

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Marcelo da Rosa Miltersteiner

Especialização. É Hora de Mudança no Perfil do Funcionário  
do Setor Financeiro.

PORTO ALEGRE

2007

Marcelo da Rosa Miltersteiner

Especialização. É Hora de Mudança no Perfil do Funcionário  
do Setor Financeiro.

**Trabalho de conclusão de curso de  
Especialização apresentado ao Programa de  
Pós-Graduação em Administração da  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul,  
como requisito parcial para a obtenção do  
título de Especialista em Administração.**

**Orientador: Prof. Roberto Lima Ruas**

**Co-orientador: Prof. Daniel Garcia Haro**

Marcelo da Rosa Miltersteiner

Especialização. É Hora de Mudança no Perfil do Funcionário  
do Setor Financeiro.

Conceito final:

Aprovado em: 20 de Outubro de 2007.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Walter Meucci Nique- UFRGS

---

Prof. Dr. Antônio Carlos Gastaud Maçada - UFRGS

---

Orientador – Prof. Dr. Roberto Lima Ruas - UFRGS

**À minha esposa Giuliana, pelo incentivo dedicação e carinho; e  
À pessoa que um dia me chamou de semi-analfabeto.**

**Agradeço;**

**À DEUS;**

**Ao Professor Daniel Garcia Haro, por sua orientação e pela  
atenção dedicada;**

**Ao BANCO DO BRASIL S.A., por ter proporcionado a  
realização deste curso de Pós-Graduação.**

## Resumo

O “Acordo de Basileia” foi criado em 1988, por um comitê de Bancos Centrais e entidades regulatórias de diversos países. O objetivo do acordo foi estabelecer normas internacionais para determinar os recursos próprios mínimos dos bancos, resolvendo distorções nas suas avaliações de risco e liquidez.

Após os escândalos norte-americanos com os casos da Worldcom e da Enron, o governo dos Estados Unidos sancionou a Lei Sabarnes/Oxley, que visa gerenciar de forma mais segura os balanços financeiros das organizações. A lei vale também para empresas brasileiras de capital aberto com ações na Bolsa americana.

Em 2003, foi estabelecido um conjunto de diretrizes ambientais e sociais usado para avaliar e conceder empréstimos a grandes projetos de infra-estrutura, segundo critérios da International Finance Corporation (IFC), subsidiária do Banco Mundial para a concessão de crédito. Tais diretrizes foram denominadas: Princípios do Equador. Desde então, grande parte das Instituições Financeiras passaram se comprometer em respeitar este conjunto de critérios sócio-ambientais e de responsabilidade social.

Compromissos como estes, tendem a se multiplicar uma vez que a competitividade aumenta e as sociedades tornam-se mais fiscalizadoras e cobradoras. Para liderar estas transformações e entender as novas regras, as empresas precisam se atualizar e escolher um time de profissionais qualificados e até especializados.

Neste estudo, procuraremos analisar as mudanças que estão ocorrendo, neste sentido, dentro do BB e identificar o perfil dos funcionários do banco. Desde 2002, o BB foi dividido em Pilares Negociais, com o objetivo de melhor atender a Pessoas Físicas; Empresas e Governo. Apartir daí, foi criado um nível de atendimento personalizado para cada setor da economia, com profissionais mais bem treinados e qualificados para atender Empresas do Segmento Corporate; Clientes Private (alta renda); e Governo em suas diversas esferas - Federal, Estadual, Municipal e Judiciário.

A nova política de desenvolvimento do BB preconiza o Plano Individual de Carreira, que tem como objetivo oferecer a todos funcionários oportunidades para o crescimento pessoal e profissional.

O BB propõe-se a preparar os funcionários para administrar sua vida profissional, fundamentada nos conceitos da empregabilidade, isto é, oferecendo capacitação e acesso a experiências profissionais para competir por novas oportunidades no banco ou fora dele.

Resta-nos averiguar, se estas oportunidades estão sendo aproveitadas por todos os funcionários do banco ou se está mais concentrada em um Pilar Negocial. A principio observa-se um grande comprometimento com o aprendizado por parte dos funcionários do

Pilar Atacado. Ao longo deste trabalho iremos averiguar se podemos confirmar essa afirmação.

## SUMARIO

<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>x</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>ix</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>vi</b>
<b>SUMÁRIO.....</b>	<b>vii</b>
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>01</b>
<b>2- REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>06</b>
2.1- A Educação orporativa no Brasil.....	08
2.2- A Educação Corporativa no Banco do Brasil.....	12
2.2.1- Programas de Aperfeiçoamento.....	13
2.2.2- 42 anos de Educação no BB.....	15
2.3- Linha do Tempo da Educação corporativa no Banco do Brasil.....	15
2.4- A Política de Desenvolvimento dentro do Banco do Brasil.....	22
2.5- Planejamento e Plano de Carreira.....	22
2.5.1- Como planejar a Carreira Profissional?.....	23
<b>3- METODOLOGIA.....</b>	<b>25</b>
3.1- Pilares Negociais: Em direção ao Atendimento de Excelência .....	25
3.2 – Agências que compõem o publico alvo da pesquisa.....	27
3.3 – Cursos de Qualificação oferecidos pelo BB.....	28
3.3.1 - Cursos Presenciais Desenvolvidos pelo BB. ....	28
3.3.2 - Cursos Auto-Instrucionais Desenvolvidos pelo BB.....	30

3.3.3- Escala de Importância dos cursos desenvolvidos pelo BB, segundo cada Pilar Negocial:.....	31
3.4 – Horizonte da Pesquisa.....	32
3.4.1 – Cursos Presenciais.....	32
3.4.2 – Cursos Auto-Instructionais.....	33
3.4.3 – Certificações Internas e Externas.....	33
<b>4. RESULTADOS E CONCLUSÕES.....</b>	<b>34</b>
4.1- Resultados encontrados na análise dos cursos presenciais.....	34
4.2- Resultados encontrados na análise dos cursos Auto-nstrucionais .....	37
4.3- Resultados encontrados na análise das Certificações Internas e Externas.....	40
4.4 - CURSOS DE NIVEL SUPERIOR.....	43
4.5 – Entrevista* com Luiz Oswaldo Sant´Iago.....	44
4.6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	47
<b>5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>49</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1: Princípios Filosóficos e Organizacionais.....</b>	<b>12</b>
<b>Quadro 2: Produção e acesso ao Conhecimento.....</b>	<b>13</b>
<b>Quadro 3: Programas de Aperfeiçoamento.....</b>	<b>13</b>
<b>Quadro 4: Aprendizagens Essenciais para os profissionais do século XXI.....</b>	<b>14</b>
<b>Quadro 5: Objetivos da Certificação.....</b>	<b>18</b>
<b>Quadro 6: Objetivos da Qualificação.....</b>	<b>18</b>
<b>Quadro 7: Principais expectativas da Universidade Corporativa do Banco do Brasil.....</b>	<b>20</b>
<b>Quadro 8: Algumas idéias podem auxiliar o Planejamento da Carreira Profissional.....</b>	<b>23</b>
<b>Quadro 9: Agências Pilar Atacado.....</b>	<b>27</b>
<b>Quadro 10: Agências Pilar Varejo.....</b>	<b>28</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1: Cursos Presenciais Desenvolvidos pelo BB. ....</b>	<b>28</b>
<b>Tabela 2: Cursos Auto- Instrucionais Desenvolvidos pelo BB. ....</b>	<b>30</b>
<b>Tabela 3: Escala de Importância dos cursos desenvolvidos pelo BB.....</b>	<b>31</b>
<b>Tabela 4: Cursos Presenciais Desenvolvidos pelo BB. ....</b>	<b>32</b>
<b>Tabela 5: Cursos Auto- Instrucionais Desenvolvidos pelo BB. ....</b>	<b>33</b>
<b>Tabela 6: Certificações Internas/Externas oferecidas pelo BB .....</b>	<b>33</b>
<b>Tabela 7: Cursos Presenciais oferecidos pelo BB.....</b>	<b>34</b>
<b>Tabela 8: Cursos Auto-instrucionais oferecidos pelo BB.....</b>	<b>37</b>
<b>Tabela 9: Funcionários com certificações externas. (ANBID/ANDIMA).....</b>	<b>41</b>
<b>Tabela 10: Funcionários com certificações internas. (BB/INEPAD). ....</b>	<b>41</b>
<b>Tabela 11: Funcionários com cursos de Graduação e Pós-graduação.....</b>	<b>43</b>
<b>Tabela 12: Funcionários com Curso Superior – pré e pós 1998. ....</b>	<b>44</b>

## 1. Introdução

Os recentes acordos, como Basiléia II<sup>1</sup>, e leis, como a Sabarnes-Oxley<sup>2</sup>, têm provocado mudanças nas corporações de todo mundo. O setor financeiro, principalmente, foi obrigado a sofisticar sua área de risco, após os encontros da Comunidade da Basiléia.

Já, em decorrência aos escândalos do mercado de derivativos, as instituições de capital aberto, incluindo aí os bancos, passaram a seguir as determinações da Sabarnes-Oxley de perto, com total transparência na divulgação de informações ao mercado. Neste ano, bancos, como Bradesco, Unibanco e Itaú, juntaram-se a outros estrangeiros que assinaram os Princípios do Equador<sup>3</sup>, passando a se comprometer em respeitar um conjunto de critérios socioambientais e de responsabilidade social.

Estes compromissos tendem a se multiplicar uma vez que a competitividade aumenta e as sociedades tornam-se mais fiscalizadoras e cobradoras. Para liderar estas transformações e entender as novas regras, as empresas precisam se atualizar e escolher um time de profissionais qualificados e até especializados.

Como essas funções ganharam importância na corporação, o nível de exigência também aumentou para o executivo desta área. Em muitas empresas, criou-se a função de CRO

---

<sup>1</sup> Acordo de Basiléia: criado em 1988, por um comitê de Bancos Centrais e entidades regulatórias de diversos países. O objetivo do acordo foi estabelecer normas internacionais para determinar os recursos próprios mínimos dos bancos, resolvendo distorções nas suas avaliações de risco e liquidez. Em sua versão mais aperfeiçoada, criou-se, em 2001, as novas diretrizes de regulamentação, denominado-se: “Basiléia 2”. Uma das principais novidades diz respeito ao risco operacional. As instituições bancárias devem criar processos para aferir os riscos operacionais. Já as entidades de supervisão – por exemplo, os Banco Centrais – precisam definir metodologias para determinar o montante de recursos próprios que cada banco tem de provisionar, de acordo com o seu grau de risco operacional. Resumindo, quanto maior for o risco operacional de uma instituição bancária, maior será a necessidade de provisionamento de recursos próprios.

<sup>2</sup> Sabarnes-Oxley: Após os escândalos norte-americanos com os casos da Worldcom e da Enron, o governo dos Estados Unidos sancionou a Lei Sabarnes/Oxley, que visa gerenciar de forma mais segura os balanços financeiros das organizações. A lei vale também para empresas brasileiras de capital aberto com ações na Bolsa americana.

<sup>3</sup> Princípios do Equador: conjunto de diretrizes ambientais e sociais usado para avaliar e conceder empréstimos a grandes projetos de infra-estrutura. Essas diretrizes foram estabelecidas em março/2003, segundo critérios da International Finance Corporation (IFC), subsidiária do Banco Mundial para a concessão de crédito.

(*Chief Risk Officer*). A posição de CRO exige uma série de requisitos que envolvem a integração das análises de riscos de mercado, de crédito e operacional.

A experiência deste profissional congrega tanto o perfil técnico como a visão detalhada de cada uma das áreas sob o seu comando. Como gestor, ele deve apresentar uma visão macro - econômica, social e política - da região e do país onde atua. Nas empresas, que optaram em não ter um CRO propriamente dito, o Controller, que deve reunir as características devidas, passou a exercer esta função e ganhou mais importância na estrutura corporativa.

Para alcançar esta posição nas corporações, este profissional deve ampliar sua visão para o cenário externo, sem deixar de dar atenção para as estratégias internas. Desta forma, ao mesmo tempo em que deve olhar a situação macroeconômica do País, não pode deixar de analisar se o lançamento de um produto, por exemplo, será em uma região correta com o preço exato e para um público bem definido.

Isto tudo sem deixar de certificar-se que os acordos estão sendo respeitados e registrados conforme determina as regras. Para isto, o CRO ou aquele que exerce este papel também precisa se cercar de profissionais qualificados. Estes especialistas têm um papel de agregar conhecimento de outras áreas, como o jurídico, tecnológico, ambiental ou mesmo das diferentes áreas financeiras.

Em paralelo à experiência necessária, este profissional deve ter excelente base conceitual e educacional, fluência em dois ou mais idiomas. Sua visão deve ser alinhada ao negócio. O perfil introvertido, aquele executivo que não se expõe e não está atualizado, perde cada vez mais espaço. Ele precisa estar atento e pronto para expor sua área, apresentando a sua parte no negócio final da instituição. Além disto, ele é o representante da corporação diante do mercado competitivo, dos órgãos públicos, da sociedade em geral.

Com todas estas qualidades, os profissionais, principalmente da área financeira, estão em destaque nas corporações. A ele, caberá a minimização dos riscos e o aumento da rentabilidade em um cenário diferente, onde as instituições estão mais vigiadas e o

resultado fácil deixa de ser uma realidade. Além de seguir as exigências do mercado, apresentar uma área de riscos e gestão de controles com profissionais qualificados significa ganhar agilidade, transparência de comunicação, otimização de processos, clareza e precisão e, conseqüentemente, competitividade. As grandes corporações que se adiantaram a este evento passaram a agregar valor na hora de conquistar seu cliente.

A mudança é a única certeza estável. As organizações líderes em diversos segmentos sabem que seu maior patrimônio são seus recursos humanos, que são parte essencial na busca de resultados e cumprimento de objetivos empresariais.

Hoje, o grande desafio de qualquer empresa é melhorar sua vantagem competitiva, e para isso, seus recursos humanos devem agregar valor ao negócio. No atual cenário em que vivemos, onde o que importa são os resultados, Treinamento e desenvolvimento deixaram de ser palavra chave, para tornarem-se a chave do sucesso.

Desde 2002, o Banco do Brasil (BB) foi dividido em Pilares Negociais, com o objetivo de melhor atender a Pessoas Físicas; Empresas e Governo. Apartir daí, foi criado um nível de atendimento personalizado para cada setor da economia, com profissionais mais bem treinados e qualificados para atender Empresas do Segmento Corporate; Clientes Private (alta renda); e Governo em suas diversas esferas - Federal, Estadual, Municipal e Judiciário.

A política de desenvolvimento do BB preconiza o Plano Individual de Carreira, que tem como objetivo oferecer a todos funcionários oportunidades para o crescimento pessoal e profissional.

O BB propõe-se a preparar os funcionários para administrar sua vida profissional, fundamentada nos conceitos da empregabilidade, isto é, oferecendo capacitação e acesso a experiências profissionais para competir por novas oportunidades no banco ou fora dele.

Resta-nos averiguar, se estas oportunidades estão sendo aproveitadas por todos os funcionários do banco ou se está mais concentrada em um Pilar Negocial. A princípio observa-se um grande comprometimento com o aprendizado por parte dos funcionários do Pilar Atacado. Ao longo deste trabalho iremos averiguar se podemos confirmar essa afirmação.

Para isto, pretendemos analisar as seguintes questões:

- Qual a relação entre a especialização dos funcionários pertencentes aos Pilares Atacado e Varejo?
- Existe uma correlação entre o tempo de banco e o nível de especialização dos funcionários? Nota-se que há uma maior participação em cursos (de especialização e até mesmo em cursos auto-instrucionais), pelos funcionários "Genéricos" (funcionários empossados após 1998, fazem o mesmo serviço com um custo menor).

O objetivo principal deste estudo é:

**Comparar o nível de especialização entre os funcionarios dos Pilares: Atacado e Varejo. Verificando, as mudanças ocorridas no quadro funcional do BB apartir de 1998, em relação ao nível de especialização.**

A fim de alcançar este objetivo, traçamos outros objetivos especificos, mas não menos importantes:

- Verificar os percentuais de profissionais que obtiveram certificações internas pela INEPAD<sup>4</sup>, nas agencias que fazem parte do publico alvo da pesquisa;

---

<sup>4</sup> INEPAD - Instituto de Ensino e Pesquisa em Administração. emprega, em seus projetos, professores, profissionais e pesquisadores amplamente preparados para a prestação dos mais relevantes serviços em gestão, visando contribuir efetivamente para o desenvolvimento de empresas e de instituições do Terceiro

- Verificar os percentuais de profissionais que obtiveram certificações externas em Investimentos, pela ANBID<sup>5</sup> e/ou ANDIMA<sup>6</sup>, nestas mesmas agências;
- Verificar os percentuais de profissionais que participaram dos cursos considerados pelo Banco do Brasil como essenciais ao aprendizado e atendimento aos clientes;
- Verificar qual a relação entre os profissionais que participam dos cursos presenciais oferecidos pelo banco, quanto a proximidade das GEPES<sup>7</sup>.

Comporão o público alvo desta pesquisa um total de 10 (dez) agências de grande porte no estado de Santa Catarina, sendo 5 (cinco) agências do Pilar Atacado, e outras 5 (cinco) agências do Pilar Varejo, visto que em cada pólo regional do estado haverá 1 (uma) agência de cada Pilar Negocial, ambas situadas na mesma cidade. As cidades que farão parte do estudo desta pesquisa são: Blumenau; Chapecó; Criciúma; Florianópolis; e Joinville.

Pólos onde estão localizadas as agências do Pilar Atacado.

---

Setor. Envolve serviços como Planejamento Estratégico, Risco de Crédito, Avaliação de Empresas e um Sistema de Análise de Crédito – o Visionarium.

<sup>5</sup> ANBID - Associação Nacional dos Bancos de Investimento é a principal representante das instituições que atuam no mercado de capitais brasileiro, e tem por objetivo buscar seu fortalecimento como instrumento fomentador do desenvolvimento do país.

<sup>6</sup> A ANDIMA - Associação Nacional das Instituições do Mercado Financeiro é uma entidade civil sem fins lucrativos que reúne instituições financeiras, incluindo bancos comerciais, múltiplos e de investimento; corretoras e distribuidoras de valores; e administradores de recursos. Além de ser um importante instrumento de representação do setor financeiro, a Associação se destaca como prestadora de serviços, oferecendo suporte técnico e operacional às instituições, fomentando novos mercados e trabalhando pelo desenvolvimento do Sistema Financeiro Nacional.

---

<sup>7</sup> GEPES – Gerência de Gestão de Pessoas do Banco do Brasil.

## 2- REVISÃO DA LITERATURA

O desafio do executivo de hoje é atuar em um ambiente de mudanças constantes. A cada dia surgem novos problemas que necessitam de novas soluções. A agilidade com que se tomam as decisões adequadas para a solução dos novos problemas é a principal diferença entre uma empresa de sucesso e seus concorrentes.

Conforme (EBOLI, 2004), em apresentação feita no Congresso da *ASTD - American Society for Training and Development*, realizado em maio de 2003 em San Diego nos Estados Unidos, Mark Allen, atual presidente *Corporate University Xchange*, apresentou os resultados de um *survey* realizado no período de Outubro de 2002 a Janeiro de 2003:

“as empresas que investem 900 dólares por funcionário em treinamento têm 37% a mais de lucro do que as que destinam 275 dólares no aperfeiçoamento de cada um de seus colaboradores”.

No Brasil, não temos dados suficientes a respeito de investimentos em Treinamento e Desenvolvimento. Mas nota-se que as empresas já têm a percepção de que a concorrência global exige um novo valor e um novo enfoque em treinamento. A aprendizagem passou a ser assunto estratégico, as empresas vão investir cada vez mais em treinamento, porém irão exigir e cobrar cada vez mais resultados de seus colaboradores.

Cria-se espaço para uma grande dúvida quanto a qualificação dos funcionários: Qual a melhor escola, especialista ou generalista? Segundo o dicionário Aurélio (AURÉLIO,2004), especialista é a pessoa que tem habilidade ou prática especial em alguma coisa, e o generalista é a pessoa que tem conhecimentos gerais, não específicos sobre determinada matéria.

Já, conforme (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001), a área de Recursos Humanos entende uma função como um conjunto de tarefas, realizado por uma pessoa, o que forma o seu

cargo. Todo cargo deve ter um perfil de competências descrito e utilizado no processo de seleção e de capacitação.

O profissional generalista, via de regra, realiza tarefas que vão além da nomenclatura tradicional do seu cargo, e, portanto, necessita ter um perfil de competências mais amplo. O nível de complexidade das organizações e do ambiente em que está inserido, exige um grande esforço dos profissionais no sentido de assimilar novos conhecimentos e informações. Esta situação torna-se mais complexa à medida que uma pessoa precisa realizar atividades com diferentes perfis de competência.

O especialista, pelo nível de conhecimento de sua atividade, pode tornar-se uma referência para seus colegas e, em última instância, um multiplicador de treinamento. Pesquisas atestam que, quanto mais domínio o funcionário tem de suas atividades, maior a sua capacidade de reter clientes.

Outra questão a favor da especialização é a facilidade de estabelecer metas e comparar resultados individuais, o que se torna impossível quando se tem uma operação generalista. A gestão é facilitada e atinge melhores resultados em operações especializadas por permitir a avaliação individual do profissional e de suas tarefas.

Em nossas atividades bancárias, exige-se cada vez mais, conduta ética, competência técnica e habilidade eclética. Mas, quais seriam as razões que estariam levando as empresas a exigirem elevada qualificação profissional de seus funcionários? Entre elas destacamos a maior exigência por parte dos consumidores, a revolução tecnológica, o novo estilo de vida gerado pela crescente participação da mulher no mundo dos negócios, os efeitos colaterais da globalização, o aumento do número da concorrência e a perda do poder aquisitivo provocada pela escalada de desemprego. Somam-se, ainda, o impacto da carga tributária e as altas taxas de juros, na redução da margem de lucratividade das empresas.

Com todos esses desafios no horizonte, os profissionais de hoje, além da qualificação profissional, que lhes permite comunicar-se adequadamente com os clientes, devem revelar

valores subjacentes, tais como: humildade para ser um eterno aprendiz; criatividade no desenvolvimento do processo de associação de idéias; habilidade no relacionamento interpessoal e solidariedade para trabalhar em equipe. As negociações, nos dias de hoje, dependem de uma série de valores-chave, como a credibilidade, produto ou serviço de excelente qualidade, sistema diferenciado de atendimento ao cliente e gestão inovadora. O pós -vendas é alavanca para fidelização. Já não basta atender bem, é preciso conquistar o cliente. O diferencial entre o fracasso e o sucesso de uma empresa, encontra-se no Sistema de Excelência da Gestão, um conjunto de estratégias políticas e normas de procedimento, que devem ser compartilhadas, apaixonadamente, por todos os dirigentes e funcionários.

## **2.1- A EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO BRASIL**

Nos últimos anos, presenciamos um cenário de intensas mudanças no campo educacional. Diversas empresas, vem criando e aderindo a programas de educação e qualificação de seus funcionários para elevar o patamar de competitividade e sustentabilidade própria. Tais programas, já existiam há muito, porém a maior parte era destinada aos níveis gerenciais e a alta administração. Porém, a troca de paradigma na gestão das empresas com a passagem da administração centralizada para a gestão flexível (e amplamente descentralizada), necessitando em todos os níveis organizacionais pessoas com capacidade de pensar, decidir e executar simultaneamente, corroborou para que surgisse um novo ambiente empresarial, onde exige-se cada vez mais das pessoas, em todos os níveis hierárquicos, uma postura voltada ao auto-desenvolvimento e à aprendizagem contínua.

Para desenvolver esse novo perfil as empresas têm necessitado implantar sistemas educacionais que privilegiem o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, e não apenas a aquisição do conhecimento técnico e instrumental de outrora. Na sua incessante busca pela perpetuidade do negócio e aumento de competitividade no mercado, muitas empresas têm buscado novas formas para o aprendizado e desenvolvimento dos seus trabalhadores.

Como uma alternativa para incrementar a capacitação individual e, conseqüentemente, gerar níveis mais altos de competência para toda a organização, surgiu o conceito de Educação Corporativa, que se consolidou na década de 1990 nos Estados Unidos, e que vem ganhando cada vez mais espaço no Brasil.

Segundo, (EBOLI, 2004, p. 48), a Educação Corporativa, visa “o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios”, de forma sistemática, estratégica e contínua.

Sob a ótica de (MEISTER, 1999, p. 1-12), existem cinco forças que sustentaram o surgimento desta importante mudança cultural. São elas:

- **Organizações flexíveis:** a emergência da organização não-hierárquica, enxuta e flexível, com capacidade de dar respostas rápidas ao turbulento ambiente empresarial;
- **Era do Conhecimento:** o advento e a consolidação da economia do conhecimento, na qual o conhecimento é a nova base para a formação de riqueza nos níveis individual, empresarial ou nacional;
- **Rápida obsolescência do conhecimento:** a redução do prazo de validade do conhecimento associado ao sentido de urgência;
- **Empregabilidade:** o novo foco na capacidade de empregabilidade /ocupacionalidade para a vida toda em lugar do emprego para toda a vida;
- **Educação para estratégia global:** uma mudança fundamental no mercado da educação global, evidenciando-se a necessidade de formar pessoas com visão global e perspectiva internacional dos negócios.

Os Sistemas de Educação Corporativa apresentam, na visão de EBOLI (2004, p. 57-61), sete princípios de sucesso, que, dão um enfoque conceitual e metodológico para a

concepção, a implementação e a análise de projetos de educação corporativa realizados nas organizações de modo geral. Estes princípios são:

- **Competitividade:** Valorizar a educação como forma de desenvolver o capital intelectual dos colaboradores transformando-os efetivamente em fator de diferenciação da empresa frente aos concorrentes, para ampliar e consolidar sua capacidade de competir, aumentando assim seu valor de mercado através do aumento do valor das pessoas. Significa buscar continuamente elevar o patamar de competitividade empresarial através da instalação, desenvolvimento e consolidação das competências críticas - empresariais e humanas.
- **Perpetuidade:** Entender a educação não apenas como um processo de desenvolvimento e realização do potencial intelectual, físico, espiritual, estético e afetivo existente em cada colaborador, mas também como um processo de transmissão da herança cultural, que exerce influência intencional e sistemática com o propósito de formação de um modelo mental, a fim de conservar, transmitir, disseminar, reproduzir ou até mesmo transformar as crenças e valores organizacionais, para perpetuar a existência da empresa.
- **Conectividade:** Privilegiar a construção social do conhecimento estabelecendo conexões, intensificando a comunicação empresarial e favorecendo a interação de forma dinâmica para ampliar a quantidade e qualidade da rede de relacionamentos com o público interno e externo (fornecedores, distribuidores, clientes, comunidade etc...) da organização que propiciem gerar, compartilhar e transferir os conhecimentos organizacionais considerados críticos para o negócio.
- **Disponibilidade:** Oferecer e disponibilizar atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso, propiciando condições favoráveis e concretas para que os colaboradores realizem a aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar, estimulando-os assim a se responsabilizarem pelo processo de aprendizado contínuo e autodesenvolvimento.

- **Cidadania:** Estimular o exercício da cidadania individual e corporativa e da construção social do conhecimento organizacional, através da formação de atores sociais, ou seja, sujeitos capazes de refletirem criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la continuamente, e de atuarem pautados por postura ética e socialmente responsável, imprimindo assim qualidade superior na relação de aprendizagem entre colaboradores, empresa e sua cadeia de agregação de valor.
  
- **Parceria:** Entender que desenvolver continuamente as competências críticas dos colaboradores, no intenso ritmo requerido atualmente no mundo dos negócios, é uma tarefa muito complexa e audaciosa, exigindo que se estabeleçam relações de parceria no âmbito interno e externo, com ideal e interesse comum na educação desses colaboradores.
  - **Parcerias Internas:** estabelecer relações de parceria com líderes e gestores, para que estes se envolvam e se responsabilizem pela educação e aprendizagem de suas equipes, e desempenhem plenamente o papel de educador, formador e orientador no cotidiano de trabalho para que sejam percebidos como lideranças educadoras, cujo modelo de comportamento deve ser seguido e buscado pelos demais colaboradores da empresa.
  - **Parcerias Externas:** realizar parcerias com universidades, instituições de nível superior ou até mesmo clientes e fornecedores que tenham competência para agregar valor às ações e aos programas educacionais corporativos, ancoradas numa concepção comum sobre as necessidades de qualificação da força de trabalho.
  
- **Sustentabilidade:** Ser um centro gerador de resultados para a empresa, buscando agregar sempre valor ao negócio. Significa também buscar fontes alternativas de recursos que permitam um orçamento próprio e auto-sustentável, diminuindo assim as vulnerabilidades do projeto de Educação Corporativa, a fim de viabilizar um sistema de educação realmente contínuo, permanente e estratégico.

As organizações que aplicam os princípios inerentes à Educação Corporativa, estão criando um sistema de aprendizagem contínua, no qual toda a empresa aprende e trabalha com novos processos e novas soluções e compreende a importância da aprendizagem contínua vinculada a metas empresariais.

## **2.2- A EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO BANCO DO BRASIL**

O Sistema de Educação Corporativa do Banco do Brasil existe desde 1965. Ao longo desse tempo, o BB tem buscado a excelência em Educação Empresarial, propiciando condições de desenvolvimento pessoal e profissional a seus funcionários. Estendendo, gradativamente, esses programas a clientes, fornecedores e parceiros. Operando em constante interação com todos os segmentos do banco, com o meio acadêmico e com as mais variadas fontes de produção de conhecimento no Brasil e no Exterior.

Tais programas e ações de aprendizagem fundamentam-se em princípios filosóficos e organizacionais e orientam-se pelos seguintes propósitos:

### **Quadro 1: Princípios Filosóficos e Organizacionais**

- Desenvolver a excelência humana e profissional dos funcionários;
- Prover soluções para problemas de desempenho profissional;
- Aperfeiçoar a performance organizacional; e
- Formar sucessores para quadros técnicos e gerenciais do Banco do Brasil.

Fonte: BANCO DO BRASIL. *Trilhas de Desenvolvimento Profissional*. Portal da Universidade Corporativa

A produção e o acesso ao conhecimento ocorrem através de um sistema que foi organizado para disponibilizar as seguintes oportunidades:

### **Quadro 2: Produção e acesso ao Conhecimento**

- aprendizagem por meio de diversificadas e modernas tecnologias educacionais, dentre as quais ensino presencial, treinamento em serviço e a distância (mídia impressa, vídeo, treinamento baseado em computador e na web);
- programas em parceria com as melhores instituições de ensino do País;
- variadas opções de autodesenvolvimento, tais como biblioteca para consultas a livros e periódicos especializados, bancos de teses, dissertações e monografias;
- Portal Virtual, com acesso via Internet e Intranet, que permite acessar publicações digitalizadas, biblioteca virtual, sumário de periódicos, trilhas de desenvolvimento profissional, treinamento baseado em tecnologia web, dentre outros.

Fonte: BANCO DO BRASIL. *Trilhas de Desenvolvimento Profissional*. Portal da Universidade Corporativa

#### **2.2.1- Programas de Aperfeiçoamento**

O Banco do Brasil mantém os seguintes programas de Educação Corporativa, voltados para o aperfeiçoamento contínuo dos seus funcionários:

### **Quadro 3: Programas de Aperfeiçoamento**

- Ciclo de Palestras, destinado à atualização técnico-gerencial;
- Cursos Internos, presenciais, auto-instrucionais e em serviço;
- Programa de Formação e Aperfeiçoamento em Nível Superior, que inclui:
  - Bolsas de graduação;
  - Bolsas de pós-graduação lato sensu, em nível de especialização;
  - Bolsas de pós-graduação stricto sensu - mestrado e doutorado;
  - Programa de Desenvolvimento em Idiomas Estrangeiros;
  - Programa BB MBA - Desenvolvimento da Excelência Técnico-Gerencial;
  - Programa Excelência Executiva, destinado ao aperfeiçoamento das competências estratégicas dos dirigentes do BB;
  - outros eventos de atualização profissional - cursos, palestras e congressos diversos.

Fonte: BANCO DO BRASIL. *Trilhas de Desenvolvimento Profissional*. Portal da Universidade Corporativa

A Universidade Corporativa Banco do Brasil propõe-se a desenvolver as quatro aprendizagens consideradas essenciais para os profissionais do século XXI, segundo a UNESCO (DELORS, 1996):

**Quadro 4: Aprendizagens Essenciais para os profissionais do século XXI.**

- Aprender a Conhecer - conciliar uma cultura geral, ampla o suficiente, com a necessidade de aprofundamento em uma área específica de atuação, construindo as bases para se aprender ao longo de toda a vida;
- Aprender a Fazer - desenvolver a capacidade de enfrentar situações inusitadas que requerem, na maioria das vezes, o trabalho coletivo em pequenas equipes ou em unidades organizacionais maiores; assumir iniciativa e responsabilidade em face das situações profissionais;
- Aprender a Conviver - perceber a crescente interdependência dos seres humanos, buscando conhecer o outro, sua história, tradição e cultura e aceitando a diversidade humana. A realização de projetos comuns, a gestão inteligente e pacífica dos conflitos envolvem a análise compartilhada de riscos e a ação conjunta em face dos desafios do futuro;
- Aprender a Ser - desenvolver a autonomia e a capacidade de julgar, bem como fortalecer a responsabilidade pelo autodesenvolvimento pessoal, profissional e social

Fonte: BANCO DO BRASIL. *Trilhas de Desenvolvimento Profissional*. Portal da Universidade Corporativa

O papel da Universidade Corporativa é: Desenvolver a excelência humana e profissional de seus públicos, por meio da criação de valor em soluções educacionais, contribuindo para a melhoria do desempenho organizacional e para o fortalecimento da imagem institucional do Banco do Brasil.

### **2.2.2- 42 anos de Educação no BB**

Em 26 de maio de 1965, foi criada a Diretoria do Banco do Brasil instituiu o Departamento de Seleção e Desenvolvimento do Pessoal – DESED. Seu objetivo era: “Favorecer e intensificar o aprimoramento do pessoal e promover a adequada utilização de sua capacidade, em benefício de cada um e, por esse meio, de todo o conjunto, com vistas ao permanente engrandecimento do Banco, como instituição nacional a serviço do País”.

Através da carta circular 5.319, foi anunciada a criação do DESED solicitando que os funcionários manifestassem seu ponto de vista quanto aos objetivos do novo Departamento, oferecendo sugestões e indicando problemas existentes nas suas regiões, demonstrando desde o início a vocação da área de Educação para com o estímulo à participação e construção conjunta dos ideais de desenvolvimento profissional.

No ano de fundação do DESED, as estatísticas demonstraram a realização de 5 cursos, que ofereceram 434 horas aula para 128 participantes, a concessão de 93 bolsas de estudo, o início de um curso de conversação em inglês no qual se inscreveram 500 funcionários e a aquisição de 65 obras pela Biblioteca.

Este foi o princípio de uma história que completa 42 anos, contribuindo para a realização dos compromissos do Banco com a sociedade, embasada em pressupostos que se mantêm norteando o desenvolvimento profissional e pessoal do Banco do Brasil, onde “o profissional do Banco é considerado um ser situado, consciente e livre, sujeito do seu processo formativo, e onde o trabalho é considerado como instrumento de criação de riquezas, desenvolvimento social e qualidade de vida, além de espaço para o exercício da cidadania”.

### **2.3- Linha do Tempo da Educação corporativa no Banco do Brasil**

1965- O Banco do Brasil passa a desenvolver treinamentos internos, presenciais e a distância, com a criação do DESED (Departamento de Seleção e Desenvolvimento

do Pessoal). O DESED surge com propostas ousadas para a época: parcerias com importantes instituições de ensino, escolas de inglês, e oferta de bolsas de estudo no exterior.

1977- São implantadas tecnologias avançadas de ensino profissional em sala de aula disposição de carteiras em forma de "U", mesas modulares, jogos e dinâmicas de grupo, entre outros -, que valorizam a figura do treinando como sujeito da aprendizagem.

1986- É criado um setor de produção de vídeos para treinamento, fornecendo material didático para os cursos presenciais do Banco e um serviço de empréstimo de fitas para os usuários.

1989- Surge o Programa de Informatização no Treinamento, com a participação do BB no curso Como Planejar o Treinamento em Informática, que abordava, entre outros assuntos, fundamentos de TBC (Treinamento Baseado em Computador).

1993- É lançado o Programa BB MBA - Treinamento de Altos Executivos, destinado à formação de Conselheiros, Diretores, Executivos da Direção Geral e Órgãos Regionais, Gerentes de Agências no Exterior e de Agências Estratégicas no País. O Programa disponibiliza, em parceria com as mais renomadas instituições de ensino, cursos de pós-graduação lato sensu em diversas áreas, como finanças, marketing, controladoria, agronegócios e gestão de pessoas.

1996- É lançado o Programa Profissionalização, que procura estimular a discussão de conceitos como empregabilidade, planejamento de carreira e auto-desenvolvimento profissional. Surge o primeiro treinamento baseado em computador (TBC), o curso Fundamentos da Atividade Bancária.

1998- É criada a TV Corporativa - TVBB, inaugurando a experiência do Banco do Brasil em teletreinamento.

2001- É inaugurado o Portal do Desenvolvimento Profissional, possibilitando o acesso a toda a informação sobre educação corporativa em ambiente web (intra e internet).

2002- Em 11 de julho, é lançada a Universidade Corporativa, que dá continuidade à evolução da educação corporativa no Banco do Brasil.

2003- É criado programa de co-gestão do orçamento de treinamento com os funcionários. O Programa Extraordinário de Desenvolvimento Profissional reserva 1/3 do orçamento de treinamento para ser utilizado por escriturários, caixas e comissionados do grupamento técnico-operacional. A gestão dos recursos é feita por Comitês eleitos pelos funcionários e que contam com a participação de representantes sindicais.

2004- Em abril, são lançadas as bases do Programa de Gestão de Desempenho por Competências no BB. O Projeto, experimental no ano de 2004, com o objetivo de mapear as competências profissionais em toda a empresa e orientar o sistema de avaliação e desenvolvimento de competências no BB.

2005- Em junho, foi assinado o convênio entre o BB/Universidade Corporativa e o Ministério da Educação - INEP para desenvolvimento do Projeto de Certificação de Competências Ocupacionais no BB. O projeto é inovador e pretende estabelecer as bases de um sistema de certificação de conhecimentos e habilidades dentro do setor bancário.

2006- Inicia-se o Programa Ascensão Profissional que propicia ao funcionário do BB, uma melhor avaliação das competências profissionais (conhecimentos, habilidades e atitudes), sua formação, experiência, seu potencial e estabelece um sistema diferente para pontuação no TAO, com novos critérios. O programa foi estabelecido para ser implementado em três etapas\*:

**1. Certificação** - atestado de conhecimentos a partir da aprovação em avaliações elaboradas, aplicadas e corrigidas por instituição com reconhecida excelência acadêmica ou pelo próprio Banco.

#### **Quadro 5: Objetivos da Certificação**

- |   |
|---|
| <p>1.1 favorecer a aquisição de conhecimentos importantes para a formação do profissional como bancário;</p> <p>1.2 orientar o desenvolvimento profissional, apontando quais são os conhecimentos fundamentais para as funções que o funcionário deseja ocupar.</p> |
|---|

Fonte: Diretoria de Gestão de Pessoas e Diretoria de Relações com Funcionários e Responsabilidade Sócio-ambiental.

**2. Qualificação** - nessa etapa o funcionário será avaliado, em uma entrevista ou avaliação técnico - comportamental, por uma equipe composta de representantes da DIPES (Diretoria de Pessoas) e dos pilares negociais. Esse momento é muito importante porque permite a avaliação tanto das competências e experiências quanto do potencial dos candidatos. Para participar da Qualificação, o funcionário deverá ter sido aprovado em, aproximadamente 50% das Certificações oferecidas no Programa (na primeira edição serão necessárias três certificações), além de 545 dias na função e prefixo. Caso tenha obtido alguma das certificações legais de investimentos, esta (apenas uma) será também considerada para atingimento das 03 exigidas. A qualificação terá validade de cinco anos.

#### **Quadro 6: Objetivos da Qualificação**

- |  |
|--|
| <p>2.1 verificar se o funcionário atende ao perfil da função que pretende ocupar;</p> <p>2.2 orientar o seu desenvolvimento profissional, indicando as competências que precisam ser aprimoradas ou desenvolvidas.</p> |
|--|

Fonte: Diretoria de Gestão de Pessoas e Diretoria de Relações com Funcionários e Responsabilidade Sócio-ambiental.

**3. Comissionamento** - os comissionamentos continuarão ocorrendo conforme disposto no LIC#54. As certificações obtidas, bem como a qualificação, serão valorizadas nas oportunidades de comissionamento.

\*Fonte: Diretoria de Gestão de Pessoas e Diretoria de Relações com Funcionários e Responsabilidade Sócio-ambiental

Desde julho de 2002, com o nome de Universidade Banco do Brasil (UNIBB), a educação de nossa empresa apresentou-se de modo mais sistematizado, auxiliando os gestores e funcionários de todas as unidades na busca dos resultados e da formação de suas equipes e possibilitando a disponibilização e compartilhamento do conhecimento produzido dentro do Banco.

Na Internet, o modelo de educação do BB está disponibilizado para o conhecimento de estudiosos, professores e profissionais de Gestão de Pessoas. Cursos, artigos e notícias sobre educação também são oferecidos para os diversos públicos que acessam nossos portais corporativos, o que tem aumentado a visibilidade e valorização de nossa organização no contexto da sociedade.

Atualmente, são oferecidos mais de 100 treinamentos internos, desenvolvidos nas modalidades presencial e a distância, que somados às parcerias com Universidades e entidades externas, geram mais de 8 milhões de horas de treinamento/ano para 263 mil treinandos.

Em termos de Bolsas de Estudo, já foram ofertadas 15.125 bolsas de graduação, 3.203 bolsas de especialização *latu-sensu*, 112 bolsas de mestrado/doutorado e 3.558 bolsas de estudo em idiomas estrangeiros. O Programa BB MBA já realizou 436 turmas em toda sua existência, com a participação de 13.551 funcionários e 2.346 participantes externos, sendo que 2000 desses participantes são do Programa UniBB de Educação Superior a Distância, implantado no final de 2004. A Biblioteca da Universidade Banco do Brasil empresta 35000 títulos por ano.

Fonte: DIPES - Notícia publicada no SISBB, em 27/05/2005 às 08h00

**Quadro 7: Principais expectativas da Universidade Corporativa do Banco do Brasil.**

- Contribuir para o fortalecimento da imagem do Banco do Brasil;
- Desenvolver a excelência humana e profissional de seus públicos;
- Estimular a criatividade e a inovação;
- Favorecer o desenvolvimento da cultura empresarial;
- Ampliar as oportunidades de pesquisa;
- Criar uma base corporativa de conhecimentos que assegure a competitividade do Banco;
- Estimular a organização de espaços educativos em todas as unidades do Banco;
- Ampliar a comunidade de aprendizagem do Banco do Brasil;
- Expandir oportunidades educacionais ligadas à profissionalização, ao desenvolvimento da cidadania, da qualidade de vida e da cultura ;
- Democratizar o acesso ao conhecimento, por meio de recursos de educação à distância;
- Valorizar o papel de gestores e executivos, que atuam como educadores;
- Estabelecer parcerias com instituições de ensino.
  
- Ser amplamente reconhecida pela qualidade de seus programas;
- Ser percebida pelos funcionários como um importante espaço de desenvolvimento pessoal e profissional;
- Contribuir para intensificar o relacionamento do Banco com a sociedade e o mercado;
- Contribuir com a ampliação dos negócios;
- Desenvolver o Capital Intelectual da organização.

Além da formação do corpo funcional, a educação corporativa tem sido gradativamente estendida para outros públicos, contribuindo para o aprimoramento das relações negociais e para o desenvolvimento pessoal e profissional dos participantes da cadeia de relacionamentos do Banco do Brasil.

Mais de 8.000 executivos já passaram pelo [Programa BB MBA - Desenvolvimento da Excelência Técnico-Gerencial](#). Deste total, 1751 são profissionais de empresas e entidades clientes, fornecedoras e parceiras do Banco que foram para a sala de aula junto com nossos funcionários.

Clientes, parceiros e fornecedores também têm a oportunidade de participar do [Ciclo de Palestras](#). Eventos já foram estruturados em parceria com outras organizações, denotando a importância que o conhecimento vem adquirindo no contexto atual.

Ações de capacitação também estão presentes nas consultorias que o Banco presta a seus clientes em [Negócios Internacionais](#). São disponibilizados treinamentos para empresas e profissionais ligados ao comércio exterior, contribuindo para o sucesso da atuação das empresas em mercados externos e para o incremento dos resultados da balança comercial do país.

A Universidade Corporativa vem agregar valor a este conceito, ampliando gradativamente a comunidade de aprendizagem, compartilhando conhecimentos com a cadeia de relacionamentos e com a sociedade e disponibilizando notícias, informações e conteúdos relacionados com desenvolvimento profissional.

Fonte: Diretoria de Gestão de Pessoas e Diretoria de Relações com Funcionários e Responsabilidade Sócio-ambiental

## **2.4- A Política de Desenvolvimento dentro do Banco do Brasil**

Com o que vimos até agora, podemos concluir que: a política de desenvolvimento do BB, preconiza o Plano Individual de Carreira, que tem como objetivo oferecer a todos funcionários oportunidades para crescimento pessoal.

O BB propõe-se a preparar os funcionários para administrar sua vida profissional, fundamentada nos conceitos da empregabilidade, isto é, oferecendo capacitação e acesso a experiências profissionais para competir por novas oportunidades dentro ou fora do banco.

A conquista de metas a curto, médio e longo prazos é que define o crescimento profissional dos funcionários e também o seu aproveitamento para novas funções. O funcionário qualificado estará apto para assumir novos cargos condizentes com o seu crescimento profissional.

Planejar carreira significa gerenciar a vida profissional do momento atual, sem deixar de pensar no crescimento futuro. O papel da chefia é de assessoria ao funcionário. A partir de sua experiência profissional, pode oferecer sua percepção sobre o desempenho profissional do funcionário, orientando-o a desenvolver uma visão de futuro (quando projetar metas e ações) e estimulando situações de aprendizagem que garantam uma melhor capacitação profissional.

## **2.5- Planejamento e Plano de Carreira**

Já conhecemos bem a necessidade que as empresas têm de planejar. É através da execução do planejamento estratégico que as empresas concebem novas idéias, identificam as competências a serem desenvolvidas, traçam objetivos audaciosos, definem os papéis das pessoas na organização, dão sentido ao que os colaboradores fazem.

O negócio, visão, missão, valores e estratégia ganham tangibilidade através das metas e sub-metas desdobradas nas diversas unidades e departamentos. A organização faz um

exercício de imaginação, se projeta no futuro, considera as influências e restrições do mercado, faz previsões, compatibiliza com as exigências dos investidores e finalmente inicia os projetos que dão vida ao planejamento.

A tradução para o Homem no contexto profissional é clara. Saber onde quer chegar e como fazer para lá estar, demanda empenho pessoal de planejamento. Esse já poderia ser um ótimo argumento para que todo indivíduo invista tempo (ainda que tempo signifique dinheiro) no planejamento de sua carreira.

### **2.5.1- Como Planejar a Carreira Profissional?**

Conforme (DUTRA, 1996), planejar carreira significa gerenciar a vida profissional do momento atual, sem deixar de pensar no crescimento futuro. Para esse autor, planejar e cumprir metas trazem benefícios práticos, como, por exemplo, estar preparado para assumir um novo cargo que você estaria almejando.

#### **Quadro 8: Algumas idéias podem auxiliar o Planejamento da Carreira Profissional.**

1. Você é responsável por sua carreira;
2. Estabeleça objetivos reais a curto (1 ano), médio (5 anos) e longo (10 anos) prazos;
3. Analise sua vida profissional presente para poder identificar quais pontos seriam passíveis de reformulação;
4. Estabeleça áreas de conhecimento para investir em aperfeiçoamento profissional;
5. Defina metas ou etapas que farão com que você alcance os resultados traçados;
6. Sua vida profissional influencia a pessoal: planeje as duas;
7. Disciplina é essencial para que consiga cumprir metas;
8. Estabeleça um plano flexível, com possibilidade de adaptações;

Fonte: DUTRA, Joel Souza. Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão das pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

Na maioria das empresas planeja-se de tudo, ainda que pouco se concretize. A demanda futura, os processos produtivos, a nova estrutura logística, o moderno sistema de gestão, a mais eficiente gestão financeira e assim por diante até chegarmos às pessoas que fazem parte da organização. A questão é que se o indivíduo não tem um plano para sua carreira, pode estar certo que a empresa o terá. Seja esse plano deliberado ou contingente, não cabe

discussão aqui, o importante é que esse plano existirá e será implementado. E isso é preocupante, pois os interesses são freqüentemente antagônicos.

Enquanto um quer polivalência o outro deseja especialização, um quer mobilidade o outro preza a estaticidade, um quer conforto, o outro dedicação, um quer bônus e mais tempo com a família enquanto o outro quer mais produtividade e contenção de gastos. As pessoas precisam tomar as rédeas da própria carreira, pois se não o fizerem ficarão à mercê da vontade das empresas.

O plano de carreira passa a ser fundamental para o indivíduo ser feliz. A necessidade de planejamento de carreira está relacionada com o fato de que passamos cada vez mais tempo em atividades profissionais. Já há muito, a quantidade de tempo despendido em atividades profissionais supera o tempo despendido em atividades ditas mais prazerosas e se não há perspectivas concretas de que essa situação venha se alterar substancialmente no futuro plausível então temos que tratar de tornar a atividade profissional o mais próximo possível de uma atividade prazerosa. Como pode um indivíduo encontrar prazer na atividade profissional? Ainda que para alguns pareça não haver tal resposta, pessoalmente acredito que o planejamento de carreira pode fazer muito por encontrá-la.

É através do planejamento deliberado e consciente de carreira que nos pomos a pensar sobre o que fomos, o que somos e o que queremos ser. Verificamos nossas competências, nossos sucessos e insucessos, bons e maus resultados, aprendemos, crescemos, enfim. É através dessa atividade de pensar em nós mesmos que buscamos e encontramos significados para os objetos, fatos e pessoas ao nosso redor.

Vamos atrás daquilo que nos motiva, que nos dá prazer, que nos traz realização, que nos faz sentir importantes, úteis, encontramos significado para a vida. Por isso, penso que o plano de carreira é fundamental porque através dele damos um passo adiante no autoconhecimento, essencial para a felicidade.

### **3- Metodologia**

Esta pesquisa trata-se de um estudo de caso efetuado em 10 (dez) agências de grande porte no estado de Santa Catarina, sendo 5 (cinco) agências do Pilar Atacado, e outras 5 (cinco) agências do Pilar Varejo, visto que em cada pólo regional do estado haverá 1 (uma) agência de cada Pilar Negocial, ambas situadas na mesma cidade. As cidades que farão parte do estudo desta pesquisa são: Blumenau; Chapecó; Criciúma; Florianópolis; e Joinville. Pólos onde estão localizadas as agências do Pilar Atacado.

Estudo de Caso, segundo YIN (1989, p.23), o estudo de caso é “uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real”, no qual os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. Caracteriza-se pela “capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas e observações” (YIN,1989,p.19).

#### **3.1- Pilares Negociais: Em direção ao Atendimento de Excelência.**

Desde 2002, o Banco do Brasil (BB) foi dividido em Pilares Negociais, com o objetivo de melhor atender a Pessoas Físicas; Empresas e Governo. Apartir daí, foi criado um nível de atendimento personalizado para cada setor da economia, com profissionais mais bem treinados e qualificados para atender Empresas do Segmento Corporate; Clientes Private (alta renda); e Governo em suas diversas esferas - Federal, Estadual, Municipal e Judiciário.

A política de desenvolvimento do BB preconiza o Plano Individual de Carreira, que tem como objetivo oferecer a todos funcionários oportunidades para o crescimento pessoal e profissional.

O BB propõe-se a preparar os funcionários para administrar sua vida profissional, fundamentada nos conceitos da empregabilidade, isto é, oferecendo capacitação e acesso a experiências profissionais para competir por novas oportunidades no banco ou fora dele.

Para averiguar, se estas oportunidades estão sendo aproveitadas por todos os funcionários do banco, ou se está mais concentrada em um, ou outro Pilar Negocial, será aplicado um questionário elaborado em duas etapas:

A primeira etapa será realizada através de entrevista pessoal com o Gerente da GEPES/SC, onde será feito um levantamento dos principais cursos demandados pelos pilares: Atacado e Varejo, os quais compõem uma espécie de grade curricular dos cursos fundamentais ao bom desenvolvimento do atendimento bancário, e que por sua vez compõem o ATB (Acordo de Trabalho) de cada unidade, ou seja, deverão ser cursados por no mínimo 50% dos funcionários de cada agência. Também será utilizada parte da entrevista divulgada pelo jornal Boletim Pessoal do BB, com o Vice-Presidente de Gestão de Pessoas e Responsabilidade Sócio-ambiental, sr. Luiz Oswaldo Sant'Iago.

De posse das informações levantadas, construir-se-á um questionário com questões fechadas, que englobem a importância dos cursos em questão, e a quantidade de funcionários que já obtiveram o treinamento. Também serão averiguadas as quantidades de funcionários quanto a sua escolaridade; tempo de banco; e quantidade de certificações: internas (INEPAD) e externas (ANDIMA/ANBID). Tal questionário será encaminhado, via SISBB ou Intranet, aos Gerentes de Administração de cada unidade pertencente ao universo da pesquisa.

Por fim será utilizado o banco de dados SISBB, para quaisquer outras variáveis que se julgarem necessárias ao longo deste trabalho de pesquisa.

A princípio observa-se um grande comprometimento com o aprendizado por parte dos funcionários do Pilar Atacado. Ao longo deste trabalho iremos averiguar se podemos confirmar essa afirmação.

Iniciaremos averiguando junto a GEPES local (Florianópolis), a necessidade de treinamento nas redes Atacado e Varejo, enumerando os principais Cursos de Aperfeiçoamento para cada Pilar Negocial, os quais compõem o ATB de cada agência. Em

seguida será elaborado um questionário que deverá ser respondido pelos GERAD's (Gerentes de Administração) de cada Agência formadora do público-alvo da pesquisa.

Neste questionário serão incluídos sem distinção Cursos pertencentes a ambos Pilares, com o objetivo de constatar a quantidade de funcionários que realiza os cursos apenas para cumprir as metas do ATB, e por outro lado o montante de funcionários que realizam os cursos como forma de enriquecimento profissional. Também será objeto da pesquisa a formação acadêmica dos funcionários englobando graduações e pós-graduações, e participação nos processos de certificações adotados pelo BB, além do processo de certificação exigido pelo Banco Central - BACEN. Após, será traçado um perfil dos funcionários, tendo como ponto de corte o mês de agosto/1998, com a intenção de verificar se realmente existe um maior comprometimento em relação ao aprendizado por parte dos funcionários com menor tempo de banco.

A análise dos dados será estruturada a partir do software Excel, utilizando comparativos que expliquem as respostas obtidas.

### **3.2 – Agências que compõem o público alvo da pesquisa.**

Compõem o público alvo desta pesquisa as agências relacionadas nos quadros 9 e 10:

#### **Quadro 9: AGENCIAS PILAR ATACADO**

Prefixo Ag.	Nome Agência	Qtdd. Funcionários
3420	EMPRES.VALE ITAJAI	33 Funcionários
3422	EMPRES.SUL CATARINENSE	22 Funcionários
3425	EMPRES.FLORIANOPOLIS	20 Funcionários
3428	EMPRES.NORTE CATARINENSE	23 Funcionários
4072	EMPRES.OESTE CATARINENSE	22 Funcionários

Fonte: Elaborado pelo autor

<b>Quadro 10: AGENCIAS PILAR VAREJO</b>		
Prefixo Ag.	Nome Agência	Qtdd. Funcionários
0095	BLUMENAU	21 Funcionários
0407	CRICIUMA	29 Funcionários
0016	FLORIANOPOLIS	45 Funcionários
0038	JOINVILLE	34 Funcionários
0321	CHAPECO	52 Funcionários

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.3 – Cursos de Qualificação oferecidos pelo BB.

#### 3.3.1 - Cursos Presenciais Desenvolvidos pelo BB.

<b>Tabela 1: Cursos Presenciais Desenvolvidos pelo BB.</b>		Escala de Importância	
Código	Denominação	PA	PV
40305	Básico de Comércio Internacional - BACIN	1	2
40287	Análise Financeira para Crédito - ANFIC	1	1
40224	Economia Aplicada	1	1
70336	Prevenção de Multas, de Evasão de Receitas e Ilícitudes	2	1
40349	Gerenciando o Relacionamento com o Cliente	2	1
40303	Desenvolvendo Equipes - DE	1	1
70322	Reclamações trabalhistas, Seminário	5	3
70342	Riscos, Controles Internos e Compliance, Seminário	1	1
40372	Entrevista de Seleção - Estratégia e Prática, Curso	2	2
40231	Curso Geral sobre Leasing	1	2
40326	Relações Jurídico-Negociais	1	2
40262	Didática para Multiplicadores, Oficina	4	3
40382	Engenharia de Avaliações na Área Rural, Curso	5	3
40435	Curso Gestão de Valores	4	3
40299	Cultura Organizacional, curso	1	2
70422	Aspectos Fisco-Tributários e Societários, Seminário	4	3
40441	Auditoria Interna Baseada em Risco, Curso	4	2
40450	Redação de Documentos de Auditoria, Oficina	4	3

40451	Oficina ALADIN - Alternativas de Análise de Doc da Á	4	3
40427	Educadores Sociais - Pão e Beleza, Oficina	5	3
40232	Formação de Alfabetizadores do BB Educar - CFA, Curso	5	3
30284	Formação de Educadores do BB Educar, Curso	5	3
70445	Fiscalização de Operações de Crédito, Oficina	2	3
30239	CPE - Curso de Preparação de Educadores	4	2
30328	Governos, Relacionamentos e Negócios	2	2
40485	Desenvolvimento Regional Sustentável, Curso	1	1
40497	Excelência Profissional - Módulo Fundamental	2	3
40498	Excelência Profissional - Módulo Instrumental	2	3
40501	Excelência em Teleatendimento Bancário	2	2
48895	Mapeamento de Competências, Oficina	2	3
40500	Ofic. Gerencial - Gerenciando o Desempenho de Compete	2	2
40502	Serviços para o Agronegócio, Curso	2	2
40516	Análise de Índícios de Lavagem de Dinheiro, Oficina	1	1
40510	Agricultura Familiar - Pronaf, Curso	3	3
40505	Cultura de Controle, Oficina	3	3
40519	Gestão com Equipes, Curso	1	2
40461	Agentes de Comunicação Interna, Curso	2	2
40534	Curso Análise de Projetos Rurais e Empresariais	1	3
41009	Gente que Atende Gente, Curso	3	3
40538	Segurança e Saúde do Trabalho, Curso	4	3
40520	Crédito Rural - Agropecuária de Mercado	2	2
70568	Jornada de Crédito Micro e Pequenas Empresas, Curso	3	3
40346	Curso de Investimentos Financeiros	1	2
40526	Negociação em Comércio Exterior	1	2
00142	Orientadores Programa Bem-vindo ao BB, Curso	5	2
70510	Jornada de Crédito MPE - Financiamentos de Investiment	2	3
00059	Práticas de Gestão Orientadas pelo BSC, curso	3	3
40330	CPA - Palestrantes e Apresentadores	1	2
00069	Gestão de Projetos	1	3
00277	Oficina Teleatendimento Bancário	3	3
00127	Oficina de Palestras e Apresentações	2	2

Fonte: Extraído do SISBB, LIC#55.70.1

### 3.3.2 - Cursos Auto-Instrucionais Desenvolvidos pelo BB.

<b>Tabela 2: Cursos Auto- Instrucionais Desenvolvidos pelo BB.</b>		Escala de Importância	
Código	Denominação	PA	PV
40376	Curso Práticas de Prevenção e Combate à Lavagem de Dinheiro	1	2
40363	Direitos do Consumidor	2	2
40374	Sob Controle? , Curso	4	2
40383	Negócios com o Setor Público	3	2
30077	Grafoscopia - GRAFO, Curso	1	3
40361	Básico de Finanças - Rumo à Consultoria Financeira	1	2
40371	Entrevista de Seleção - Fundamentos e Práticas	1	2
40271	Matemática Financeira	1	1
40352	Básico de Comercialização Agropecuária, Curso	3	3
40344	Telecurso Economia Básica	3	2
40381	Comércio Internacional-Princípios e Oportun. Negociais	2	2
40389	Navegação WEB, Curso	3	3
40385	Cadastro, Curso	1	2
40422	Planejamento Financeiro Pessoal, Curso	5	3
40431	Básico de Contabilidade	3	2
40424	Segurança da Informação, Curso	3	3
40452	Introdução à Ação Voluntária, Curso	5	3
40453	Ação Voluntária: Gestão Organizacional e Planejamento	4	3
40454	Ação Voluntária: Elabor. Gestão Proj. Sociais e Captação	4	3
40455	Ação Voluntária: Gestão Financeira, Curso	4	3
70485	Rede Aberta - Atendimento Cidadão	3	3
40458	Fundamentos e Práticas da Gestão Contemporânea	3	2
70489	Rede Aberta - Cash Management	2	3
40460	Cobrança e Recuperação de Créditos-Dívidas de Varejo	2	2
40440	Introdução ao Processo de Crédito, Curso	1	1
70501	DRS, Uma Estratégia Negocial, Curso	2	1
70503	Rede Aberta - Gestão Participativa	4	3
40499	Gestão de Desempenho por Competências	1	2
40507	Rede Aberta - Diversidade no BB	5	5
40508	Digitização, Curso	5	5
40509	Rede Aberta - Operações de Crédito para Investimento	2	4

40503	Operações de Investimento, curso	1	2
40504	Risco de Clientes, curso	1	2
40512	Negócios com Pessoa Jurídica-Pilar Atacado, curso	1	3
40514	Certificação em Investimentos - Módulo Básico	1	1
40517	Rede Aberta - Nova GDP	3	2
40513	Análise Econômica e Financeira de Empresas, Curso	1	2
40522	Rede Aberta - Garantia de Preços Agropecuários	3	2
40521	Rede Aberta - Acessibilidade, uma questão de direito	3	3
40527	Cooperando, Curso	4	3
40529	Rede Aberta - Bons Negócios com Operações de Investimentos	3	5
40525	Certificação em Investimentos - Módulo Avançado	1	2
40531	Fundamentos da Prática Educativa no BB, Curso	5	2
40530	Introdução à Ação Voluntária: WEB	5	3
40532	Rede Aberta - APL - Arranjos Produtivos Locais	5	2
40536	Rede Aberta - Atendimento de Excelência	3	3
40533	Risco de Operações, Curso	2	2
40539	Rede Aberta - Jornada de Crédito-Micro e Pequenas Empresas	4	2
40541	Rede Aberta - DRS - Sustentabilidade no Mundo dos Negócios	3	2
40528	Agronegócios - Introdução ao Crédito Rural, Curso	3	2
40535	Negócios com Cooperativas	3	2
40540	Gerenciador Financeiro MPE	1	2
00176	Rede Aberta - Negócios com Recebíveis	1	2
00179	Rede Aberta - Alianças e Parcerias	2	2
40523	Conhecendo o Cliente do Mercado Varejo	4	2
00190	Introdução a Gestão de Riscos	1	1

Fonte: Extraído do SISBB, LIC#55.80.1

### 3.3.3- Escala de Importância dos cursos desenvolvidos pelo BB, segundo cada Pilar

#### Negocial:

1	MUITO IMPORTANTE
2	IMPORTANTE
3	MODERADAMENTE IMPORTANTE
4	POUCO IMPORTANTE
5	SEM IMPORTANCIA

Fonte: Elaborada pelo autor

### 3.4 – Horizonte da Pesquisa.

Para delimitar-mos o horizonte da pesquisa, escolhemos entre os cursos citados acima, aqueles indicados pela GEPES, e de acordo com as necessidades de treinamento funcional, levantadas pelos 10 (dez) GERAD’S das agências que fazem parte desta pesquisa, um total de 20 (vinte) cursos, sendo 10 (dez) na modalidade presencial e 10 (dez) na modalidade auto-instrucional, além de 10 (dez) certificações (internas/externas), atualmente solicitadas pelo banco para comprovação de conhecimentos.

Para isso, após a elaboração de uma planilha contendo todos os cursos disponibilizados pelo BB, tanto na versão presencial, quanto na versão auto-instrucional, solicitou-se aos GERAD’S que indicassem o grau de importância que cada curso representava tanto no Pilar Atacado (PA), quanto no Pilar Varejo (PV), através de uma escala de prioridades que varia de 1 a 5. Sendo que para a alternativa 1 considera-se o curso como “muito importante” e para a opção 5, considera-se o curso “sem importância”.

Após o levantamento dos dados verificou-se uma maior quantidade de respostas tipo 1, para o (PA). Baseado nesta primeira análise, foram escolhidos 10 cursos do tipo presencial e 10 cursos do tipo auto-instrucional, onde as atribuições referentes ao (PA) fossem igual a 1 e ao (PV) fossem inferiores a 3. Com isso elegemos os cursos que serão apresentados a seguir.

#### 3.4.1 – Cursos Presenciais.

<b>Tabela 4: Cursos Presenciais Desenvolvidos pelo BB.</b>	
<b>Código</b>	<b>Denominação</b>
40305	Básico de Comércio Internacional - BACIN
40287	Análise Financeira para Crédito - ANFIC
40303	Desenvolvendo Equipes - DE
40231	Curso Geral sobre Leasing - LEASING
40326	Relações Jurídico-Negociais - REJUNE

40299	Cultura Organizacional, curso
40485	Desenvolvimento Regional Sustentável, Curso
40346	Curso de Investimentos Financeiros
40516	Análise de Indícios de Lavagem de Dinheiro, Oficina
40330	CPA - Palestrantes e Apresentadores

Fonte: Desenvolvida através dos resultados encontrados na escala de importância.

### 3.4.2 – Cursos Auto-Instrucionais.

<b>Tabela 5: Cursos Auto- Instrucionais Desenvolvidos pelo BB.</b>	
Código	Denominação
40363	Direitos do Consumidor
40271	Matemática Financeira
40385	Cadastro, Curso
40460	Cobrança e Recuperação de Créditos-Dívidas de Varejo
40440	Introdução ao Processo de Crédito, Curso
40499	Gestão de Desempenho por Competências
40514	Certificação em Investimentos - Módulo Básico
40513	Análise Econômica e Financeira de Empresas, Curso
40525	Certificação em Investimentos - Módulo Avançado
40540	Gerenciador Financeiro MPE

Fonte: Desenvolvida através dos resultados encontrados na escala de importância.

### 3.4.3 – Certificações Internas e Externas.

<b>Tabela 6: CERTIFICAÇÕES INTERNAS/EXTERNAS OFERECIDAS PELO BB.</b>		
CÓDIGO	ÓRGÃO PROMOTOR	DENOMINAÇÃO
101107	ANDIMA	CERT.PROF.DE ATENDIMENTO A CLIENTES
101111	ANBID	CERTIFICACAO MULTIDISCIPLINAR
101157	CERT INTERNA	PREVENCAO E COMBATE A LAVAGEM DE DINHEIRO
101158	CERT INTERNA	GESTÃO DE PESSOAS
101159	CERT INTERNA	GESTÃO FINANCEIRA
101160	CERT INTERNA	RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL
101161	CERT INTERNA	GESTAO DE MARKETING
101162	CERT INTERNA	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO
101163	CERT INTERNA	GESTÃO DO CRÉDITO
101164	CERT INTERNA	COMÉRCIO EXTERIOR

Fonte: Desenvolvida através do Programa Ascensão Profissional (comum a todos Pilares).

## 4. RESULTADOS E CONCLUSÕES

### 4.1- Resultados encontrados na análise dos cursos presenciais

Ao analisarmos os cursos de aperfeiçoamento que são disponibilizados pelo BB na modalidade presencial, ou seja, ministrados em sala de aula através de instrutores do banco, nota-se que, dentro do escopo deste estudo, há uma participação proporcionalmente maior de treinandos, que estão vinculados ao Pilar Atacado 62%, contra 38% no Pilar Varejo (comparando-se o numero de treinamentos com a quantidade total de funcionários lotados em cada agência).

**Tabela 7: CURSOS PRESENCIAIS OFERECIDOS PELO BB**

DENOMINAÇÃO	Atacado			Varejo		
	Treinados		%T	Treinados		%T
<b>Básico de Comércio Internacional - BACIN</b>	29	120	24,2%	16	181	8,8%
<b>Análise Financeira e de Crédito – AEFE</b>	53	120	44,2%	36	181	19,9%
<b>Desenvolvendo Equipes - DE</b>	3	120	2,5%	2	181	1,1%
<b>Relações Jurídico Negociais - REJUNE</b>	74	120	61,7%	63	181	34,8%
<b>Leasing, Curso Geral</b>	26	120	21,7%	16	181	8,8%
<b>Palestrantes e Apresentadores - CPA</b>	27	120	22,5%	20	181	11,0%
<b>Análise de Indícios de Lavagem de Dinheiro, Oficina</b>	3	120	2,5%	2	181	1,1%
<b>Consultoria de Investimentos Financeiros - CIF</b>	39	120	32,5%	51	181	28,2%
<b>Desenvolvimento Regional Sustentável, Curso</b>	7	120	5,8%	10	181	5,5%
<b>Cultura Organizacional, Curso</b>	25	120	20,8%	16	181	8,8%
	286	1200	23,8%	232	1810	12,8%

Fonte: elaborada pelo autor, conforme pesquisa SISBB, em 28/03/2007.

Destaca-se aqui, a participação de um número elevado de funcionários comissionados no Pilar Varejo participando deste tipo de treinamento, destinando-se poucas vagas para os cargos de caixa e escriturários, os quais compõem a maioria dos funcionários que atuam neste tipo de agência. Já no Pilar atacado, não se observou uma preferência por destinar cursos a um grupo específico, embora neste pilar, ao contrario do outro, haja um numero

reduzido de caixas e escriturários, notou-se que há uma distribuição homogênea, resguardadas as suas devidas proporções.

No geral, percebeu-se que cursos como: Básico de Comércio Internacional Análise Financeira e de Crédito; Consultoria de Investimentos Financeiros; Relações Jurídico Negociais; e Leasing, estão mais voltados a classe operacional, composta por funcionários que ocupam os cargos de assistente e/ou auxiliar operacional; e assistente e/ou auxiliar de negócios. Já os cursos: Desenvolvendo Equipes; Análise de Índícios de Lavagem de Dinheiro; e Curso Palestrantes e Apresentadores, destinam-se na maior parte a gerência média, tais como gerentes de contas e gerentes de expediente. Por fim os cursos: Cultura Organizacional; e Desenvolvimento Regional Sustentável estão mais voltados aos administradores de cada unidade.

Com relação aos funcionários empossados, pré e pós 1998, encontramos a seguinte distribuição: Em média, 60% dos funcionários que realizaram tais cursos, foram contratados após 1998, havendo no Pilar Atacado, uma distribuição equitativa entre cargos comissionados e não comissionados. Em relação ao Pilar Varejo, nota-se uma concentração das vagas deste tipo de curso, que são destinadas aos cargos comissionados, cerca de 92%, contra apenas 8% destinadas a caixas e escriturários (os quais representam a maioria dos funcionários das agências da Rede Varejo).

Como este tipo de curso é designado pelos administradores de cada unidade, pode-se concluir que a oferta de tais cursos é uma forma de premiação aos funcionários que de algum modo distingue-se no grupo e estão comprometidos com o crescimento profissional.

Isto justificaria a participação mínima de caixas e escriturários com tempo maior de banco, esses, em grande parte dos casos que conheço, estão nas agências para desempenhar sua função e cumprir o horário de trabalho, não importando-se com metas, muito menos com aprimoramento pessoal. Já em relação aos funcionários que exercem um cargo comissionado, há um maior comprometimento com a aprendizagem e crescimento profissional, sem poder-mos perceber diferenças em relação ao tempo de empresa.

Um ponto muito importante a ser salientado, é o comprometimento com a multiplicação do conhecimento verificada nas agências do Pilar Atacado. Em 4 (quatro) das 5 (cinco) agências onde foi feita esta pesquisa, o funcionário, ao participar de um curso na modalidade presencial, organiza uma apresentação sobre os principais temas abordados no curso, e geralmente o faz contando com a ajuda de outros funcionários que já participaram do mesmo treinamento. Esta multiplicação do conhecimento caracteriza-se pela seguinte premissa: APRENDER; RECICLAR; e ENSINAR.

**- Quem sabe, ENSINA!**

**- Quem sabe um pouco, RECICLA!**

**- Quem não sabe, APRENDE!**

Devido a quantidade de funcionários ser muito maior nas agências da Rede Varejo, este tipo de multiplicação do conhecimento deveria ser amplamente difundido nestas agências, porém, ao contrário, o que se observa é que o conhecimento fica concentrado no funcionário que participou do treinamento. Leasing é com “Fulano”; Seguros é com “Sicrano”, sem que haja a interação e a troca de experiências entre os funcionários, o que as vezes gera um desconforto. O cliente aguarda para ser atendido pelo funcionário João, mas este não tem o cabedal necessário para realizar o atendimento, e solicita que o cliente aguarde por Maria, para ter o seu problema solucionado.

Quanto ao 4º objetivo específico desta pesquisa. Não pôde ser observada a tendência esperada inicialmente, de que haveria um maior volume de treinamentos na modalidade presencial, destinados a funcionários localizados em agências mais próximas à sede da GEPES. Embora, eu pense que exista uma correlação positiva, baseado nesta amostra, não é possível fazer tal afirmação.

#### 4.2- Resultados encontrados na análise dos cursos Auto-Instrucionais

Quando analisamos os cursos auto-instrucionais, devemos partir da premissa que esse tipo de treinamento independe da vontade dos administradores. Estes, em muitos casos indicam cursos que cada funcionário deveria aprimorar, mas tudo depende do interesse de cada um. A partir daí, poderemos traçar um perfil do nível de comprometimento dos funcionários em relação ao seu desenvolvimento profissional, pois quanto maior o conhecimento adquirido, maior capacitação e conseqüentemente maior empregabilidade, o que poderá acarretar em crescimento profissional.

**Tabela 8: CURSOS AUTO-INSTRUCIONAIS OFERECIDOS PELO BB**

DENOMINAÇÃO	Atacado			Varejo		
	Treinados		%T	Treinados		%T
<b>Introdução ao Processo de Crédito, Curso</b>	73	120	60,8%	49	181	27,1%
<b>Cobrança e Recuperação de Créditos - RECUP</b>	41	120	34,2%	43	181	23,8%
<b>Cadastro, Curso</b>	101	120	84,2%	157	181	86,7%
<b>Matemática Financeira - MAFIN</b>	72	120	60,0%	48	181	26,5%
<b>Diretos do Consumidor, Curso</b>	105	120	87,5%	113	181	62,4%
<b>Gestão de Desempenho por competências -GDC</b>	118	120	98,3%	152	181	84,0%
<b>Gerenciador Financeiro MPE, Treinamento</b>	26	120	21,7%	8	181	4,4%
<b>Certificação em Investimento - Módulo Avançado</b>	101	120	84,2%	15	181	8,3%
<b>Análise Econômica e Financeira de Empresas - AEFE</b>	61	120	50,8%	1	181	0,6%
<b>Certificação em Investimento - Módulo Básico</b>	105	120	87,5%	103	181	56,9%
	803	1200	66,9%	689	1810	38,1%

Fonte: elaborada pelo autor, conforme pesquisa SISBB, em 28/03/2007.

A análise dos dados revela-nos que na maioria dos cursos auto-instrucionais, destaca-se a participação de funcionários do Pilar Atacado. Em 8 (oito) dos 10 (dez) cursos objetos deste estudo, a participação dos funcionários deste pilar foi superior a 50% dos funcionários de cada unidade. Já para o Pilar Varejo, este número cai para 4 (quatro), com participação superior a 50%. Ao verificar-mos de perto, os cursos são aqueles exigidos pelo banco para cumprimento do acordo de trabalho (ATB) de cada agencia, o que nos leva a conclusão que

em grande parte não há o comprometimento com o aprendizado, e sim o atendimento das metas impostas a agência. São eles:

- GDC- Gestão de Desempenho por Competências;
- Cadastro;
- Certificação em Investimentos (módulo básico); e
- Direitos do Consumidor.

Visto que, nas agências da rede varejo, são realizados mutirões para a realização dos índices que compõe o ATB, e que na maioria das vezes tais cursos são realizados, “em equipe”, dentro do horário de trabalho. O destaque verificado no Pilar Atacado tende a se acentuar, pois não ocorre pressão para a realização de cursos. Ali, o funcionário é orientado por um *coaching* que o ajuda em seu processo de desenvolvimento, orientando o processo; levando o funcionário a refletir; chegar a conclusões; definir ações e, principalmente; agir em direção a seus objetivos, metas e desejos. Tal processo oferece constante *feedback* e interatividade entre a equipe de trabalho.

No tocante a proporcionalidade entre funcionários pré e pós 1998, observa-se uma grande participação dos funcionários com menor tempo de contratação, tanto no Pilar Atacado, quanto no Pilar Varejo. Sendo que, pode ser percebida a pouca participação (e até a inexistência) de funcionários antigos “não comissionados”. Enquanto que, para os funcionários com menor tempo de banco, observa-se uma grande procura por cursos auto-instrucionais, visto que independem de indicação superior para sua realização.

Cursos como, Matemática Financeira; Análise Econômica e Financeira de Empresas; e Certificação em Investimentos (módulo avançado), que são fundamentais para realizar a prova de Certificação Multidisciplinar (exigência do BACEN para profissionais que trabalham em Instituições Financeiras), no Pilar Atacado, tais cursos foram realizados por 60%; 50,8%; e 84,2% dos funcionários das agências pesquisadas. Enquanto que no Pilar Varejo a participação desses mesmos cursos foi de 26,5%; 0,6%; e 8,3%, respectivamente.

Houve também uma maior participação dos funcionários do Pilar Atacado, quando se analisa os cursos destinados a equipe operacional. O curso de Gerenciador Financeiro (destinado a desafogar os caixas da Rede Varejo), foi cursado por 21,7% dos funcionários do Pilar Atacado, onde aparecem como público alvo ao escriturários; caixas executivos; auxiliares operacionais; e assistente de negócios, que são os responsáveis por este tipo de canalização do serviço.

Já no Pilar Varejo, este mesmo curso foi realizado por apenas 4,4% do quadro funcional. Se tal curso foi desenvolvido justamente para melhor atender a esta Rede de Agencias, parece que há no mínimo falta de comprometimento dos funcionários deste Pilar Negocial.

Os cursos Introdução ao Processo de Crédito (com participação de 60,8% dos funcionários do Pilar Atacado, e 27,1% do Pilar Varejo); e Cobrança e Recuperação de Créditos (realizado por 34,2% do Pilar Atacado e 23,8% do Pilar Varejo), também mostraram que a participação dos funcionários com menos tempo de banco é muito maior do que a da outra classe, respondendo por um total de 74% dos funcionários treinados.

Pelo que podemos perceber até o momento, há uma maior predisposição ao aprendizado por parte dos funcionários com menor tempo de banco, e um grande comprometimento com capacitação profissional pelos funcionários lotados em agencias do Pilar Atacado.

Como podemos observar, os cursos presenciais são designados pelos administradores de cada unidade, e observa-se que os funcionários não comissionados (principalmente na Rede Varejo), são preteridos aos outros. As ferramentas oferecidas pelo BB, para a capacitação profissional estão sendo utilizadas em larga escala pelos funcionários empossados após 1998, e no Pilar Atacado há um compromisso muito grande com a multiplicação do conhecimento enquanto no Pilar Varejo este fica mais centralizado.

### **4.3- Resultados encontrados na análise das Certificações Internas e Externas**

Desde Junho/2006, o Banco do Brasil implantou o programa “Ascensão Profissional”, com a necessidade de Certificações Internas e/ou Externas que comprovam o conhecimento adquirido pelo funcionário. Até então, o próprio funcionário cadastrava no SISBB - Sistema de Informações do Banco do Brasil, os conhecimentos que possuíam sem a necessidade de comprovação.

Tais informações eram cadastradas no aplicativo TAO - Banco de Talentos e Oportunidades, e serviam como instrumento de mensuração de competências e classificação em oportunidades, que pode ser utilizado para atender objetivos diferentes como: recrutamento para seleções, selecionar profissionais para colaboração em trabalhos específicos, comissionamentos diretos, priorização de públicos, pesquisas sobre a base de conhecimento da empresa etc.

Ocorria que muitas vezes o funcionário ao ouvir falar em determinado assunto achava que já detinha o conhecimento necessário para cadastrá-lo. Quando mais tarde era solicitado a dar o seu parecer, não fazia a mínima idéia do que se tratava. Era o que se chamava “bombar” o (TAO). Para coibir esta prática, o BB passou a exigir a comprovação dos conhecimentos cadastrados, através de um atestado de conhecimentos realizado a partir de aprovação em avaliações, que por sua vez deveriam ser elaboradas, aplicadas e corrigidas por instituição com reconhecida excelência acadêmica ou pelo próprio Banco.

Ao analisar os resultados, o que se percebe é que a aprovação neste tipo de verificação que passou a ser exigência do banco, é muito maior por parte dos funcionários do Pilar Atacado. Em todas as certificações estes tiveram um aproveitamento muito acima dos funcionários da Rede Varejo, que prestaram as mesmas provas.

Nas certificações externas promovidas pela ANBID (Certificações Multidisciplinares), 35,4% dos funcionários do pilar atacado obtiveram aprovação, enquanto que na Rede Varejo apenas 2%, conseguiram obter a pontuação mínima para certificação. Em relação às

provas promovidas pela ANDIMA (Certificações de Profissionais de Atendimento a Clientes), a diferença foi menor 29,2% no Atacado e 21,6% na Rede Varejo, mesmo assim o desempenho dos primeiros foi superior em 40% quando comparados aos últimos.

**Tabela 9: Funcionários com certificações externas. (ANBID/ANDIMA).**

CERTIFICAÇÃO DE CONHECIMENTOS - EXTERNA	Atacado		Varejo	
	Certificados/ total		Certificados/ total	
ANDIMA – Certificação Profissionais de Atendimento a Clientes	35/120	29,2%	39/181	21,6%
ANBID – Certificação Multidisciplinar	43/120	35,8%	4/181	2,2%

Fonte: elaborada pelo autor, conforme pesquisa SISBB, em 28/03/2007.

Nas certificações internas promovidas pelo BB em parceria com o INEPAD, ao compararmos os resultados das provas de Gestão do Crédito; Prevenção e Combate à Lavagem de Dinheiro; Gestão Financeira; e Comércio Exterior. O aproveitamento dos funcionários do Pilar Atacado foi, de 5 (cinco) a 10 (dez) vezes superior aos registrados no outro Pilar. As certificações em Gestão de Pessoas; Responsabilidade Sócio-ambiental; e Teoria Geral da Administração, ficaram em uma escala aproximada de 3 (três) certificações no Pilar Atacado, para cada 1 obtida pelos funcionários do Pilar varejo. A menor diferença encontrada foi quanto a certificação em Gestão de Marketing, embora o Pilar Varejo tenha sido superado em aproximadamente 100% do total de funcionários certificados.

**Tabela 10: Funcionários com certificações internas. (BB em parceria com INEPAD).**

CERTIFICAÇÃO DE CONHECIMENTOS - INTERNA	Atacado		Varejo	
	Certificados/ total		Certificados/ total	
Gestão do Crédito	80/120	66,7%	21/181	11,6%
Prevenção e Combate a Lavagem de Dinheiro	21/120	17,5%	3/181	1,7%
Gestão Financeira	26/120	21,6%	5/181	2,8%
Comércio Exterior	49/120	40,8%	10/181	5,5%
Gestão de Pessoas	34/120	28,3%	16/181	8,8%
Responsabilidade Sócio-ambiental	24/120	20,0%	14/181	7,7%
Teoria Geral da Administração	20/120	16,7%	9/181	5,0%
Gestão de Marketing	26/120	21,6%	19/181	10,5%

Fonte: elaborada pelo autor, conforme pesquisa SISBB, em 28/03/2007.

Para se ter idéia do que representam tais certificações citaremos um exemplo de suas importância. Depois de aprovado na primeira parte do programa ascensão profissional, o candidato se inscreve na fase de qualificação. Para ter sua inscrição homologada, e ter o direito a disputar a vaga pretendida, um dos itens que o candidato deverá preencher é obter no mínimo 3 (três) certificações internas, além da certificação exigida pelo BACEN. Analisaremos os cargos que compõem a “Qualificação de Gestores de Agências do Grupo A”, para os cargos de menor nível neste segmento: Gerente de Contas *Corporate* (Pilar Atacado) e Gerente de Contas *Private* (Pilar Varejo). Para passar a próxima fase de entrevistas focadas, o candidato deverá possuir as seguintes certificações:

**Certificações Internas:**

- Comércio Exterior (49/120 Atacado; 10/181 Varejo)
- Gestão financeira (26/120 Atacado; 5/181 Varejo); e
- Gestão do crédito (80/120 Atacado; 21/181 Varejo).

**Certificação Externa:**

- ANBID – Certificação Multidisciplinar (43/120 Atacado; 4/181 Varejo).

Partindo do pressuposto que as agências em questão são as mais importantes de sua região, e são justamente as agências que proporcionam os cargos citados; as agências do Pilar Atacado tem 120 funcionários, e as do Pilar Varejo 181 funcionários. Supondo, que os funcionários do Pilar Varejo que obtiveram certificação externa também conseguiram obter as três certificações internas, e que todos os funcionários do Pilar Atacado que obtiveram certificação em Gestão Financeira, também foram aprovados nas outras três certificações. Teríamos 26 (Vinte e Seis) funcionários qualificados (13%), ao cargo de Gerente de Contas *Corporate* do Pilar Atacado (ou seja, dos 50 que atualmente ocupam o cargo, pelo menos a metade não conseguiria se classificar para a entrevista se fosse realizada hoje), e apenas 4 (QUATRO) funcionários qualificados para o cargo de Gerente de Contas *Private* na Rede Varejo, o equivalente a 2,2%, dentro dessa amostra.

#### 4.4 - CURSOS DE NÍVEL SUPERIOR

Outro ponto analisado em relação a capacitação profissional, foi quanto ao nível de escolaridade dos funcionários destes pilares. Neste estudo, percebemos a presença de funcionários com 1 (uma), ou mais Graduação, e com 1 (uma) ou mais Pós-graduação. Para melhor quantificar e não provocar um desvio nos resultados apurados, decidiu-se pela escolha do maior nível de escolaridade. Assim sendo, o funcionário que tiver 1 ou mais Graduação; Pós-graduação a nível de Especialização; e Mestrado, foi incluído na classe “Mestrado”.

**Tabela 11: Funcionários com cursos de Graduação e Pós-graduação**

AGÊNCIA	GRADUACAO	ESPECIALIZ	MESTRADO	TOTAL	QTD FUNC	% T
EMPRES.VALE ITAJAI	14	3	0	17	33	52%
EMPRES.SUL CATARINENSE	11	3	1	15	22	68%
EMPRES.FLORIANOPOLIS	13	3	1	17	20	85%
EMPRES.NORTE CATARINENSE	12	4	0	16	23	70%
EMPRES.OESTE CATARINENSE	12	2	1	15	22	68%
<b>TOTAL PILAR ATACADO</b>	<b>62</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	<b>80</b>	<b>120</b>	<b>67%</b>
BLUMENAU	8	2	0	10	21	48%
CRICIUMA	10	4	0	14	29	48%
FLORIANOPOLIS	16	2	1	19	45	42%
JOINVILLE	11	0	0	11	34	32%
CHAPECO	19	3	0	22	52	42%
<b>TOTAL PILAR VAREJO</b>	<b>64</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>76</b>	<b>181</b>	<b>42%</b>

Fonte: elaborada pelo autor, conforme pesquisa SISBB, em 28/03/2007.

Ao compararmos o quadro de funcionários dos pilares, percebe-se um maior número de funcionários com Pós-graduação, tanto no nível de Especialização, quanto no nível de Mestrado. Ao fazer uma leitura interna desses números, tem-se que 45% dos funcionários com algum curso superior tem entre 5 (cinco) e 10 (dez) anos de banco. Totalizando 63% dos funcionários que foram empossados após 1998, possuem curso superior.

**Tabela 12: Funcionários com Curso Superior – pré e pós 1998**

AGÊNCIA	PRÉ 1998	PÓS 1998	Total
EMPRES.VALE ITAJAI	5	12	17
EMPRES.SUL CATARINENSE	6	9	15
EMPRES.FLORIANOPOLIS	8	9	17
EMPRES.NORTE CATARINENSE	5	11	16
EMPRES.OESTE CATARINENSE	7	8	15
BLUMENAU	4	6	10
CRICIUMA	5	9	14
FLORIANOPOLIS	7	12	19
JOINVILLE	4	7	11
CHAPECO	7	15	22
Total de Funcionários com Curso Superior	58	98	156
	37%	63%	100%

Fonte: elaborada pelo autor, conforme pesquisa SISBB, em 28/03/2007.

#### 4.5 – Entrevista\* com Luiz Oswaldo Sant’Iago<sup>8</sup>

**Estamos vivendo um momento em que o mercado exige um nível de Capacitação Profissional, muito além de outrora. Que diferenciais o BB oferece aos funcionários em relação aos bancos privados?**

- O programa “ascensão profissional”, implantado no BB, nem se compara com a de bancos privados. O nosso processo de seleção de funcionários ainda tem falhas, eu sei, mas está sendo constantemente aprimorado. E está cada vez mais democratizado o acesso à capacitação. Até porque é preciso desenvolver no funcionário o sentimento de pertencimento à Instituição. E isso só se dá à medida que abirmos mais a participação. Podemos destacar a perspectiva de carreira dentro do Banco e, também, a capilaridade do BB que permite que o funcionário decida em que lugar do país quer fazer a sua carreira.

Outra questão importante é a democratização do acesso ao treinamento e à capacitação profissional: caixas executivos, escriturários e funcionários da carreira de serviços auxiliares não tinham direito a quase nenhum treinamento. Criamos o Programa

<sup>8</sup> Luiz Oswaldo Sant’Iago é Vice-Presidente de Gestão de Pessoas e Responsabilidade Sócioambiental do BB.

Extraordinário para Aprimoramento dos Funcionários e colocamos uma verba para ser administrada como uma semente de gestão participativa dentro do Banco. Reformulamos a política do MBA e estamos fazendo três vezes mais com o mesmo recurso e com mais qualidade democratizamos o acesso e priorizamos o atendimento aos funcionários que não são pós-graduados. Um exemplo: Dos 12.460 funcionários que se inscreveram para a primeira seleção do MBA à Distância, 922 eram escriturários. E, agora criamos cerca de 85 pólos regionais, interiorizando o ensino no BB. Hoje, é possível fazer o MBA em qualquer lugar do País.

**O que o senhor diria para um funcionário que acabou de entrar no Banco do Brasil?**

**Existe perspectiva de carreira para esse profissional?**

- Há quatro anos, eu disse para meu filho, quando foi aprovado em dois concursos, entre eles o do BB, que pensasse bem. Há dois anos, quando eu já estava na Vice-presidência, disse a ele que valia a pena, desde que tivesse disposição de vencer, de se capacitar e de concorrer em igualdade de condição com os outros, sem pedir nada a ninguém. E hoje ele está no Banco do Brasil. Ocorreram várias mudanças dentro do BB, nos últimos dois anos, que estão alterando muito o relacionamento entre a Empresa e seus funcionários. Acho importante registrar que existem alguns mitos no Banco, entre eles o de que os funcionários novos saem muito rapidamente da Empresa. Isso não é verdade: saem tanto quanto em outras épocas. Talvez até haja uma predisposição para ficarem por um curto período. Mas vejam só: recentemente, uma funcionária me disse que entrou no BB certa de que sairia rapidamente, mas resolveu ficar. E, muitas vezes, isso ocorre. Então, eu digo: trabalhar no Banco do Brasil vale a pena.

Esta é uma Empresa que tem a placa mais forte desse País, inclusive no exterior, onde existe perspectiva de crescimento, onde existe seriedade e respeito às pessoas. A satisfação ou insatisfação de uma empresa está diretamente ligada à esperança. O funcionário do Banco, desde que se esforce, estude e se dedique, poderá ter uma trajetória como grande executivo, de respeito no mercado.

A busca da eficiência é que garantirá nosso futuro. E faz parte disso cuidar das pessoas. Isso foi um discurso único, do Presidente e de todas as vice-presidências. Cabe, agora, aos administradores, vivenciarem isso, na prática, em seus locais de trabalho. Precisamos mudar esse clima interno que, sem dúvida alguma, tem influenciado bastante, por conta da jornada de trabalho e das relações de trabalho. Estamos caminhando a passos bem largos para resolvermos essa questão. Outro exemplo: cada vez mais a Diretoria de Relações com Funcionários e Responsabilidade Sócio-ambiental vem interagindo com as demais áreas do Banco para que o discurso de Gestão de pessoas (que também é do Conselho Diretor) seja praticado em todos os níveis da organização. É preciso buscar metas, buscar resultados, mas nós também estamos preocupados em cuidar das pessoas.

Para finalizar, eu gostaria que os colegas, tanto nas agências do interior mais remoto do Brasil quanto na Direção Geral, façam uma reflexão sobre a grande Empresa em que nós trabalhamos, num contexto difícil que o País vive hoje. Não adianta nós pensarmos que vamos resolver todos os nossos problemas somente porque o mês de setembro chegou. As coisas não funcionam assim. Mas de uma coisa o atual Conselho Diretor não abre mão: do diálogo permanente com os funcionários. Acho que isso sim é um grande avanço. E para isso estamos investindo muito da nossa energia. A Diretoria do Banco do Brasil tem a convicção de que, todos nós, estamos construindo uma grande empresa.

Mas é preciso que estejamos todos canalizando essa energia para o mesmo objetivo: construir um Banco do Brasil cada vez melhor.

**\* Entrevista publicada em 26/09/2006 às 17h09. - Fonte: Diretoria de Relações com Funcionários e Responsabilidade Sócio-ambiental**

#### 4.6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Mundo Globalizado, exige que os profissionais dos diversos setores da economia (do maior ao menor) tenham que se preparar para melhor atender seus clientes. Na área financeira essa mudança chegou à velocidade da luz. Mercados se abrem e fecham num piscar de olhos e temos que estar preparados para aproveitar as oportunidades. Nessa concorrência feroz, quem sai na frente tem sempre maior vantagem, e para isso uma regra é fundamental: “temos que conhecer o produto que vendemos”. Temos que estar preparados para responder na hora as dúvidas de nossos clientes, então, temos que cada vez mais nos atualizar-mos.

Treinamento e desenvolvimento deixaram de ser palavra chave, para tornarem-se a chave do sucesso. É através do treinamento que iremos melhorar nossa vantagem competitiva, agregando valor ao negócio e garantindo nossa empregabilidade. Profissionais qualificados ganham agilidade, transparência de comunicação, otimização de processos, clareza e precisão e, conseqüentemente, competitividade.

O Banco do Brasil, propôs-se a preparar os funcionários para administrar sua vida profissional, fundamentada nos conceitos da empregabilidade, isto é, oferecendo capacitação e acesso a experiências profissionais para competir por novas oportunidades no banco ou fora dele. Criou Programas de Aprimoramento dos Funcionários e democratizou o acesso ao treinamento e à capacitação profissional de todo o quadro funcional. A pouco menos de 5 (cinco) anos, caixas executivos, escriturários e funcionários da carreira de serviços auxiliares não tinham direito a quase nenhum treinamento.

Ao longo deste trabalho, propusemo-nos averiguar, se estas oportunidades estavam sendo aproveitadas por todos os funcionários do banco ou se está mais concentrada em um Pilar Negocial. Para isto, foi proposto analisar as seguintes questões:

- Qual a relação entre a especialização dos funcionários pertencentes aos Pilares Atacado e Varejo?

- Existe uma correlação entre o tempo de banco e o nível de especialização dos funcionários? Nota-se que há uma maior participação em cursos (de especialização e até mesmo em cursos auto-instrucionais), pelos funcionários "Genéricos" (funcionários empossados após 1998, fazem o mesmo serviço com um custo menor).

Os resultados desta pesquisa mostram que de certa forma, o Pilar Atacado, em suas poucas unidades, tem se mostrado uma ARENA feroz, onde a especialização; o treinamento; e desenvolvimento dos funcionários, fazem parte constante. Em todos os níveis de especialização que foram comparados, este Pilar Negocial, teve uma participação superior a Rede Varejo. Também conseguimos perceber que no Pilar Varejo, ainda há um certo tipo de protecionismo, em relação há cursos que são designados pelos gestores, este tipo de treinamento, é destinado quase exclusivamente a funcionarios comissionados, enquanto que no Pilar Atacado há uma distribuição equitativa.

As diferenças agravaram-se, quando analisamos os cursos auto-instrucionais. Houve uma intensa participação dos funcionários do Pilar Atacado, enquanto que o Pilar Varejo destacou-se apenas os cursos realizados em forma de mutirão, simplesmente para cumprir as metas do acordo de trabalho. Essas afirmações ficam claras ao se verificar os resultados obtidos nas certificações internas e/ou externas.

A relação obtida quanto a comparação do nível de escolaridade entre os pilares, mais uma vez foi favorável ao Pilar Atacado, e comprovou-se também a mudança no perfil do funcionário empossado pós 1998, desses, 67% em média tem algum curso superior, e equivalem a 63% do total da amostra que já obteve diploma em instituição superior.

Assim, concluímos este trabalho de pesquisa afirmando que há um maior nível de especialização e um comprometimento com o aprendizado contínuo dentro do Banco do Brasil, e que este é maior no Pilar Atacado, e é puxado pelos funcionários com menor tempo de banco. Sem poder provar a maior concentração dos cursos oferecidos de maneira presencial, para uma amostra deste tamanho.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(Aurélio,2004). **Dicionário Aurélio**, Biblioteca virtual. 2004, dispositivos (cd rom).

BANCO DO BRASIL. *Diretoria de Gestão de Pessoas e Diretoria de Relações com Funcionários e Responsabilidade Sócio-ambiental*. Portal da Universidade Corporativa Banco do Brasil, <http://uni.bb.com.br>. Consultado em 07 de Agosto, 2007.

BANCO DO BRASIL. *Trilhas de Desenvolvimento Profissional*. Brasília, Coleção “Profissionalização”: uma publicação do programa de profissionalização da Universidade Corporativa Banco do Brasil, nº 24, Junho, 2001.

BANCO DO BRASIL. *Trilhas de Desenvolvimento Profissional*. Portal da Universidade Corporativa Banco do Brasil, <http://uni.bb.com.br>. Consultado em 17 de Novembro, 2003.

Brandão, Hugo Pena; Guimarães, Tomás de Aquino; e Borges Andrade, Jairo Eduardo. Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.35, n.6, p.61-81, nov/dez, 2001.

Delors, Jacques. Educar para o futuro. **O Correio da UNESCO**, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, ano 24, nº 6, Junho, 1996.

Dutra, Joel Souza. Administração de carreira: *uma proposta para repensar a gestão das pessoas*. São Paulo: Atlas, 1996.

Dutra, Joel Souza (coord.). *Gestão por Competências*. São Paulo: Editora Gente, 2001.

Eboli, M. (coord.). Coletânea Universidades Corporativas: **Educação para empresas no século XXI**. São Paulo: Schmukler Editores, 1999.

Eboli, M. **Educação Corporativa no Brasil**: mitos e verdades. São Paulo: Gente, 2004.

Meister, J. C. Educação Corporativa: **A Gestão do Capital Intelectual através das Universidades Corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.

Yin, Robert K. "*Applications of Case Study Research: design and methods*" , New York: Sage Pubns, 1989.