

14° Congresso de Recursos Humanos



Retrato do mercado bancário para RH

Oportunidades X Ameaças - Uma visão panorâmica

CLAUDIO PORTO – PRESIDENTE DA MACROPLAN

Bancarização como uma janela de oportunidades, o apagão de talentos como barreira

▶ **Diretor Presidente e fundador da Macroplan.**

Conduziu cerca de 150 projetos nas áreas de cenários, estratégia e gestão de mudanças. É organizador e co-autor do livro “2022 – Propostas para um Brasil Melhor no Ano do Bicentenário” (Ed. Campus Elsevier).

Coordenou o projeto de formulação do Programa FEBRABAN de Educação Profissional e Financeira para o Horizonte 2011-2025.

▶ **O conteúdo desta palestra é de responsabilidade exclusiva do autor**

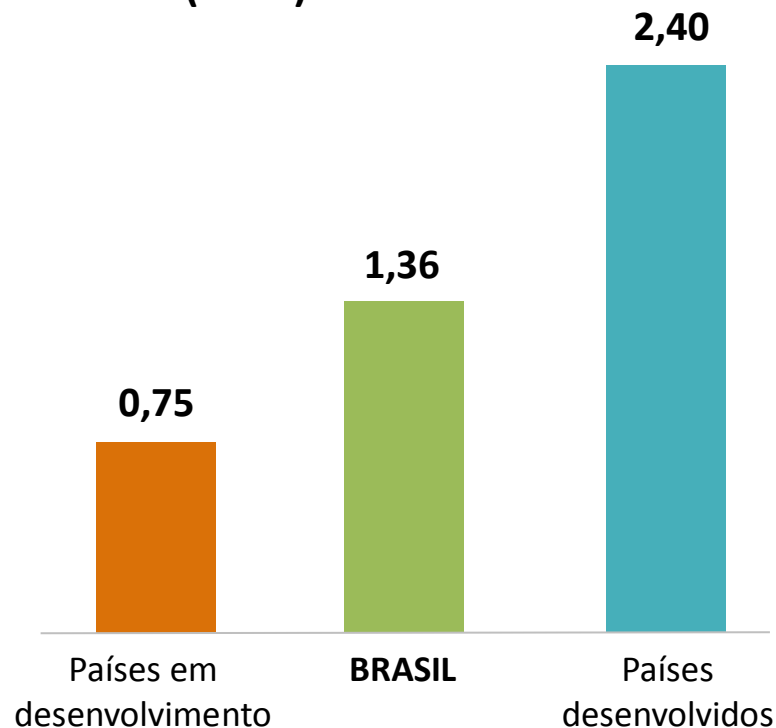
O cenário de bancarização e das ocupações no setor financeiro no Brasil

1.



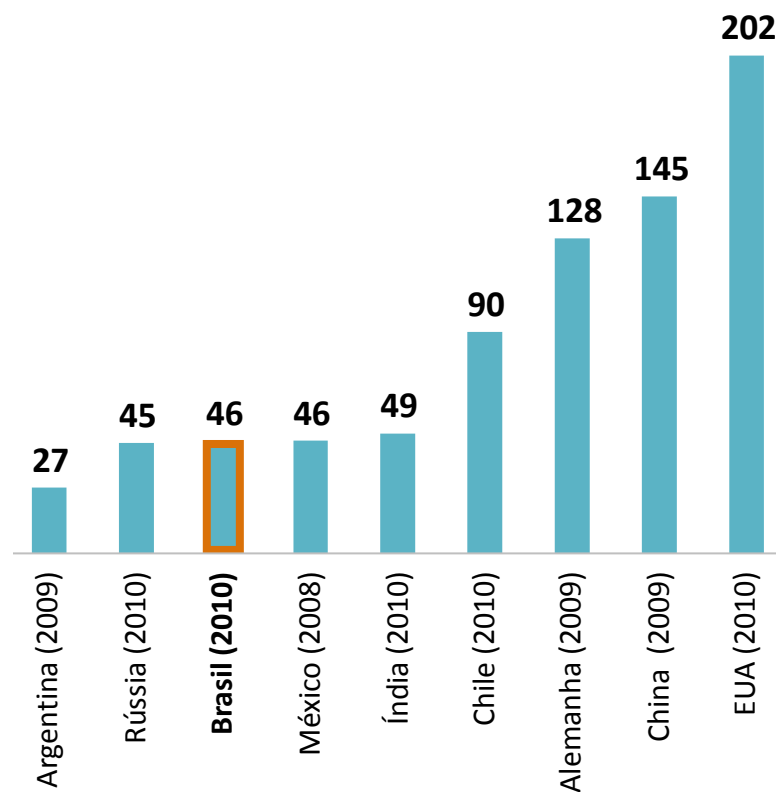
Há grande espaço para expansão do setor financeiro no Brasil

Indicadores de acesso aos serviços financeiros - Agências por 10 mil adultos (2010)



Fonte: BCB, Relatório de Inclusão Financeira Vol 1, n.1 - Brasília, 2010.

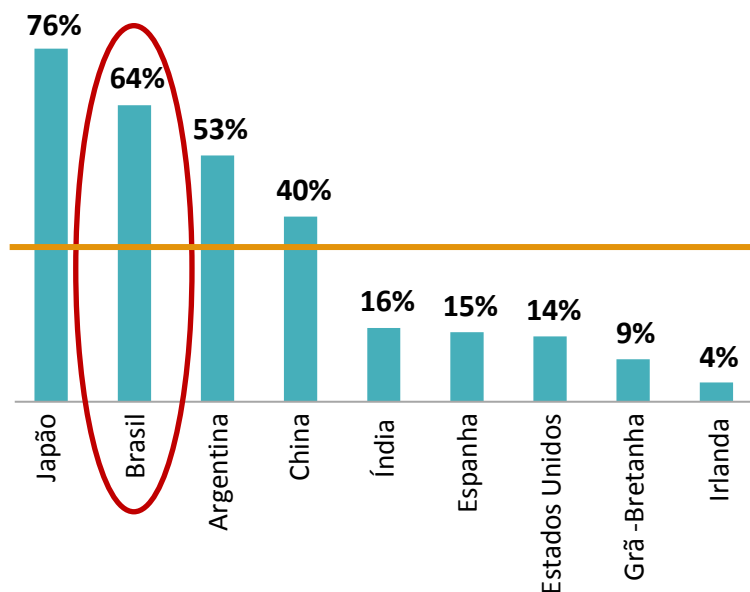
Crédito (% PIB) – Setor Privado



Fontes: FMI, Banco Central, Banco Mundial e Deutsche Bundesbank.

Qualificação profissional entrou na agenda estratégica do país...

Percentual de empresários com dificuldades para preencher vagas com profissionais qualificados



*Pesquisa feita com 35 mil empregadores em 36 países.

Fonte: Manpower, 2010. "Falta de mão-de-obra qualificada atinge 2/3 dos empregadores no Brasil" (BBC Brasil, 21/05/2010) Disponível em <http://www.bbc.co.uk>. Acessado em 22/11/2010.

"Apagão de mão de obra" → PRONATEC

- Aprovado na Câmara dos Deputados (PL 1209/11)
- **Meta:** 8 milhões de vagas em formação profissional inicial e continuada
- **Estratégia:** ampliação de vagas nas redes públicas, custeio de cursos oferecidos pelo Sistema S e financiamento do ensino na rede privada
- **Aporte direto de recursos da União** em escolas estaduais, municipais e do Sistema S para o custeio das vagas no ensino profissional, inclusive gastos com mensalidade e matrícula.
- **Execução por meio de parcerias** entre o governo e entidades sem fins lucrativos

A demanda de educação profissional para o setor financeiro no Brasil vai expandir

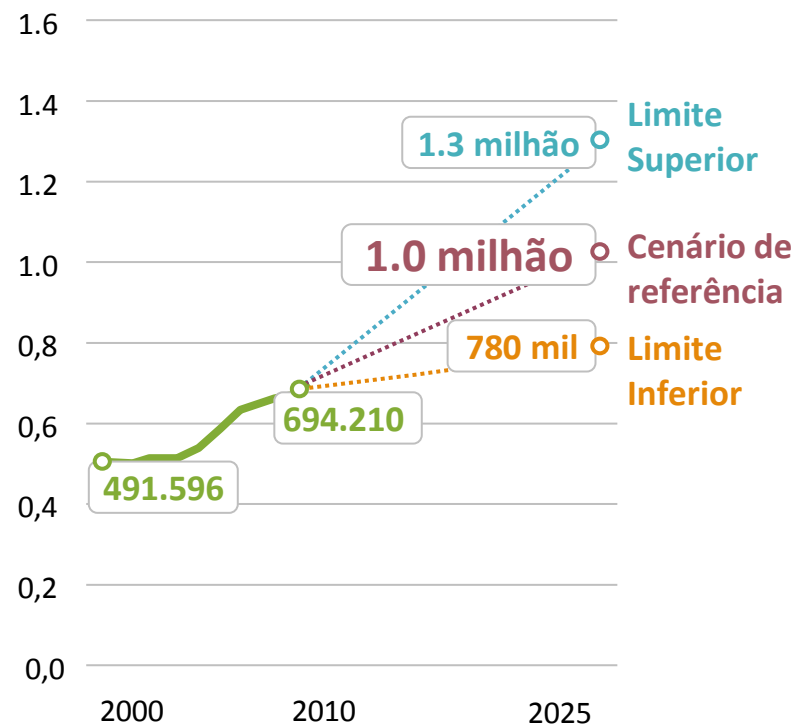
Pirâmide ocupacional do setor financeiro - 2010 (Baseada na RAIS, 2003-2009)



Nota: (1) Percentuais médios relativos à base de dados 2003-2009; (2) A pirâmide foi montada com base na análise da distribuição do volume dos trabalhadores na estrutura ocupacional do setor financeiro (Classes 65 e 67 CNAE-RAIS)

Fonte: FEBRABAN, Relatório Anual. RAIS – Ministério do Trabalho e Emprego; Análise Macroplan

Cenários para número de empregados no setor financeiro em 2025 (milhões)



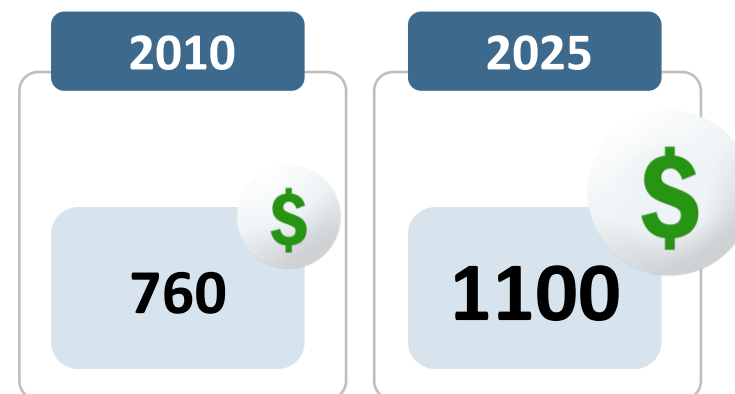
Fonte: Elaboração Macroplan, com base em dados da RAIS-MTE

Assim como os investimentos em Treinamento & Desenvolvimento

▶ Expansão do setor

- ✓ Maior bancarização
- ✓ Incremento do número de agências
- ✓ Forte crescimento volume de operações bancárias
- ✓ Crescente densidade tecnológica das operações

▶ Investimentos em T&D no setor (R\$ milhões)



Cenário mais provável: mudanças qualitativas na natureza das ocupações no setor financeiro

▶ Operações por empregado

- ✓ Forte expansão no volume (quantidade e/ou valor)
- ✓ Maior complexidade
- ✓ Crescentes diversificação e sofisticação

▶ Ambiente ocupacional

- ✓ Exigência de tempos de resposta cada vez mais curtos
- ✓ Mudanças cada vez mais frequentes (produtos, tecnologias, exigências regulatórias e de segurança)
- ✓ Maior exposição a riscos

Os desafios para a gestão de RH

2.



Neste cenário há três desafios estratégicos para a gestão de RH no Setor Financeiro no Brasil



Contratação e qualificação de cerca de 20 mil novos profissionais/ano

✓ *Garantia da qualidade dos ingressantes*



Aumento significativo da produtividade dos trabalhadores no setor

✓ *Qualificação contínua dos que permanecem*



Retenção dos mais produtivos e qualificados = retenção dos talentos

✓ *Oferta possibilidades de prosperidade e de qualidade de vida no trabalho ao mesmo tempo*

A Agenda de QUALIFICAÇÃO

3.



Programa FEBRABAN de Educação Profissional

- Uma resposta proativa e antecipatória ao “apagão de mão de obra” para o setor
- Um Programa de Educação Profissional compartilhado pelas instituições e profissionais do setor
- Uma construção sólida e autosustentável no longo prazo

Um Programa de Educação Profissional compartilhado pelas instituições do setor

Foco

O que é de interesse comum

- ✓ Formação básica
- ✓ Preparação de profissionais em início de carreira
- ✓ Preparação para certificações
- ✓ Gerentes comerciais

Necessidades prementes

- ✓ Profissionais da base operacional
- ✓ Gerentes comerciais

Vantagens

- 1 Escala
- 2 Capilaridade
- 3 **Menor custo**
- 4 **Sob medida**
- 5 **Controle da qualidade**
- 6 **Governança dos bancos**
- 7 Visão de longo prazo
- 8 Ganhos de imagem

➤ **Formação** profissional

1

NOVO

**Técnico de nível
médio**

2

**Tecnólogo de
nível superior**

➤ **Capacitação** profissional compacta

3

NOVO

**Preparação de
ingressantes**

4

NOVO

**Preparação de
gerentes
comerciais**

➤ **Desenvolvimento** profissional

5

**Cursos de curta
duração**

6

**Formação de
gestores**

7

**Cursos de Pós-
Graduação**

A Agenda de RETENÇÃO: Novos e Seniores

3.



Características das novas gerações (1)

1. **Abertos a novas e constantes experiências**
2. **Interconectados**
3. **Focados no seu autodesenvolvimento** profissional
4. **Lealdade** de natureza **'transacional'** (que seja eterno enquanto dure) – maior rotatividade
5. Constroem suas **carreiras** tendo como pressuposto a **mobilidade** (inter e intra empresas) – busca de incremento constante da **empregabilidade** (consciência de que o funil está cada vez mais apertado)

Características das novas gerações (2)

5. Ocupam **funções executivas mais cedo**
6. Estabelecem **vínculos com pessoas** (colegas e lideranças imediatas) e com **valores** organizacionais
7. Movidos pela busca de 'sentido' (paixão pelo que faz): **ética do prazer** > ética do dever
8. Chegam ao mercado de trabalho **com maiores capacidades, habilidades e conhecimentos teóricos**
9. Preocupados com a **responsabilidade ambiental e social**

Mobilidade x Retenção das novas gerações

- Fatores que favorecem a mobilidade (comparativamente às gerações precedentes):
 - Fase no ciclo de vida (menores responsabilidades familiares, permitindo experimentar e correr riscos)
 - Momento econômico do País (crescimento e déficit de mão de obra qualificada)
- Fatores que podem relativizar a mobilidade:
 - Ingresso da Classe C no mercado de trabalho de maior qualificação (credenciais escolares mais elevadas) – valorização da estabilidade

Estratégias de retenção de talentos novas gerações (1)

1. Tornar claras as **‘regras do jogo’** em relação às expectativas de carreira e progressões logo de início
2. Oportunizar o **desenvolvimento contínuo**
3. Assegurar a sua **mobilidade** e a aquisição de **novas expertises** (diferentes áreas, setores, cidades, países)
4. Praticar **remuneração competitiva** em relação ao mercado

Estratégias de retenção de talentos novas gerações (2)

5. **Reconhecimento e valorização:** dar crédito (inclusive publicamente) às suas contribuições
6. Praticar a **liderança pelo respeito** e não pela hierarquia
7. Prover **desafios constantes**
8. Garantir **feedbacks frequentes** (e não restritos às avaliações formais)

Características atuais das gerações Seniores no mundo do trabalho (1)

1. Relação com o trabalho = **ética do dever**
2. **Respeito à hierarquia e normas** instituídas
3. Forte sentimento de lealdade e pertencimento à **empresa** (mais dispostos a ‘vestir a camisa’) – dependência e laços de afetividade
4. Maior **aceitação das regras de senioridade** (crescimento associado ao tempo de casa)

Características atuais das gerações Seniores no mundo do trabalho (2)

5. **Menor** sentimento de pressão e **ansiedade** em relação à ascensão (já atingiu a maturidade)
6. Priorizam os **interesses de longo prazo** em oposição aos de curto prazo
7. Maior **consciência de sua competência e capacidade**
8. Podem se sentir **ameaçados pelos mais novos** (jogo delicado nas ações de *coaching e mentoring*)

1. Aprofundamento das **relações de confiança**
2. Desafios e **responsabilidades relevantes**
3. **Monitoramento individualizado** do profissional e da concorrência
4. Agenda de **trabalho mais flexível**
5. **Benefícios flexíveis**

6. **Férias** mais longas ou períodos sabáticos
7. **Treinamento** e desenvolvimento **'sob medida'**
8. **Valorização da experiência e lealdade** à empresa
9. **Envolvimento em ações de *mentoring* e *coaching*** com os mais jovens

Estratégias de retenção de equipes multigeracionais

1. Como regra, **organizar o trabalho com equipes multigeracionais**
2. Montar programas de **treinamento e desenvolvimento sob medida** para essas equipes
3. Praticar bonificações e **recompensas às equipes** de melhor desempenho

Para reflexão final

- Na economia do século XXI, que é baseada no conhecimento, as pessoas qualificadas, motivadas e talentosas não são um dos recursos das empresas.
- São ativos estratégicos que devem ser cuidados e mantidos como tal, o que implica num pacto de relações duradouras e mutuamente ganhadoras.
- Obrigado!

cporto@macroplan.com.br

www.macroplan.com.br