação pelos funcionários; o que ficou demonstrado pelos números ascendentes ano a ano dentro do período estudado e pela crescente adesão do corpo funcional a essas políticas. Pelos levantamentos realizados percebe-se que o problema da pesquisa foi respondido, visto que, ao se avaliar as políticas de formação e desenvolvimento do pessoal, percebeu-se uma evolução em todos os indicadores escolhidos, o que dá subsídios a organização para fazer ajustes ou melhorias em suas praticas relacionada ao assunto, assim como lhe proporciona visão mais abrangente sobre a real situação de suas práticas de gestão.

As análises realizadas através dos indicadores demonstraram que a organização está no caminho certo, quando se observa a forma como a empresa trata seu capital intelectual e humano e suas estratégias para desenvolvimento e retenção de talentos e ainda a forma como se da à construção das avaliações de competências adquiridas, equalizando conhecimento e gestão do conhecimento, transformando conhecimento individual em conhecimento corporativo.

Observando ainda as hipóteses levantadas para a pesquisa, percebe-se que os levantamentos feitos e as conclusões obtidas denotam coerência com as mesmas, visto que pelas análises feitas à avaliação obtida sobre suas políticas de formação e desenvolvimentos de pessoal, a organização tem como agir de forma proativa ou reativa, aquela, quando identificar possibilidade de nova técnica ou estratégia, nova forma de condução, esta, quando da correção ou melhoria no processo.

Entende-se com o estudo que os objetivos foram atingidos, pois através do trabalho, evidenciou-se as definições de capital intelectual e capital humano, avaliou-se as políticas de formação e desenvolvimento de pessoal da organização, com a percepção de que as políticas adotadas estão em evolução, demonstradas através da crescente elevação dos indicadores elencados para o estudo dentro do prazo determinado

As dificuldades encontradas foram que as informações são genéricas, não oferecendo possibilidade de uma análise mais profunda do estudo em questão, o que dificulta percepções mais apuradas ou analíticas sobre o universo dessas políticas de desenvolvimento de pessoal e suas conseqüências. Trabalhos que porventura surjam após esse podem focar informações mais detalhadas ou ainda a políticas voltadas para a promoção do clima organizacional harmonioso, ou ainda focar especificamente um dos temas integrantes de estudo como a educação corporativa por exemplo.

## REFERENCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital Intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BOLGAR, S. **Treinamento na Empresa**. Revista Gestão Plus. N. 50, p.25, fev. 2002
- BANCO DO BRASIL, **Relatório Anual do Banco do Brasil 2010**, disponível em: <http://www45.bb.com.br/docs/ri/ra2010/port/index.htm>
- BANCO DO BRASIL, **Relatório Anual do Banco do Brasil 2011**, disponível em: <http://www45.bb.com.br/docs/ri/ra2011/port/ra/09-3.htm>
- BANCO DO BRASIL, **Relatório Anual do Banco do Brasil 2012**, disponível em: <http://www45.bb.com.br/docs/ri/ra2012/port/ra/index.htm#.U2IOHaIZ4lh>
- BEUREN, Ilse Maria. (Org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BERNARDES, Alda (2008). **Políticas e praticas de formação em grandes empresas** — Situação atual e perspectivas futuras. Sisifo. Revista de Ciências da Educação, 06, pp. 57-70. Consultado em 20.04.2014 em <http://sisifo.fpce.ul.pt>
- CAVASSANI, Amarildo Pereira; BARBIERI, Edlene Cavassani; BIAZIN, Celestina. **Qualidade de vida no trabalho: fatores que influenciam as organizações**. (monografia) XIII SIMPEP. São Paulo, 2006.
- CHIANCA, T. **Desenvolvendo a cultura de avaliação em organizações da sociedade civil**. São Paulo: Global, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Como Transformar RH( de um centro de despesas)em um centro de lucro**. São Paulo, Makron Books, 1996, p. 69
- DIEESE D419. **Rotatividade e políticas públicas para o mercado de trabalho** / Departamento Intersindical de Estatística Estudos Socioeconômicos. -- São Paulo: DIEESE, 2014
- DRUCKER, Peter F. **Sociedade Pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1994
- DUFFY, D. Uma Idéia Capital. HSM Management, São Paulo, n 22, set/out. 2000
- EVANGELINOS, Pedro. MARCHETTI, Ermano. **Legislação de segurança e medicina no trabalho: Manual Prático –FIESP/ CIESP** (2003). Disponível em:

[http://www.fiesp.com.br/download/legislacao/medicina\\_trabalho.pdf](http://www.fiesp.com.br/download/legislacao/medicina_trabalho.pdf) Acesso em 06 de maio de 2014, às 01h33min.

FERRAZ, João C. et al. **Made in Brazil: Desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FONSECA, Vítor da. **Introdução às dificuldades de aprendizagem**. 2ª edição rev. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995. [http://cmapspublic3.ihmc.us/rid=1G9CWTMGL-X61H6T-F2Z/Praticas\\_trabalhistas\\_visao.pdf](http://cmapspublic3.ihmc.us/rid=1G9CWTMGL-X61H6T-F2Z/Praticas_trabalhistas_visao.pdf) (Acesso em 20.04.2014)

FUNDAP. Indicadores para Monitoramento de Programas e Projetos. Disponível em: <[http://www.fundap.sp.gov.br/debatesfundap/pdf/Gestao\\_de\\_Politiclas\\_Publicas/INDICADO\\_RES\\_PARA\\_MONITORAMENTO\\_DE\\_PROGRAMAS\\_E\\_PROJETOS.pdf](http://www.fundap.sp.gov.br/debatesfundap/pdf/Gestao_de_Politiclas_Publicas/INDICADO_RES_PARA_MONITORAMENTO_DE_PROGRAMAS_E_PROJETOS.pdf)> Acesso em 27.04.2014

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **Diretrizes para relatórios de sustentabilidade. Prática: incluindo o novo modelo do Ibase**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

GODOY, M. et al. **Balço Social: Convergências e Divergências entre os Modelos do IBASE**.

GRI - GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **Protocolo de limites da GRI**. v. 3, 2005. Disponível em: < [http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/CBC75385-64C1-41A0-813A-416575B5B52E/0/GRI\\_boundary\\_vPort.pdf](http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/CBC75385-64C1-41A0-813A-416575B5B52E/0/GRI_boundary_vPort.pdf)> Acesso em: 17/05/2014. . G3

GRI **Diretrizes para Relatórios em Sustentabilidade**. v. 3, 2006a. Disponível em: [http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/G3Online/LanguageSpecific/Portugues\\_e\\_Brazilian.htm](http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/G3Online/LanguageSpecific/Portugues_e_Brazilian.htm)> Acesso em: 17/05/2013.

GRI E Instituto ETHOS. In: *I Congresso UFSC de Controladoria e Finanças*, 2007, Florianópolis: UFSC, v. I p. 25-29, 2007.

INDEQUE, R. L. **Análise da evolução da evidenciação da contabilidade monetária da gestão ambiental (CMGA) e contabilidade física da gestão ambiental (CFGa) no setor de distribuição de energia elétrica brasileiro de 2009 a 2011**. Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2013. Disponível em [http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg9/anais/T13\\_0592\\_3234.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg9/anais/T13_0592_3234.pdf). Acesso em 03/04/2014

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Planalto Central. Lei nº 7.492/86. Disponível em : [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/l7492.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/l7492.htm) Acesso em 17.07.2014.

INSTITUTO ETHOS. **Pesquisa 2010 – Responsabilidade Social das Empresas-Percepção do Consumidor Brasileiro**. Disponível em: <[http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-Ab7aPesquisa\\_Ethos\\_Akatu\\_2010\\_RSE\\_Percepcao\\_Consumidor.pdf](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-Ab7aPesquisa_Ethos_Akatu_2010_RSE_Percepcao_Consumidor.pdf)>. Acesso em: 19 mai. 2014.

MARCONI, M. de Andrade; LAKATOS, E. M. *Técnicas de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002, p. 23.

LYNN, Bernadete E. Intellectual capital: Unearthing hidden value by managing intellectual assets. Ivey Business Journal. Toronto, jan./feb. 2000

MACHADO FILHO, Cláudio Pinheiro. **Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações: responsabilidade social, instituições, governança e reputação.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MAYO, Andrew. O Valor Humano da Empresa – valorização das pessoas como ativos. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MELO NETO, Francisco Paulo de; BRENNAND, Jorgiana. **Empresas socialmente sustentáveis: o novo desafio da gestão moderna.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001  
MALDONADO, Denise. **Você sabe o que é a Política Nacional de Resíduos Sólidos - PNRS?** 2012. Disponível em: <<http://www.mundocerto.com.br/portal/artigo-interna.aspx?id=15>>. Acesso em: 15/03/2014.

MEISTER, Jeane C. **Educação corporativa: A gestão do Capital Intelectual através das Universidades Corporativas.** São Paulo: Makron Books, 1999.

PIRES *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo.** Mesa-redonda de pesquisa-ação. Disponível em: [www.enap.gov.br](http://www.enap.gov.br) Acesso em 25 de Novembro de 2013.

REBOUÇAS., Fernando. Capital Humano. Disponível em: [http://www.infoescola.com/administracao/\\_capital-humano/](http://www.infoescola.com/administracao/_capital-humano/) Acesse em 15.04.2014

RODRIGUES; Lea Carvalho; **Metáforas do Brasil: demissões voluntárias, crise e rupturas no Banco do Brasil;** São Paulo:Annablume, Fapesp; 2004, p. 202.

ROSARIO, Camila Camargo. **Rotatividade de Pessoal (Turn over).** Artigo, disponível em <<http://www.atituderh.com/artigo.aspx?Codigo=2177>> Acesso em 24.04.2014

SCHLESINGER, Cristina Costa Barros. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública.** Curitiba, IMAP, 2008

SILVA, Simone Maria Libânio Rocha. **Qual a relevância do conhecimento para as organizações?. ND valuation e Gestão do Conhecimento.** Belo Horizonte, 2003.

SILVEIRA, Maria Lizete da . **O impacto dos padrões Corporativos de Ética, Governança Corporativa, Responsabilidade Social, Sustentabilidade e Transparência na Volatilidade das ações de Bancos Latino Americanos.** 166f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – UNB – Universidade de Brasília, Brasília 2006.

SVEIBY, K. E. **A Nova Riqueza das Organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 1998

SVEYB, Kark Erik. **A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e Avaliando Patrimônios de Conhecimento.** Rio de Janeiro, Editora Campus.1997, p. 9-12

MAROTO, J. Carión. **Aprendizaje Organizativo.** Disponível em: <[WWW.gestiondelconocimiento.com/conceptos\\_aprendizajeorganizativo.htm](http://WWW.gestiondelconocimiento.com/conceptos_aprendizajeorganizativo.htm)>Acesso em:

20.04.2014.

EDVINSSON, Leif & MALONE, Michael S. **Capital Intelectual**. São Paulo – Makron Books, 1998.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual – A Nova Vantagem Competitiva das Empresas**. Rio de Janeiro: Campos, 1998.

LOW, Jonathan; KALAFUT, Pam Cohen. **Vantagem Invisível**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

REBOUÇAS, Fernando. **Capital Humano**. Disponível em:  
< <http://www.infoescola.com/administracao/capital-humano/>> Acesso em 27.04 2014

PANTALEÃO, Sergio Ferreira. **Direitos Trabalhistas – Perguntas e Respostas**. São Paulo: Portal Tributário Editora, 2011.

Organização Internacional do Trabalho(OIT). **Emprego, Desenvolvimento Humano e Trabalho Decente: A Experiência Brasileira Recente**, 2008. Disponível em:  
[http://www.oitbrasil.org.br/sites/default/files/topic/decent\\_work/pub/emprego\\_desenvolvimento\\_299.pdf](http://www.oitbrasil.org.br/sites/default/files/topic/decent_work/pub/emprego_desenvolvimento_299.pdf) Acesso em 20.04.2014.

DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

JANNUZZI, Paulo de Martino. **Indicadores Socioeconômicos na Gestão Pública**. 2ª edição – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração . UFSC, 2012.

STRAIOTO, Dilza M. G. T. **A contabilidade e os ativos que agregam vantagens superiores e sustentáveis de competitividade-capital intelectual**. Revista Brasileira de Contabilidade, n 124, p.33-41, 2000.

SCHIMIDT, Paulo; Dos SANTOS, José Luiz. **Avaliação dos Ativos Intangíveis**. São Paulo: Atlas, 2002.

SILVI, Riccardo. **Knowledge Management: A strategic cost management perspective**. Management Accounting Section, 2002.