

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
MBA EM FINANÇAS**

Joni Edson da Rocha

**ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRAS:
estratégias para compreender e melhorar a comunicação
entre empresa e funcionários no programa de ascensão
profissional do Banco do Brasil**

**Porto Alegre
2007**

Joni Edson da Rocha

**ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRAS:
estratégias para compreender e melhorar a comunicação
entre empresa e funcionários no programa de ascensão
profissional do Banco do Brasil**

Trabalho de conclusão de curso de MBA 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.

Orientadora: Prof^a. Elaine Di Diego Antunes

Porto Alegre

2007

Joni Edson da Rocha

**ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRAS:
estratégias para compreender e melhorar a comunicação entre
empresa e funcionários no programa de ascensão profissional do
Banco do Brasil**

Trabalho de conclusão de curso de MBA 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.

Conceito final:
Aprovado em dede 2007.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Prof^a Elaine Di Diego Antunes – UFRGS

RESUMO

O propósito básico deste estudo é contribuir com sugestões para melhor compreensão do funcionário em relação ao Programa de Ascensão Profissional do Banco do Brasil. Foram escolhidos como público-alvo os gerentes de módulo UN (Unidade de Negócios) por serem representativos nas gerências médias das agências de varejo do país e pela sua importância no gerenciamento, realização das práticas e estratégias do conglomerado. Este estudo objetiva compreender como se desenvolve e é acompanhado o processo de certificação, qualificação e comissionamento do programa de Ascensão do Banco do Brasil e como ocorre a comunicação desse processo aos funcionários da empresa e vice-versa. Através de uma pesquisa exploratória no ambiente da empresa, foram analisadas as estratégias, os canais de distribuição e comunicação, os sistemas e os instrumentos utilizados na área de gestão de carreira do banco. O referencial teórico apresenta as contribuições dos principais autores da área de administração de carreiras, bem como uma pesquisa nos normativos e nas instruções da empresa sobre o assunto. Considerando-se as limitações impostas pelo método de pesquisa selecionado, foi possível efetuar algumas constatações importantes, tais como o grau de instrução e comprometimento do público-alvo com a empresa, a necessidade de constante aprimoramento das relações das pessoas com a organização, na conciliação entre suas expectativas e as oportunidades propostas pela empresa.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Organograma básico de uma agência de varejo BB.....	25
Figura 2 - Etapas no Processo de Ascensão Profissional na Rede de Agências.....	30
Gráfico 1 - Planejamento profissional dos respondentes	42
Gráfico 2 - Certificações/graduação dos respondentes.....	43
Gráfico 3 - Nível de conhecimento do respondente sobre o Programa e o TAO	44
Gráfico 4 - Considerações sobre o TAO e o Programa de Ascensão do BB.....	45
Gráfico 5 - Como você conhece o Programa de Ascensão do BB	46
Gráfico 6 - Como os respondentes percebem a comunicação sobre o Programa ...	47
Gráfico 7 - Principais barreiras sobre a gestão carreira no BB.....	48
Gráfico 8 - Sugestões para o programa de gestão de carreiras do BB.....	49
Quadro 1 - As resistências nas pessoas e nas empresas.....	16
Quadro 2 - Passos a serem seguidos na realização de um plano de carreira	17
Quadro 3 - Instrumentos e técnicas para desenvolvimento de carreira	22
Quadro 4 - Veículos de comunicação interna do BB.....	27
Quadro 5 - Experiência Profissional – Parâmetros.....	29
Quadro 6 - Formação	29
Quadro 7 - Quadro de pesos de cada tema em relação aos cargos pretendidos	32
Quadro 8 - Prioridades estratégicas.....	55

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil dos Respondentes	41
Tabela 2 - Planejamento profissional dos respondentes	41
Tabela 3 - Certificações/graduação dos respondentes	42
Tabela 4 - Nível de conhecimento do respondente sobre o Programa e o TAO	43
Tabela 5 - Considerações sobre o TAO e o Programa de Ascensão do BB	45
Tabela 6 – Como você conhece o Programa de Ascensão do BB.....	46
Tabela 7 - Como os respondentes percebem a comunicação sobre o Programa....	47
Tabela 8 – Principais barreiras sobre a gestão carreira no BB.	48
Tabela 9 – Sugestões apresentadas.....	49

LISTA DE SIGLAS

BB	Banco do Brasil
UN	Unidade de Negócios
GEPES	Gestão de Pessoas
DIMAC	Diretoria de Marketing e Comunicação
PF	Pessoas Físicas
PJ	Pessoas Jurídicas
TAO	Sistema de Talentos e Oportunidades
LIC	Livro de Instruções Codificadas
GDP	Gestão de Desempenho de Pessoas
AMBID	Associação Nacional de Bancos de Investimento
ANDIMA	Associação Nacional das Instituições do Mercado Financeiro
SISBB	Sistema de Informações Banco do Brasil

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 REVISÃO DA LITERATURA	12
2.1 CARREIRA.....	12
2.2 ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRAS.....	13
2.3 AS ATRIBUIÇÕES DAS PESSOAS E DAS ORGANIZAÇÕES	15
2.3.1 Planejamento de carreira.....	16
2.3.2 Estrutura de carreira	18
2.4 INSTRUMENTOS DE GESTÃO.....	20
2.5 ESTRATÉGIAS A SEREM DEFINIDAS NAS EMPRESAS	23
2.6 BANCO DO BRASIL.....	23
2.6.1 Estrutura organizacional	23
2.6.2 Estrutura de carreira no BB.....	25
2.6.3 Comunicação interna no BB	26
2.6.4 Programa de Ascensão Profissional do BB.....	28
2.6.5 Sistema Talentos e Oportunidades – TAO	34
3 MÉTODO	36
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	36
3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO.....	37
3.3 PLANO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	37
3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	39
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	40
5 CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES	53
REFERÊNCIAS	56
APÊNDICE	57
APÊNDICE - Formulário Coleta de Dados	58

1 INTRODUÇÃO

Foi-se o tempo em que o empregado servia apenas para executar tarefas rotineiras, tais como as introduzidas por Henri Ford no início do século passado. Na época o sucesso da empresa estava diretamente ligado ao desempenho físico na construção do produto. Passados quase 100 anos, os referenciais competitivos mudaram drasticamente.

O sucesso da empresa apóia-se, desta forma, nas competências, nas capacidades inovadoras e no desempenho de seus funcionários. Constitui-se um desafio às empresas estimular a formação de funcionários capazes de atuar num mercado em crescimento exponencial tanto em novas tecnologias como na complexidade dos serviços.

Vive-se em uma época em que as mudanças são cada vez mais velozes e as incertezas aumentam. Às vezes, o mercado de trabalho é forte, a economia está em alta, com ritmo acelerado na produção, a taxa de desemprego diminui e as empresas estão competindo por talentos. Outras vezes, desaquece a economia, ocorrem fusões, consolidações, iniciativas de diminuição de custos e as conseqüentes ameaças de dispensa de trabalhadores. A nova realidade opõe-se ao ideal de segurança no emprego e a lealdade à empresa.

Nesse tipo de ambiente empresarial, como o trabalhador pode ter controle sobre sua vida profissional e sobre seu destino? E como isso afeta a empresa e suas metas de lucratividade e desenvolvimento?

Com esta realidade competitiva, muitas empresas se reorganizaram para reciclar, habilitar, capacitar e introduzir o mais rápido possível seus funcionários ao novo mundo corporativo. Estas empresas passaram a oferecer oportunidades aos funcionários que desejarem galgar cargos, incrementar comissões e definirem seus objetivos pessoais conjuntamente às necessidades empresariais.

O desenvolvimento profissional do trabalhador passou a ser fundamental para a empresa, pois o indivíduo, desenvolvido, passou a agregar valor à organização. No entanto, as pessoas, muitas vezes, encontram barreiras para “crescerem” e contribuírem mais efetivamente com a corporação. O que realmente acontece

nestes casos? Será que não compreendem como as estruturas de cargos estão definidas dentro da organização e como os acessos são disponibilizados para os mesmos? A estrutura é complexa ou o acesso a estas informações é restrito? Como utilizar estas informações e obter sucesso?

Mesmo planejando e executando bem suas tarefas, não se tem a mesma atitude com relação a planejar e investir em sua própria carreira profissional. As exigências diárias do trabalho podem consumir todo o tempo e energia, podendo influenciar negativamente na decisão de investir ou planejar a carreira e sobre seu desenvolvimento profissional e pessoal.

Entretanto, nem sempre os projetos pessoais se alinham com os projetos das empresas. Os executivos querem autonomia, liberdade, missões desafiadoras e em contrapartida muitas organizações oferecem salários, segurança, emprego, benefícios. Neste contexto muitos talentos são perdidos. Alguns para os concorrentes, outros abandonam a segurança do emprego pelas incertezas do negócio próprio e outros permanecem nos antigos empregos, com incertezas e desmotivados para novos projetos, novas conquistas, novos sonhos.

Nunca houve necessidade tão grande de profissionais, de todos os níveis, que sejam competentes e motivados. A concorrência global, a tecnologia que muda rapidamente e as expectativas cada vez maiores dos consumidores estão exigindo mais das empresas e de seu pessoal. Fica claro que a empresa que deseja ser bem-sucedida no futuro deverá ter uma estratégia bem fundamentada no desenvolvimento de recursos humanos, para que tenham pessoas competentes e comprometidas com os objetivos da organização.

Zavaglia (2006) descreve que as organizações passam, atualmente, um momento de grandes transformações. De um lado, são impelidas a buscar competitividade por meio da racionalização de custos, sem, contudo, abrir mão da qualidade. De outro, enfrentam dificuldades para gerir uma gama complexa de interesses internos e externos que exigem do gestor uma postura firme e, permanentemente, focada em resultados.

Diante dessa realidade, as organizações necessitam buscar orientação sistemática sobre como implementar um modelo de gestão que contribua para ampliar suas chances de se tornarem mais competitivas. Neste emaranhado de

dificuldades as pessoas surgem como um fator de grande relevância e as organizações tem apostado nelas como fontes primordiais de competitividade e como elemento essencial nas decisões estratégicas que envolvem seu negócio.

Como as pessoas são consideradas essenciais para que a empresa seja bem-sucedida e que elas nem sempre tem tempo ou condições para investir em sua carreira, o presente estudo visa contribuir para o desenvolvimento profissional dos gerentes de módulo UN (em Unidade de Negócios) do Banco do Brasil.

Para tanto, tem-se como objetivo principal verificar como a comunicação é entendida por estes, a fim de propor ações que possam melhorar a compreensão do processo de administração de carreira proposto pela empresa.

O trajeto tem início a partir de um referencial teórico considerando o conceito de carreira, sua escolha, as atribuições das pessoas e das organizações, o espaço ocupacional e os desenhos estruturais, elementos necessários ao planejamento e à gestão do desenvolvimento das pessoas.

Para alcançar o objetivo principal, traçam-se os objetivos específicos: verificar o que os canais de comunicação divulgam sobre o desenvolvimento e qualificação profissional na gestão de carreira dos gerentes de módulo UN e como divulgam estas informações. Identificar como esses profissionais compreendem a comunicação estabelecida pela empresa e como ela influencia o desenvolvimento de suas carreiras.

O presente estudo, de caráter exploratório, adota a estratégia de levantamento survey, na qual a coleta de dados se dá através da aplicação de um questionário, formulado para verificar como os gerentes de módulo UN, lotados em agências de varejo de todo o Brasil, entendem o Programa de Ascensão do BB. Como esta comunicação é entendida por estes profissionais? Qual o nível de entendimento destes quanto à administração de suas carreiras? Se existe algum plano de desenvolvimento técnico profissional e quais os desafios e oportunidades enfrentados pelos mesmos na definição de seus planos de carreiras e de suas preferências que serviram de guia na escolha de suas carreiras.

Há também coleta de dados, através de entrevistas com os analistas da área de gestão de pessoas GEPES – Porto Alegre RS, bem como análise dos livros de instruções e normas sobre as principais definições de administração de carreiras,

estruturas de carreiras, planos de desenvolvimento e de qualificação existentes na organização a fim de compreender como o banco trata estas questões.

Após os dados serão relacionados em gráficos de freqüências, onde serão apontados os valores coletados e suas interpretações, visando propor ações de melhoria.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 CARREIRA

Os modelos de gestão de pessoas enfatizam a relação com a estratégia organizacional, fazendo com que a ela se torne cada vez mais estratégica no mundo do trabalho. Há uma preocupação com a satisfação do empregado a partir das possibilidades de diferentes opções de crescimento profissional na organização.

A noção de “carreira” surgiu por volta do século XIX, na sociedade capitalista liberal, e estava ligada ao sentido de crescimento profissional. Para que se tenha uma compreensão geral do assunto faz-se necessário que se especifiquem alguns conceitos básicos de carreira e as principais mudanças ocorridas nos últimos anos.

Chanlat (1995) ressalta que a noção de carreira emerge com o sentido de crescimento profissional, a partir da sociedade industrial capitalista liberal, fundada com base nas idéias de igualdade, liberdade de êxito individual e progresso econômico social. O pressuposto básico é que todas as pessoas podem fazer carreira, mas, na prática, isso se dá de forma muito diferente.

Souza et al. (2005) associam o conceito de carreiras à forma como os cargos eram avaliados e estruturados em categorias e nos crescentes níveis de complexidade e de exigência de preparo do trabalho. Definem o conceito de carreira como: “uma seqüência de funções e cargos que os indivíduos assumem ao longo de sua vida profissional”.

O mercado de trabalho torna-se mais exigente a partir da década de 90, com a globalização e o crescimento do mercado de comunicações, e, por conseqüência, surgem novas carreiras. O conceito de carreira pode ser utilizado referindo-se à mobilidade ocupacional ou à estabilidade ocupacional. Nos dois casos, sugere a idéia de um caminho estruturado e organizado no tempo e espaço que alguém pode seguir, envolve atitudes e comportamentos direcionados para um fim de crescimento profissional (DUTRA, 2002).

O autor inclui três idéias centrais para o conceito:

- a) a carreira não é linear e é influenciada por pressões que o próprio indivíduo impõe, oriundas do ambiente em que se insere;
- b) compreende a relação entre indivíduo e organização;
- c) é um elemento de conciliação entre as expectativas da pessoa e da organização.

O conceito de carreira citado na obra de Dutra (1996, p. 17), atribuído a London e Stumph (1982), atualmente é um largamente utilizado para as publicações geradas a partir de 1980:

Carreira são as seqüências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto, da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira, dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança.

Segundo este entendimento, observa-se que demonstrou ser o mais adequado para o desenvolvimento deste trabalho.

2.2 ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRAS

O conceito de administração de carreiras faz relação entre os aspectos organizacionais e aquelas que são inerentes ao próprio indivíduo no trabalho. Tem por objetivo fazer frutificar os interesses das empresas e de seu pessoal, de forma que divida as preocupações que antes eram tão somente dos gestores passando a ser uma questão também do próprio empregado, onde os interesses das duas partes devem ser considerados.

Com a crescente complexidade técnica e organizacional, frente às novas perspectivas adotadas pelas empresas expostas a pressões de mercado, quer pela concorrência ou por mercados mais competitivos, novos padrões de relações de trabalho vêm sendo adotados. As questões mais delicadas nessa relação são

aquelas que envolvem o futuro profissional das pessoas e a crescente necessidade da empresa em envolver-se com seus trabalhadores. Tais questões levam a uma reflexão teórica mais profunda sobre a administração de carreiras como um instrumento para conciliar as expectativas de desenvolvimento da empresa com as expectativas de crescimento profissional e pessoal de seus trabalhadores. O objetivo principal é estabelecer processos de gestão compartilhada de carreira, onde as pessoas são responsáveis por seu planejamento de carreira e a empresa pelo gerenciamento de oportunidades.

Algumas inovações surgiram nos últimos anos em administração de carreiras, sendo as mais significativas:

- a) gestão compartilhada de carreira entre empresa e a pessoa, face a necessidade de comprometer as pessoas com seu desenvolvimento e o da organização;
- b) critérios de ascensão profissional desvinculados da estrutura organizacional e de cargos, frente ao enxugamento das estruturas hierárquicas e volatilidade dos cargos;
- c) maior transparência nos critérios de ascensão, visando ampliar o horizonte profissional oferecido pela empresa e para clarificar as expectativas da empresa em relação as pessoas;
- d) estímulo e apoio à participação das pessoas na construção dos critérios de ascensão, visando torná-los justos e comprometer as pessoas em sua contínua adequação às suas necessidades e da empresa; e
- e) estruturas de carreira predominantemente paralelas, visando otimizar as contribuições individuais (DUTRA, 1996).

As principais mudanças nos últimos 40 anos, de acordo com Chanlat (1995), foram:

- a) feminização do mercado de trabalho;
- b) elevação dos graus de instrução;
- c) afirmação dos direitos dos indivíduos;
- d) globalização da economia;
- e) flexibilização do trabalho.

Essas alterações são reflexos do que ocorreu no mundo do trabalho, face a grande variedade de vínculos existentes, ao grande contingente de desempregados e à globalização.

No desenvolvimento dos principais conceitos de administração de carreira serão analisados os mais importantes da literatura sobre o tema, principalmente em relação à definição dos planos de carreira, das relações das pessoas e a organização e sobre a atuação dos canais que se encarregam de fazer a comunicação interna desse processo; além de algumas definições estratégicas que as empresas devem observar na definição do seu plano de gestão de carreiras e desenvolvimento dos seus funcionários.

2.3 AS ATRIBUIÇÕES DAS PESSOAS E DAS ORGANIZAÇÕES

A definição da estrutura de carreiras é estabelecida pela organização, que oferece trajetórias diversas que possibilitam o crescimento e a ascensão do empregado. Compete às pessoas a decisão de qual trajetória de carreira deseja seguir (plano de carreira).

Na definição de carreira, é importante para a empresa e para o profissional identificar quais são suas reais necessidades e particularidades, e, a partir daí, encontrar a melhor alternativa, uma vez que não existe a ideal e, sim, a mais adequada para cada ambiente e situação.

Entretanto, podem ocorrer resistências no planejamento e definição das estruturas e planos de carreiras, que podem ser atribuídos a uma grande variedade de fatores, alguns deles indicados no quadro 1:

Resistências nas pessoas	Resistências nas empresas
1. As pessoas entendem o desenvolvimento como responsabilidade primária ou exclusiva da empresa.	1. Resistência dos gestores em assumir a função de mediador nas relações empresa e subordinados.
2. A ascensão na carreira é uma questão de sorte, é estar no lugar certo na hora certa.	2. Quando o sistema não foi bem desenvolvido ou bem implantado, faz com que as pessoas encarem o sistema como mais um modismo da empresa.
3. O bom é transferir-se de empresa para empresa, uma vez que "santo de casa não faz milagres".	3. Falta de persistência, quando os resultados dos sistemas não são imediatos.
4. Às vezes não há necessidade de pensar no futuro, no planejamento, pois não se consegue prever esse futuro.	4. Falta de vontade em acompanhar as mudanças e o desenvolvimento.
5. No momento de se auto-avaliar, não têm coragem para encarar a si próprios e efetuar as mudanças necessárias no seu planejamento.	

Quadro 1 - As resistências nas pessoas e nas empresas

Fonte: Dutra (1996, p. 57)

O autor relata que estas resistências serão cada vez mais brandas na medida em que as pessoas sejam pressionadas a uma revisão da posição em relação a sua carreira, bem como as empresas descubram o paralelismo que há entre seu sucesso e o sucesso das pessoas em suas carreiras.

A adaptabilidade da pessoa em relação a sua carreira será tanto maior quanto mais ela estiver envolvida com o seu planejamento e disposta a efetuar as alterações necessárias para se adaptar às mudanças externas. Do lado das empresas, a capacidade de adaptação e inovação está relacionada à forma como se percebe os estímulos do ambiente e à velocidade e adequação as demandas solicitadas.

2.3.1 Planejamento de carreira

Dutra (1996) sugere que pessoas devam refletir sobre suas carreiras em busca da identificação de oportunidades e de seu aproveitamento. Quando subordinam suas carreiras a uma realidade dada pelo ambiente, perdem a condição de atuar sobre esta realidade. Essa atuação sobre o ambiente justifica-se no sentido de transformá-lo para melhor, de acordo com as suas preferências e características pessoais.

Esta análise exige que as pessoas olhem para o seu interior e reflitam sobre as oportunidades de carreira oferecidas pelo ambiente, procurando identificar o que mais lhes satisfazem ou estimulam, e o que desejam. Ao fazê-lo, por estarem usando um padrão interior de avaliação, terão melhor condição para identificar oportunidades de carreira.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) definem planejamento de carreira, como: “um processo contínuo de interação entre o empregado e a organização visando a atender os objetivos e interesses de ambas as partes”.

Abaixo, apresentamos um quadro simplificado para verificar alguns passos a serem sugeridos na realização do plano de carreira, suas etapas e um breve significado das mesmas.

Ações	Descrição
1) Autoconhecimento	Análise de valores e personalidade.
2) Conhecimento do mercado	Opções, tendências, limitações e alternativas de desenvolvimento profissional.
3) Objetivos de carreira	Deve-se refletir e estabelecer objetivos de carreira a serem perseguidos. “Como posso estar mais feliz profissionalmente daqui há cinco anos?”
4) Estratégias de carreira	Estratégias para os objetivos propostos. Foco: crescimento.
5) Plano de ação	Metas de curto prazo, indicadores de sucesso, fatores críticos e avaliação de tempo e recursos financeiros.
6) Acompanhamento do plano	Avaliação contínua: aspectos pessoais e ambientais.

Quadro 2 - Passos a serem seguidos na realização de um plano de carreira

Fonte: Dutra (2002, p. 104-105)

Depois de planejar a carreira, sugere-se negociar com a organização, mas antes é importante saber se a opção é continuar ou sair da empresa. O planejamento é fundamental, serve como um guia ou um roteiro a ser estabelecido. Deve ser sempre aprimorado e verificar as possibilidades existentes. Podem ser melhoradas ou modificadas em relação a aspectos não previstos anteriormente.

Algumas ações que podem implementar o plano de carreira:

- a) definir até onde se deseja chegar e o que se espera das pessoas que compõem seu quadro pessoal;
- b) qual a qualificação profissional necessária a determinado cargo e o que se espera para atingir as metas estabelecidas;

- c) avaliar os procedimentos em vigor na organização e levar em conta as exigências previstas para o futuro.

A idéia subjacente a um plano de carreiras é que quando se tem clareza de onde quer ir, torna-se mais fácil o caminho.

2.3.2 Estrutura de carreira

A estrutura de carreira é o que dá consistência ao sistema de administração de carreiras, momento em que se define a sucessão de posições, a valorização e os requisitos do acesso às mesmas. Ao desenhar uma carreira se desenha sua estrutura, que pode ser uma carreira em linha, em rede, paralela em Y, paralela ou múltipla.

Dutra (1996) afirma que o desenho de carreira e o sistema de diferenciação influenciam-se mutuamente. O desenho de carreira evidencia as seqüências lógicas de cargos ou de posições, enquanto os sistemas de diferenciação estão centrados no trabalho e na pessoa. O desenho de carreira traduz os diferentes patamares de exigências sobre as pessoas.

Principais aspectos que influenciam os desenhos das carreiras:

- a) os valores organizacionais;
- b) as estratégias negociais e de gestão de pessoas;
- c) as especificidades da carreira profissional abrangida pela carreira;
- d) inserção da gestão de carreira no contexto da gestão de recursos humanos da empresa;
- e) o momento histórico vivido pela empresa.

Segundo o autor, os três tipos básicos de carreira identificados na literatura são:

- a) estruturas em linha;
- b) estruturas em rede;
- c) estruturas paralelas.

A característica principal das estruturas em linha é que a seqüência de posições está alinhada em uma única direção, não oferecendo às pessoas outras alternativas. Cada degrau é caracterizado e identificado por um conjunto específico de responsabilidades e atribuições. É a estrutura mais encontrada nas empresas, por serem simples de se configurar e administrar, mas apresentam as seguintes limitações:

- a) não há opções para outras trajetórias, as pessoas são subordinadas às determinações da empresa;
- b) o topo geralmente é configurado com posições gerenciais, não oferecendo alternativas para pessoas que preferem carreiras mais técnicas;
- c) por serem muito atreladas a áreas funcionais e com pouca flexibilidade, são pouco adequadas a empresas que necessitam de maior mobilidade para recolocação de pessoas ou para reconfiguração de suas estruturas organizacionais.

As estruturas em rede caracterizam-se por apresentar várias alternativas para cada posição da empresa, permitindo ao profissional estabelecer sua trajetória a partir de critérios de acesso previamente estabelecido ou ao que mais lhe agrada. É um formato de estrutura de carreira em que a empresa apresenta várias opções para cada posição que se foca no trabalho e na estrutura organizacional.

Apresentam as seguintes limitações:

- a) as trajetórias conduzem na maioria das vezes a posições gerenciais;
- b) há dificuldades na redefinição das estruturas organizacionais, uma vez que ao modificá-las estaremos alterando as carreiras.

Dutra (1996) define a carreira paralela como uma seqüência de posições que a pessoa pode assumir no interior de uma organização, orientada em duas direções – uma de natureza profissional e outra de natureza gerencial – sendo garantido, em qualquer uma das direções escolhidas, o acesso aos maiores níveis de remuneração e de reconhecimento oferecidos pela empresa. Possui uma base comum que garante o acesso das pessoas tanto ao braço técnico como ao gerencial. As carreiras paralelas podem apresentar várias formas, sendo as mais comuns as totalmente paralelas, em Y e múltiplas.

A estrutura totalmente paralela é aquela que separa a empresa em dois grupos distintos, cada qual com sua própria administração e recursos. Um dos grupos é encarregado da função operacional, enquanto que o outro grupo se preocupa com a função administrativa.

Por estrutura Y, ou em forma de y, entende-se uma organização dos cargos de modo a permitir que, a partir de um determinado ponto da estrutura hierárquica, início em comum, seja possível crescer funcionalmente para o braço gerencial (num braço do Y) ou para o braço técnico (no outro braço do Y) com equivalência salarial.

A estrutura múltipla, uma variante da estrutura totalmente paralela, na qual o grupo é subdividido em vários centros de esforço estratégico, diferenciados e com orçamentos independentes. É possível ter-se mais que uma área de negócio: por exemplo, um consultor ao trabalhar para mais de um empregador em mais de um projeto.

O sistema de carreiras paralelas permite à empresa incentivar tanto o aperfeiçoamento técnico como o gerencial, dependendo das aspirações e vocações individuais. Também apresentam limitações, sendo a principal delas a dificuldade de administração.

2.4 INSTRUMENTOS DE GESTÃO

Os instrumentos de gestão são os responsáveis pela relação entre as pessoas e a empresa. Gerenciam o nível de informação das pessoas em relação à empresa e vice-versa, estimulam e oferecem o suporte necessário para que as pessoas possam planejar suas carreiras, permite à empresa decidir sobre oportunidades de carreira e sobre a escolha de pessoas, bem como garantir os espaços necessários para que pessoas e empresa negociem suas expectativas; além de suportar a revisão contínua do sistema como um todo.

Esses processos baseiam-se em dois pilares fundamentais: as políticas, que são os princípios e as diretrizes que balizam as decisões e comportamentos, e as práticas, que são os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizadas para a implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito de organização em sua relação com o ambiente externo.

A maioria dos autores propõe que os sistemas de administração de carreira devem incorporar elementos das pessoas e das empresas. Sugerem atividades que devem ser desempenhadas ou de responsabilidades das pessoas quanto ao seu desenvolvimento pessoal ou individual e ao gerenciamento das oportunidades pelos gestores das empresas. As atividades podem variar de empresa para empresa, de pessoa para pessoa, em função de seus padrões culturais, das estratégias negociais e organizacionais, do estágio de vida das pessoas, entre outros.

Segundo Dutra (1996, p.110):

Existe um conjunto genérico de práticas que devem ser incorporados em qualquer sistema compartilhado de carreira:

- a) dados sobre atitudes, interesses, habilidades, competências individuais, a partir de processos de auto-avaliação;
- b) dados sobre oportunidades de carreira associados com habilidades requeridas pela empresa, necessidade de pessoas, postura requerida das pessoas, a partir da administração estratégica da empresa;
- c) sistemas que disponibilizem informações da empresa para as pessoas e sobre as pessoas para a empresa;
- d) sistemas que assegurem o diálogo e o *feedback* entre as pessoas e a empresa, permitindo a conciliação contínua entre as necessidades de carreira das pessoas e as oportunidades oferecidas pela empresa;
- e) sistema de desenvolvimento que dê oportunidades para a pessoa ter seu crescimento pessoal e profissional de forma consistente com seu planejamento individual de carreira.”

Esses instrumentos, para grande parte dos autores, constituem-se num processo contínuo de desenvolvimento de carreiras, onde as pessoas, assistidas pela empresa, desenvolvem uma percepção mais clara de suas preferências dentre as oportunidades oferecidas pela empresa.

Esses instrumentos podem ser:

Instrumentos e técnicas para o desenvolvimento de carreiras	Descrição
1. Instrumentos para auto-avaliação	a) os Workshops procuram fazer com que as pessoas se ajudem a responder as seguintes questões: Quem sou eu? Onde estou agora? Para onde eu quero ir? O que preciso fazer para chegar lá? b) Manuais para planejamento de carreira, bem como programas por computador, de vídeo, para orientar o planejamento individual da carreira.
2. Aconselhamento individual	Consiste basicamente na estimulação e estruturação da discussão, entre a pessoa e o representante da empresa, sobre suas expectativas de desenvolvimento, encareiramento, bem como nas oportunidades oferecidas pela organização. Muitas empresas têm empregado consultores internos para dar suporte às pessoas em seu planejamento, tais como: Coca-Cola, Disneylândia e Syntex. Leibowitz (1986) quanto Kram (1986) apontam outra modalidade de orientar individual, que é o mentor padrinho, que é um profissional sênior encarregado de orientar um profissional iniciante.
3. Informações acerca de oportunidades internas	Constituem-se um importante instrumento para que as pessoas tenham acesso a informações referentes às carreiras existentes na empresa, pré-requisitos necessários para acesso às várias posições, vagas existentes na empresa, entre outros. Quanto mais complexa é a empresa, mais difícil os sistemas de informações.
4. Processos de avaliação potencial	Esses instrumentos de gestão necessitam de algumas características que auxiliem o Sistema de Administração de Carreira a tornar-se estratégico e integrador: <ul style="list-style-type: none"> • transparência, • honestidade de intenções, • sentimento de segurança, e • clareza de regras.
5. Programas de desenvolvimento	A idéia central dos sistemas de administração de carreira é potencializar a contribuição das pessoas para organização. A orientação do desenvolvimento da pessoa é fundamental neste processo.

Quadro 3 - Instrumentos e técnicas para desenvolvimento de carreira

Fonte: Dutra (1996, p. 112-116).

Essa orientação, assim como aquela relativa à carreira, está, segundo o autor, muito centrada na própria pessoa, cabendo à empresa oferecer o estímulo e o suporte necessário para que a pessoa se desenvolva. Esse estímulo ocorre através de programas de treinamento internos e externos, bolsas de estudo, estágios, consultores internos, acesso às informações de vagas, entre outros.

Os instrumentos acima servem como um guia. São importantes no desenvolvimento e no relacionamento interno da empresa, portanto devem ser transparentes, claros e estimulantes.

2.5 ESTRATÉGIAS A SEREM DEFINIDAS NAS EMPRESAS

Dutra (2002) sugere três papéis importantes que as empresas devem definir em administração de carreiras nas suas organizações: definição estratégica, sistema de administração e metodologia operacional.

Em primeiro lugar, na definição das estratégias das empresas para a administração de carreira, devem ser inseridas questões como: conciliação entre desenvolvimento da empresa e das pessoas, definição de trajetórias de carreira e segmentações por expertise para o perfeito entendimento dos valores agregados e vantagens competitivas de cada cargo, grau de liberdade dos indivíduos, nível de suporte oferecido pela empresa à ascensão e/ou manutenção do cargo.

Em segundo lugar, para a definição do sistema de administração de carreiras, a empresa deve responder a questões ligadas a configuração técnica do sistema que devem estar perfeitamente alinhadas às definições estratégicas, tais como: formatação e características dos cargos, níveis da cada estrutura empresarial e requisitos de acesso e definição dos instrumentos de gestão e controle do sistema.

Por fim, na definição da metodologia operacional torna-se importante observar que a simples implementação do modelo teórico não torna efetivo um sistema. Para o pleno sucesso do método deve-se levar em conta a cultura da empresa, seu momento histórico e suas necessidades concretas.

2.6 BANCO DO BRASIL

2.6.1 Estrutura organizacional

Com 24,6 milhões de clientes correntistas, o Banco do Brasil (BB) é hoje a maior instituição financeira do País, atendendo a todos os segmentos do mercado financeiro. Em 198 anos de existência, o primeiro banco a operar no país, coleciona histórias de pioneirismo e liderança. Foi o primeiro a entrar para a bolsa de valores,

a lançar cartão de múltiplas funções, a oferecer o serviço de *mobile banking*, a se comprometer com uma Agenda 21 Empresarial e a aderir aos Princípios do Equador. Hoje é líder em ativos, depósitos totais, câmbio exportação, carteira de crédito, base de correntistas, rede própria de atendimento no país, entre outros.

O BB contava, ao final do primeiro semestre de 2007, com 82.879 funcionários, sendo 64,3% do sexo masculino e 35,7% do sexo feminino, e com 12.382 pontos de atendimento distribuídos por todo o Brasil, sendo 3.155 agências e 9.227 postos de atendimento diversos, realizando em tempo real todos os serviços e operações bancárias, conforme o site¹ da empresa.

A estrutura organizacional da empresa é muito complexa. De uma maneira geral o atendimento a clientes está segmentado em cinco grandes redes: as empresariais (atacado), as redes de varejo, redes de governo, redes de alta renda e a central de atendimento.

As redes (agências) empresariais, ou de atacado, são aquelas que atendem especificamente o grande empresário ou grupos empresariais; localizam-se em grandes pólos industriais ou nas capitais.

As agências de varejo são as responsáveis pelo atendimento da grande massa dos clientes, que são pessoas físicas, micros, pequenos, médios e até grandes empresas. Possuem agências em todo o país e classificam-se, de um modo geral, em cinco níveis diferentes de I a V, de acordo com mercado, praça, número de clientes. As agências nível I são as que se localizam nos grandes centros, com grande número de clientes e mercado; enquanto que as de nível V localizam-se no interior ou em capitais com menor abrangência de clientes e mercado.

As agências de governo atendem o público governo da administração direta e indireta. As redes de alta renda se destinam ao público pessoa física de alta renda e a central de atendimento se constitui em um canal de relacionamento com os clientes e não clientes onde o contato é realizado apenas por telefone.

Um organograma básico de estrutura de cargos nessas agências de varejo (objeto do presente estudo) varia muito de acordo com o número de carteiras em cada agência e os níveis dessas agências. Porém, para maior compreensão do

¹ Disponível em: <<http://www.bb.com.br>>.

leitor, abaixo pode-se verificar um organograma básico da estrutura de cargos dessas agências (Figura 1).

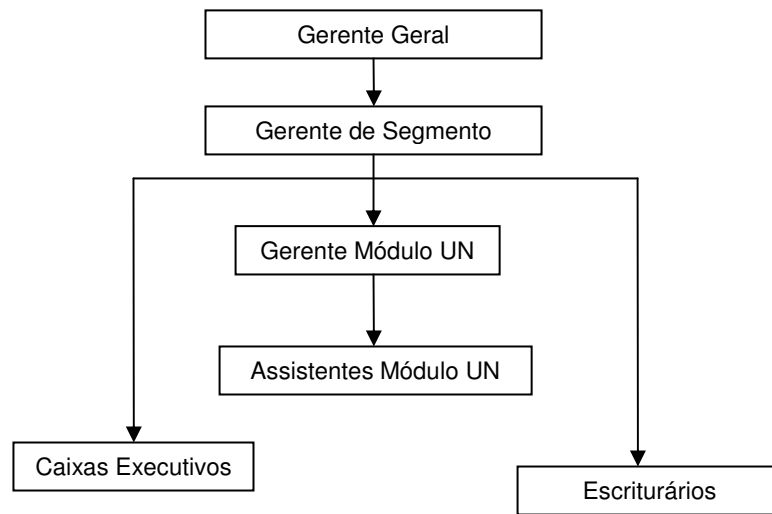


Figura 1 – Organograma básico de uma agência de varejo BB
 Fonte: SISBB- Pessoal- TAO –TAO Oportunidades - Agências

Na seqüência, descreve-se a estrutura de carreira no BB, como funciona a comunicação interna, o Programa de Ascensão Profissional e TAO (Sistema de Talentos e Oportunidades), que são objetos do presente estudo.

2.6.2 Estrutura de carreira no BB

Todas as pessoas maiores de dezoito anos podem ingressar no BB através de concursos públicos em nível nacional, abertos esporadicamente, quando surgirem vagas nos quadros do banco.

Efetivados, pelo concurso, podem utilizar os sistemas do banco para planejar sua carreira. Os concursados só poderão inscrever-se para as provas de certificação após noventa dias da posse no banco.

Para o alcance de seus objetivos de carreira, poderão utilizar diversos sistemas e programas de desenvolvimento disponibilizados pela organização, tais como: Sistema GDP (Gestão de Desempenho por Competências), Trilhas de Desenvolvimento Profissional, Programas de Orientação Profissional, de

Capacitação, da Universidade do Banco do Brasil, de Graduação e de Certificação, dentre outros listados no LIC#55 (Livro de Instruções Codificadas do Banco do Brasil).

Os concursados, com o uso dessas ferramentas, podem almejar qualquer cargo disponível dentro da estrutura organizacional do banco, desde que cumpridos as etapas referentes a habilidades e competências requeridas pelos diversos cargos, podendo, inclusive, chegar à Presidência do BB.

As estruturas de carreira do banco são em forma de y, com um braço técnico e outro administrativo. Na seqüência estão definidos os aspectos relativos ao Programa de Ascensão Profissional do banco.

2.6.3 Comunicação interna no BB

O conhecimento e a informação são fundamentais para a geração de riquezas nas organizações; fator que situa a comunicação como estratégica no mundo corporativo. Um dos grandes desafios das empresas é equalizar conhecimentos entre seus funcionários e organizar informações para decisões ágeis e seguras.

Faz-se necessário manter um amplo leque de mídias para garantir a eficiência e a eficácia na disseminação das informações aos funcionários. A comunicação corporativa do banco está registrada no LIC#51.1, bem como a Comunicação Interna no LIC#51.1.1. Os veículos de comunicação interna do BB têm por objetivo levar as informações da empresa aos funcionários, de forma a mantê-los informados sobre as políticas, diretrizes, estratégias, produtos, serviços e realizações do banco, criando condições favoráveis à ação negocial.

A criação, coordenação, administração e edição dos veículos de comunicação interna é responsabilidade da Diretoria de Marketing e Comunicação – DIMAC.

O sistema de comunicação do BB é composto dos seguintes veículos corporativos:

Veículos de comunicação interna	Descrição
1. Correio SISBB (Sistema de Informações do Banco do Brasil).	Mensagens corporativas para dependências, mensagens para administradores, para funcionários, nota técnica pessoal ou mensagens pessoais. Permite leitura e impressão, buscas por data, por assunto, título, palavras ou seção.
2. Agências de Notícias.	É a comunicação em tempo real, editado no SISBB e na Intranet Corporativa. Permite, igualmente, leitura e impressão, buscas por data, por assunto, título, palavras ou seção. As matérias divulgadas serão sempre de caráter informativo, com abordagem interpretativa e foco na notícia. Não se destina à veiculação de instruções ou rotinas de serviços.
3. Broadcast do SISBB	O rodapé da tela de abertura do SISBB contém espaços para inserção de informações curtas e de caráter emergencial, até duas linhas.
4. Boletim Executivo	Seu objetivo é editar antecipadamente informações que requeiram maior relevância e aprofundamento na organização, sempre considerando seu caráter estratégico e o público-alvo ao qual é destinado.
5. TVBB (Televisão do Banco do Brasil).	A TVBB tem como público-alvo os funcionários do banco. Contribui para integrar funcionários e reforçar a cultura organizacional do BB.
6. Revista bb.com.você.	É publicada internamente, bimensal e gratuita. Os objetivos principais da revista são: auxiliar a informar, formar, integrar, reconhecer e motivar os funcionários, divulgar assuntos de interesse corporativo e do funcionário, divulgar produtos, serviços e ferramentas do banco.
7. Tela de descanso do SISBB	Nela são inseridas mensagens curtas e de interesse do banco.
8. Correio Eletrônico (e-mail)	Acessado via Intranet, Internet e Notes. Funciona de forma semelhante ao SISBB.

Quadro 4 - Veículos de comunicação interna do BB

Fonte: LIC# 51.1 BB

De acordo com a revista Ecos (da Universidade Banco do Brasil), o banco vem cada vez mais ampliando e adaptando os veículos e os canais de comunicação para atender as expectativas e necessidades dos clientes e funcionários.

Alguns exemplos dessas ações são:

- a) criação de uma gerência específica para conduzir as ações de comunicação interna que é a DIMAC (Diretoria de Marketing e Comunicação);
- b) Rede de Agentes de Comunicação Interna, sob a responsabilidade da DIMAC, nas dependências do BB, com o objetivo de agilizar o fluxo descendente das informações corporativas, fortalecer a comunicação ascendente e incentivar a prática do diálogo na Empresa; e

- c) DIMAC, por meio da gerência de Comunicação Interna, mantém um sistema de consultorias permanentes às áreas emissoras de conteúdos, cujo objetivo é evitar replicações desnecessárias nos diferentes canais e nos veículos de comunicação, e também, criar uma cultura de melhor utilização das possibilidades para informar o funcionalismo.

Pode-se verificar que o Banco possui um amplo leque de mídias e canais de comunicação interna e externa. Por se tratar de um grande conglomerado de empresas, sobretudo por possuir mais de 12 mil postos de atendimento, possui uma das mais eficientes e modernas redes e tecnologia de comunicação do país. A comunicação interna é responsável por fazer circular as informações e o conhecimento em todos os níveis, independente do cargo ou posição, onde cada pessoa tem um papel a desempenhar. Esses instrumentos, igualmente, servem para orientar, auxiliar e disponibilizar as informações estratégicas de gestão de carreira da empresa, onde as pessoas devem verificar as oportunidades apresentadas de acordo com seu interesse e oportunidades.

Um breve histórico do Programa de Ascensão do BB, estruturas e etapas, a saber.

2.6.4 Programa de Ascensão Profissional do BB

O Programa de Ascensão Profissional foi aprovado em novembro de 2005, em princípio para a rede de agências. Segundo os normativos do banco, o programa constitui-se em um processo contínuo, que facilita o planejamento das carreiras e fornece à empresa um banco de talentos que possibilita o aproveitamento na medida do surgimento de vagas.

Os objetivos do programa são:

- a) conciliar as estratégias organizacionais da empresa com as expectativas de crescimento profissional dos funcionários;
- b) estabelecer critérios técnicos e transparentes para ascensão profissional dos funcionários;
- c) sinalizar caminhos a serem percorridos para a ascensão aos diversos cargos do banco;

d) facilitar o exercício das alçadas de nomeação.

Desenvolvido a partir de uma revisão sistemática existente, o programa considera as competências profissionais dos seus funcionários visando sua movimentação na empresa, serve como um guia, objetivando mostrar os caminhos a serem percorridos pelos funcionários.

Entende-se por competências profissionais dos funcionários os conhecimentos adquiridos, as habilidades desenvolvidas, as atitudes demonstradas e as experiências profissionais.

O programa é um o aperfeiçoamento do sistema de recrutamento e seleção da empresa, uma vez que, além de identificar os que mais se aproximam dos perfis definidos ao exercício de funções comissionadas, pode-se visualizar as competências e ações que possibilitam o desenvolvimento destes. Os quadros abaixo, especificam melhor como são pontuadas no TAO as experiências profissionais e as formações adquiridas pelos funcionários.

Experiência Profissional
Cargos/ Funções Exercidas: Cargos no Banco Funções Extrabanco
Cargo Atual
Placar Gestão de Pessoas (GDP) por competências
Competências Específicas
Competências Gerenciais
Tempo de Banco

Quadro 5 - Experiência Profissional – Parâmetros

Fonte: Revista PROFI – rumos – novas perspectivas de gestão de carreira no BB

FORMAÇÃO
Parâmetros
Nível Superior: Graduação Pós-Graduação Mestrado Doutorado Especialização
Certificações (inclusive certificações de conhecimentos)
Educadoria
Cursos Educa

Quadro 6 - Formação

Fonte: Revista PROFI – rumos – novas perspectivas de gestão de carreira no BB

As informações referentes às competências e certificações serão relacionadas no TAO. As primeiras referem-se aos conhecimentos e realizações autodeclarados pelos funcionários, que não serão pontuadas nas oportunidades; servem como importantes fontes de pesquisa para realização de processos seletivos e para investigações sobre a base de conhecimento. As segundas, certificações, serão pontuadas, obtidas através de avaliações internas e externas.

Esses instrumentos objetivam facilitar as escolhas dos funcionários e da empresa, consideram ainda os parâmetros de avaliação tais como: as avaliações técnico-comportamentais e entrevistas, além das informações da GDP (Gestão de Desenvolvimento por Competências). Essas informações serão registradas no TAO a fim de tornar mais objetiva a identificação dos funcionários que mais se aproximam dos perfis definidos pela organização.

A seguir, as três etapas do Programa de Ascensão Profissional do BB, bem como sua descrição.

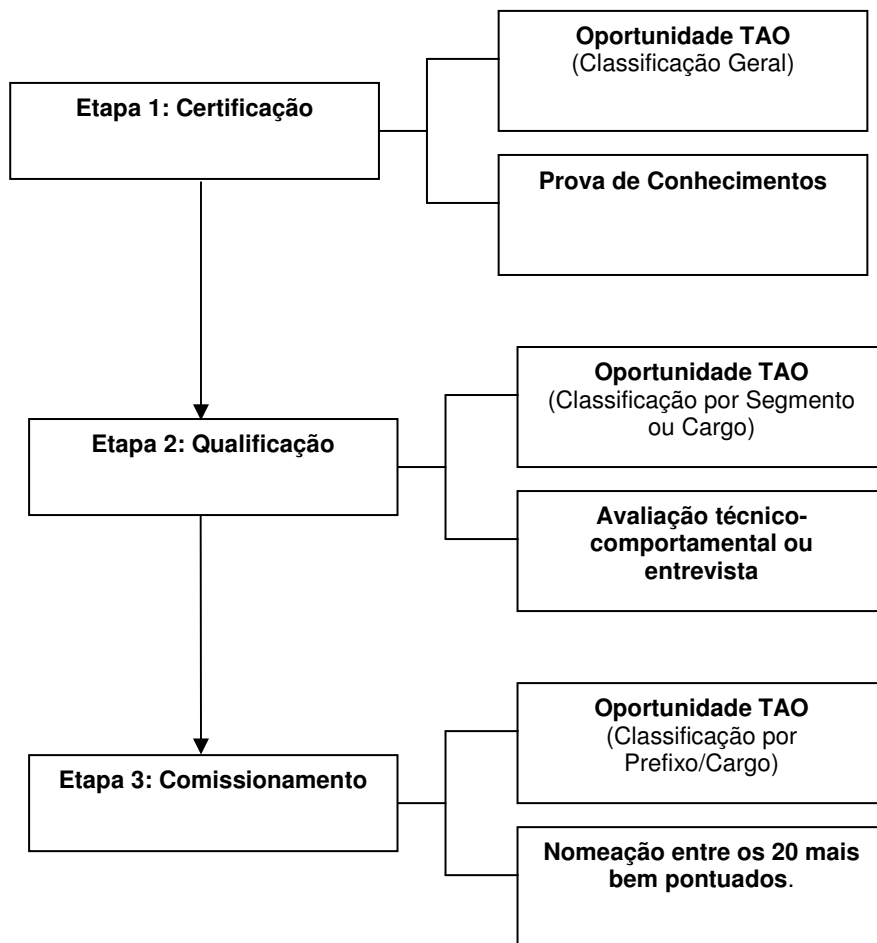


Figura 2 - Etapas no Processo de Ascensão Profissional na Rede de Agências
 Fonte: Revista PROFI – rumos – novas perspectivas de gestão de carreira no BB

Etapa 1: Certificação

As certificações de conhecimentos, competências e habilidades refletem hoje uma tendência mundial. Decorrem de determinações legais provenientes de órgãos normativos, de iniciativa de órgãos auto-reguladores do mercado ou de estratégia das próprias instituições interessadas.

Constituem a forma de atestar ou reconhecer a qualificação técnica dos profissionais atuantes no mercado. São denominadas certificações legais aquelas que adquirem o caráter de obrigatoriedade ou pré-requisito para determinadas funções, em decorrência de preceitos legais. As demais, internas ou externas, contratadas por outras instituições ou desenvolvidas internamente, são denominadas certificações voluntárias.

Para obter as certificações internas, o funcionário deve submeter-se às provas de conhecimento. Poderá, ao longo do tempo, obter certificação em todos os temas, dentro do seu projeto de ascensão profissional. Para cada aprovação, o certificando receberá um certificado atestando o domínio do tema, que será incluso no seu currículo profissional. Contudo, antes o funcionário deve inscrever-se para as provas de certificação oportunizadas pelo TAO.

Certificação é o atestado de conhecimentos concedido ao funcionário, mediante a aprovação em avaliações elaboradas, aplicadas e corrigidas por instituição com reconhecida excelência acadêmica ou pelo próprio banco, em temas relevantes para a área de gestão bancária.

Todos os funcionários com mais de noventa dias de banco podem se inscrever. As provas são efetuadas em vários lugares ao longo do território nacional e o candidato pode estudar através das apostilas que serão confeccionadas pela mesma instituição encarregada de criar as provas.

Temas que o funcionário pode escolher:

- Agronegócios;
- Comércio Exterior;
- Controles Internos;
- Gestão de Pessoas;
- Gestão de Crédito;
- Gestão Financeira;

- Gestão de Marketing;
- Responsabilidade Socioambiental;
- Teoria Geral da Administração.

Foram atribuídos pesos aos temas para cada segmento gerencial que indicam sua importância no contexto da função. De acordo com a função que o funcionário pretende atingir, deverá escolher as certificações com maior peso para o cargo².

QUADRO DE PESOS			
Certificações	Gerente de Agência III a V Gerente de Administração I a III Gerente de Negócios I e II Gerente de Contas Corporate Gerente de Contas Private	Gerente de Agências I e II	Gerente Regional de Varejo
Gestão de Crédito, Comércio Exterior, Gestão Financeira e Agronegócios.	Maior	Média	Menor
Gestão de Pessoas, Responsabilidade Socioambiental e Controles Internos.	Média	Média	Média
Gestão de Marketing e Teoria Geral da Administração.	Menor	Média	Maior

Quadro 7 - Quadro de pesos de cada tema em relação aos cargos pretendidos

Fonte: Revista PROFI – rumos – novas perspectivas de gestão de carreira no BB

A legislação não estabelece modalidades de certificação legal. O Banco optou por segmentar seu público-alvo, de acordo com as práticas adotadas pelo mercado, reconhecendo as modalidades abaixo especificadas:

- a) básica: destinada a profissionais que atuem diretamente no atendimento a clientes, no assessoramento e/ou na venda de produtos de investimentos;
- b) avançada: destinada a profissionais que atendam Investimentos Qualificados, na estruturação, na distribuição ou no aconselhamento de produtos de investimentos, independentemente de sua localização na estrutura do Banco.

² Obs.: entretanto, o candidato não precisa escolher APENAS aquela específica, e sim pode escolher outras, de acordo com as suas ambições.

É importante salientar que, dentre as três certificações exigidas, uma delas deve ser a da ANBID/ANDIMA (ANBID – Associação Nacional de Bancos de Investimento e ANDIMA – Associação Nacional das Instituições do Mercado Financeiro) de Certificações Legais de Investimentos.

A não-aprovação em uma das certificações não impede o funcionário de concorrer a comissões na empresa, nem de participar de edições futuras na etapa de certificação.

Etapa 2: Qualificação

Qualificação é a avaliação dos candidatos, para ascensão, em relação ao perfil profissiográfico necessário ao exercício das funções gerenciais na Rede de Agências.

Os objetivos dessa etapa são: verificar se o funcionário atende ao perfil definido para a função que pretende ocupar e orientar o seu desenvolvimento profissional, indicando as competências que precisam ser aprimoradas ou desenvolvidas.

A inscrição ocorre de forma semelhante à primeira etapa: abertura de oportunidades específicas no sistema TAO para acolher as inscrições. Para se inscrever, o funcionário deve ter, no mínimo, três certificações oferecidas pelo programa ou duas certificações mais uma certificação legal de investimentos, deve estar localizado no atual cargo há mais de um ano e atender aos demais parâmetros das oportunidades.

A partir do resultado da terceira edição da etapa de Certificação serão exigidas, para participação na etapa de Qualificação, no mínimo 50% das certificações oferecidas pelo Ascensão Profissional.

Caso houver aprovação, o qualificando será cadastrado como público preferencial nas concorrências a funções do segmento diretivo-gerencial na Rede de Agências para as quais foi qualificado, num período de cinco anos, respeitados os parâmetros das oportunidades. Se não for aprovado, o funcionário terá o prazo de um ano para melhor desenvolver suas competências, à luz do *feedback* recebido por ocasião da entrevista, e preparar-se para futuras edições do Programa.

Etapa 3: Comissionamento

A aprovação na etapa de Qualificação significa que o banco já reconheceu no funcionário competências profissionais necessárias ao exercício do cargo para o qual ele se candidatou. Daí em diante, o comissionando dividirá com colegas que também foram indicados, na etapa 2, as primeiras posições nas concorrências para as quais foi qualificado.

Os comissionamentos deverão obedecer à relação dos vinte primeiros classificados, independentemente da condição do funcionário.

2.6.5 Sistema Talentos e Oportunidades – TAO

O TAO – Sistema de Talentos e Oportunidades – foi criado para possibilitar acesso estruturado e rápido da empresa aos dados sócio-funcionais relativos à qualificação profissional dos funcionários e destes às várias opções de encarreiramento.

É um sistema de recrutamento interno e comissionamento, informatizado, que compara as competências e experiências do candidato com as necessidades da empresa.

O TAO é composto por dois módulos: talentos e oportunidades.

O módulo de talentos contempla dados pessoais e profissionais do funcionário que compõe o currículo funcional. Algumas informações são capturadas dos diversos sistemas de gestão de pessoas da empresa e outras registradas pelo próprio funcionário.

O módulo de oportunidades disponibiliza aos funcionários as possibilidades de trabalho criadas na empresa, como:

- a) comissionamentos;
- b) processos seletivos internos e programas institucionais;
- c) cadastro de colaboradores, educadores, selecionadores e orientadores;
- d) grupos de trabalho;

- e) adições;
- f) estágios;
- g) certificações.

As oportunidades não se confundem com vaga, nem significam compromisso de provimento por parte da empresa. O sistema foi orientado para os conhecimentos declarados pelo funcionário ou fornecidos pela organização e de implantação gradativa. Atualmente, constitui-se na mais importante ferramenta que se utiliza o Banco e os funcionários para o gerenciamento de carreiras.

Para facilitar o processo de navegação no sistema, de forma a torná-lo mais amigável ao funcionário, o TAO vem recebendo constantes aprimoramentos, dentre eles:

- ajustes no registro de conhecimentos, produtos e serviços;
- ajustes na consulta dos parâmetros de conhecimentos, produtos e serviços, e cursos;
- inclusão de novas certificações;
- valorização de funções extrabanco.

O TAO vem passando por aperfeiçoamentos necessários para possibilitar uma avaliação mais confiável do saber dos funcionários. Sua principal modificação possibilita pontuar os itens de formação e experiência atestados, em detrimento de conhecimentos autodeclarados e que não eram comprovados. Até o presente foram realizadas duas edições da certificação e qualificação.

Com o TAO finaliza-se o referencial teórico, um dos objetivos deste trabalho, que era melhor entender o Programa de Ascensão Profissional do banco e seus instrumentos de gestão. Esses instrumentos servem como um caminho, um orientador, uma trilha. Através deles, as pessoas podem planejar e orientar suas ações de acordo com as oportunidades disponibilizadas pela empresa, de acordo com as suas preferências e estímulos.

3 MÉTODO

A seguir, são apresentados os procedimentos adotados na elaboração da pesquisa. Primeiramente, o desenho, a natureza e o método adotado na pesquisa. Posteriormente, a descrição dos participantes, bem como os planos de coleta dos dados, seleção das amostras, análises dos dados e procedimentos de codificação.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa possui um propósito de caráter exploratório, descritivo e um corte transversal. O método survey, neste contexto, é o mais apropriado para o desenvolvimento da pesquisa.

A pesquisa survey pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinados grupos de pessoas, indicado como representante de uma população alvo, por meio de uma pesquisa normalmente um questionário, conforme indica a apostila do curso Estrutura da Disciplina de Monografia, bloco 4, página 2.

O método está coerente com o objetivo do trabalho que visa responder questões do tipo: “se participo?”, “se conheço?”, “como participo?”, “se possui?”, verificar o que está acontecendo, como e porque está acontecendo, no presente ou no passado recente.

No caso, a unidade de análise foi em relação às práticas da empresa com relação ao Programa de Ascensão Profissional do BB e a comunicação existente entre a organização e os gerentes de módulo UN existentes nas agências de varejo do BB no país. Esse grupo representa significativa importância na gerência média da empresa, em quantidade e representatividade, na descrição a seguir.

3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Os gerentes de módulos UN, denominados gerentes de contas antes das ações estruturantes, são profissionais selecionados por sua formação e experiência no mercado. Eles estão capacitados a auxiliar os clientes na identificação das melhores opções de investimento, bem como nas melhores soluções para financiamentos, operações de câmbio e seguros. Justifica-se a sua escolha tendo em vista serem representantes de um número expressivo de gerentes da organização, responsáveis diretos no relacionamento com os clientes, bem como na sua rentabilização, fidelização e de sua manutenção.

No cumprimento das políticas e diretrizes da organização, possuem papel estratégico para elevar a qualidade no atendimento e atender as estratégias de expansão dos negócios do Banco.

3.3 PLANO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A pesquisa de campo foi desenvolvida no mês de junho de 2007, sendo constituída tanto de dados primários e secundários.

Foram utilizados como dados primários e secundários o questionário, a entrevista semi-estruturada, bem como a verificação nas instruções e normativos do BB sobre o assunto.

Na tentativa de melhor apreciar o objeto de pesquisa, buscaram-se outras evidências pela utilização de fontes secundárias, tais como: informações em livros, artigos, realizadas pesquisas em sites sobre o assunto, que apresentamos no referencial teórico e no contexto geral do trabalho.

O questionário é uma versão elaborada a partir da revisão da literatura sobre o tema administração de carreiras, com avaliação preliminar de fidedignidade do instrumento por um grupo-piloto constituído por funcionários da agência Cristóvão Colombo – Porto Alegre (RS), agência onde se localiza o autor do estudo.

Os questionários foram enviados às agências, escolhidas aleatoriamente por serem mais representativas, via malote do BB, a um funcionário, igualmente escolhido aleatoriamente, encarregado de distribuir aos demais respondentes e devolvê-los à agência de origem para análise e verificação dos dados coletados. O instrumento (em Apêndice) foi aplicado no ambiente interno da empresa, com respostas com base na Escala do tipo Lickert, com escalas de cinco pontos (de 1 a 5), onde não foram contempladas respostas evasivas.

Na escolha do tipo de amostragem levou-se em consideração o tipo de pesquisa, a acessibilidade, facilidade de retorno e a disponibilidade de tempo, o que justifica o emprego do método de amostras não probabilísticas, por conveniência.

A população foi dividida, inicialmente, dentro das regiões do Brasil, após, nos estados, capitais, cidades do interior e nos níveis existentes nas agências do BB. Todas as regiões compõem a amostra. Quanto aos estados, foram escolhidos três em cada região, por serem considerados os de mais fácil acesso e de maior população. Dentre os extratos selecionados de cidades e níveis de agências, estes foram escolhidos aleatoriamente, quanto mais homogêneos possível.

Amostragem não probabilística é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende, ao menos em parte, do julgamento do pesquisador ou entrevistador de campo. Não há nenhuma chance conhecida de que um elemento qualquer da população venha fazer parte da amostra. Conforme o site <http://www.fadepe.com.br/restrito/conteudo/mpa_amostragem.ppt³>.

A entrevista semi-estruturada, de caráter exploratório, ocorreu na GEPES, unidade Porto Alegre, dia 22/08/2007, com o analista Luis Felipe. A visita serviu para verificar o entendimento, pela ótica da organização, sobre o assunto estudado, bem como analisar e compreender melhor as estratégias adotadas pela empresa na comunicação interna referente à gestão de carreiras e sobre o funcionamento do Programa de Ascensão Profissional do BB.

³ Acesso em: 24 ago. 2007.

3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

A premissa fundamental de uma pesquisa é construir e ampliar conhecimentos e deve ser conduzida de maneira que seus resultados possam, responsabilmente, contribuir para uma melhor compreensão do objeto ou fenômeno investigado.

Quanto ao levantamento tipo Survey, os dados referentes ao questionário foram processados via recursos informáticos. Foram utilizados os programas Microsoft Word® e Excel® na aplicação do estudo e desenvolvimento de textos, quadros, figuras, entre outros.

Os dados foram transformados em quadros e gráficos de freqüência para permitir a compreensão mais significativa das amostragens. Assim, faz-se necessário verificar:

- a) qual é o valor máximo encontrado,
- b) qual é o valor mínimo encontrado,
- c) qual é a amplitude da variação dos dados,
- d) qual o valor que apresenta maior freqüência, e
- e) qual o valor que apresenta menor freqüência.

As freqüências nos indicam as repetições dessas observações e a representatividade de cada dado coletado.

Quanto à entrevista, foi realizada uma análise de conteúdo.

Estes foram os critérios utilizados para interpretar as descobertas do estudo. O referencial teórico se apresenta, novamente, com um papel fundamental para o desenvolvimento deste estudo e também de suas conclusões, limitações e sugestões, as quais estão apresentadas no capítulo 5 deste documento.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para realização deste estudo foi realizada uma intensa pesquisa documental nos normativos do banco, na intranet e no site do banco⁴, a fim de caracterizar melhor a empresa, o Programa de Ascensão Profissional do BB, suas etapas e o TAO (Sistema de Talentos e Oportunidades), detalhados no referencial teórico. O objetivo, principal, foi de apresentar o Programa de Ascensão do BB e seus instrumentos de divulgação e comunicação interna na estrutura da empresa.

Posteriormente procedeu-se a pesquisa de campo para verificar os objetivos, gerais e específicos, do estudo. Essa pesquisa será relatada a seguir para posterior análise.

A pesquisa de campo iniciou-se no dia 11 de junho com término em 30 de junho, com a remessa de duzentos e vinte e cinco questionários para setenta e cinco agências de varejo do BB, com retorno de cento e quatro (104) questionários. Um dado importante a ser ressaltado está relacionado ao retorno abaixo de 50% dos questionários. Observou-se que, neste período, estava acontecendo as “ações estruturantes” do banco, com modificações nas estruturas de cargos, movimentação de pessoas nas estruturas da organização, extinção de setores do banco, saída de aproximadamente sete mil funcionários, dentre outros. Porém, a pesquisa transcorreu de acordo com o previsto e junto ao público-alvo proposto pelo trabalho.

Inicialmente, para contextualizar o perfil dos respondentes, foram pesquisados alguns aspectos julgados relevantes, tais como: a localização, formação, tempo de banco, tipos de cargos, bem como outras variáveis coletadas no questionário de pesquisa (Tabela 1).

⁴ O site do banco é o <<http://www.bb.com.br>>.

Perfil dos respondentes	Descrição
1. Cargo/função	- 60,58% dos respondentes são gerentes de módulo PF - 39,42% são PJ
2. Sexo	- 52,88% são do sexo masculino - 47,12% são do sexo feminino
3. Localização	- 33,65% região sul - 13,46% região sudeste - 21,15% região centro-oeste - 16,35% região norte - 7,69% região nordeste - 7,70% não preencheram a informação
4. Formação	- 62,5% possuem graduação - 19,23% possuem pós-graduação - 18,27% possuem segundo grau.
5. Tempo no banco	- 20% possuem até 05 anos no banco - 24% de 5 a 10 anos - 56% mais de 10 anos de banco
6. Tempo no cargo	- 87,5 % possuem até 05 anos no cargo - 9,62% possuem de 6 a 10 anos no cargo - 2,88 % possuem acima de 10 anos no cargo

Tabela 1 - Perfil dos Respondentes

Fonte: Elaborado pelo autor, dados da pesquisa de campo (questionário)

Os resultados indicam que a grande maioria dos funcionários possui graduação, de nível superior e alguns com pós-graduação. Dos cento e quatro respondentes, 56% estão na empresa há mais de dez anos, mas 87,5% possuem menos de cinco anos no cargo. Verifica-se que existe alto comprometimento deste público com a empresa tendo em vista que optaram em permanecer nos quadros da mesma, apesar de sua formação e desenvolvimento profissional.

Sobre o planejamento da carreira, verificou-se a participação dos respondentes em cursos, palestras e seminários, demonstrando que se aprofundam nos assuntos de seu interesse profissional.

Planejamento Profissional	a cada 3 anos	a cada 2 anos	a cada ano	a cada semestre	a cada mês
1. Faço cursos, leio e me aprofundo em assuntos de meu interesse profissional.	1,92%	0,96%	19,241%	34,6%	43,27%
2. Participo de um novo curso, palestra ou seminário.	2,88%	8,65%	25,96%	56,73%	5,78%
3. Informo-me sobre as transformações do mercado.	0	1,92%	3,85%	11,54%	82,69%
4. Destino parte do meu tempo, para analisar minha carreira e planejar as mudanças necessárias.	3,85%	6,73%	22,11%	50%	17,31%

Tabela 2 - Planejamento profissional dos respondentes

Fonte: Elaborado pelo autor, dados da pesquisa de campo (questionário)

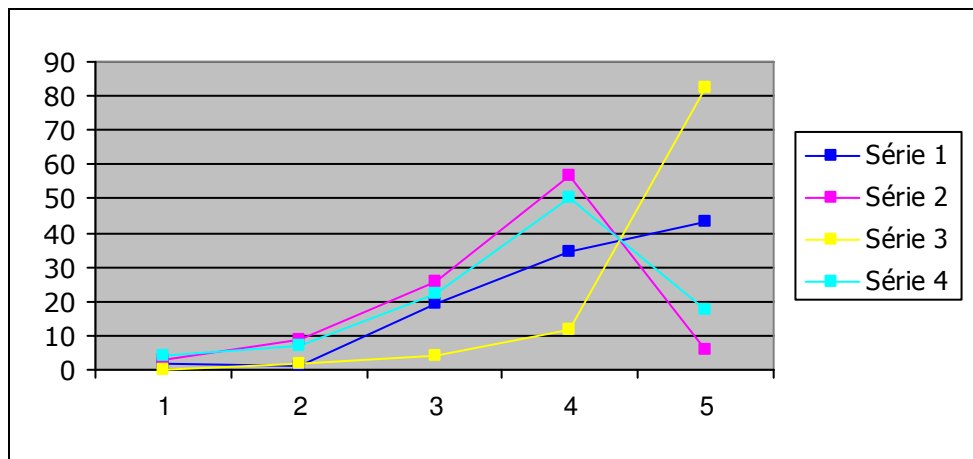


Gráfico 1 - Planejamento profissional dos respondentes

Fonte: Elaborado pelo autor, dados da pesquisa de campo (questionário)

Os resultados sugerem que a grande maioria participa de cursos, atualiza-se constantemente (a cada mês na série um, 43,27% e na série três, 82,69%, e a cada semestre na série dois, 56,73% e na série quatro, 50%), estão bem informados sobre as mudanças ocorridas no ambiente interno e externo, destinam parte do seu tempo para acompanhar, programar e planejar suas carreiras. Segundo Dutra (1996) as pessoas devem refletir sobre suas carreiras em busca de novas oportunidades e desenvolvimento profissional. O desenvolvimento pessoal, a capacitação e as habilidades desenvolvidas dependem da pessoa, enquanto a disponibilidade de oportunidades é responsabilidade das empresas. O objetivo principal é atingir os interesses e objetivos de ambas as partes.

Referente às quantidades de certificações obtidas em suas carreiras, aplicadas por instituições com reconhecida excelência acadêmica e/ou pelo próprio banco, que sejam válidas para a ascensão profissional, obteve-se os seguintes resultados:

Certificações/graduação	zero	1	de 2 a 4	de 5 a 7	mais de 7
1. Possui certificação aplicada por instituições com reconhecida excelência acadêmica, que sejam válidas para a ascensão no BB:	17,31%	50%	29,81%	2,88%	0
2. Possui certificação aplicada pelo próprio Banco, que seja válida para a ascensão no BB:	25%	31,73%	35,58%	7,69%	0
3. Possui curso de qualificação ou de graduação em instituições com reconhecida excelência acadêmica:	22,89%	77,11%	0	0	0

Tabela 3 - Certificações/graduação dos respondentes

Fonte: Elaborado pelo autor, dados da pesquisa de campo (questionário)

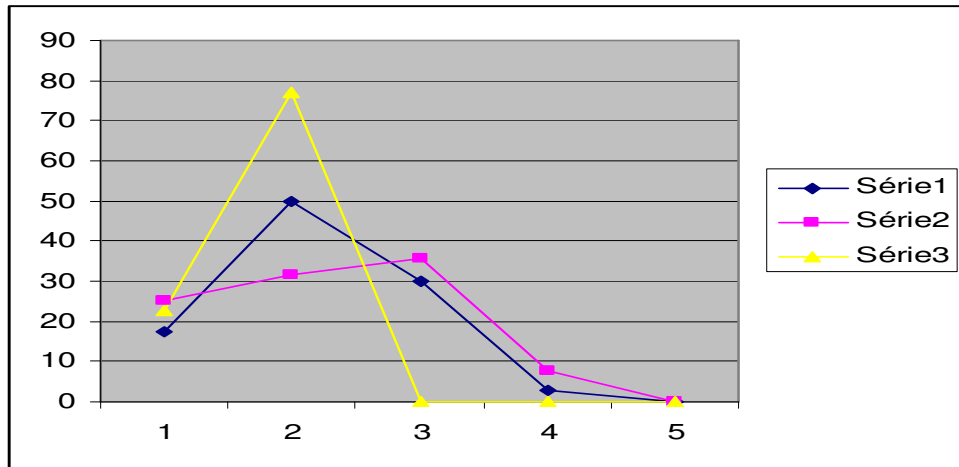


Gráfico 2 - Certificações/graduação dos respondentes

Fonte: Elaborado pelo autor, dados da pesquisa de campo (questionário)

Apesar de grande parte dos funcionários possuírem curso superior ou pós-graduação é baixo o nível de aprovação nas certificações. Este fato pode ser compreendido tendo em vista o Programa de Ascensão do BB ainda estar em sua fase inicial com apenas duas edições de provas de certificações efetivadas. Dutra (1996) descreve que os sistemas devem assegurar o diálogo entre a empresa e as pessoas, permitindo a conciliação contínua entre as necessidades das pessoas e as oportunidades oferecidas pela empresa.

Em relação ao nível de conhecimento dos gerentes sobre o Programa de Ascensão Profissional do BB e o TAO, constatou-se:

Nível de conhecimento do respondente sobre o Programa e o TAO	não conheço	muito pouco	pouco	médio	Muito
1. Você conhece o Programa de Ascensão Profissional do BB	0	2,88%	21,15%	49,04%	26,93%
2. Você conhece o processo de certificação do BB, no Programa de Ascensão Profissional	0	4,81%	19,23%	54,81%	21,15%
3. Você conhece o processo de qualificação do BB, no Programa de Ascensão Profissional	1,92%	7,69%	31,73%	44,23%	14,43%
4. Você conhece o TAO - Sistema de Talentos e Oportunidades.	0,96%	3,85%	32,69%	44,23%	18,27%

Tabela 4 - Nível de conhecimento do respondente sobre o Programa e o TAO

Fonte: Elaborado pelo autor, dados da pesquisa de campo (questionário)

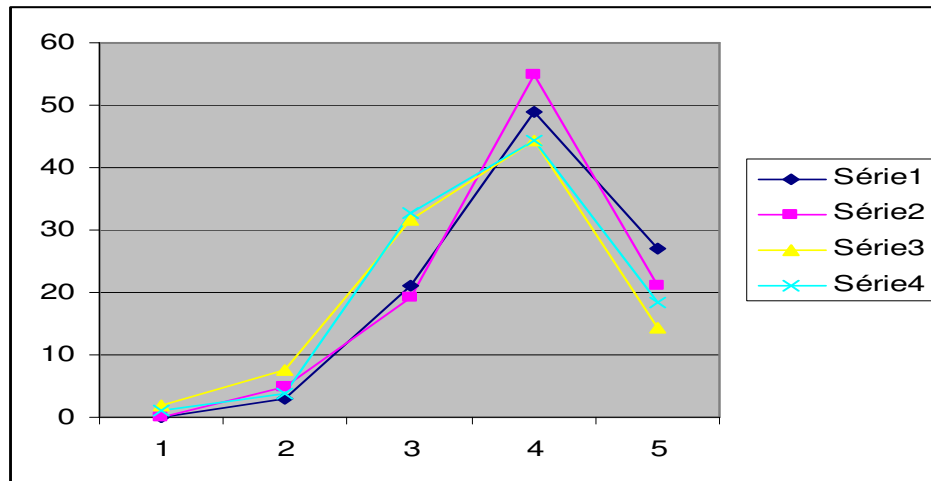


Gráfico 3 - Nível de conhecimento do respondente sobre o Programa e o TAO

Fonte: Elaborado pelo autor, dados da pesquisa de campo (questionário)

Esses resultados indicam que a maior parte dos quadros de gerência média do banco pouco conhece os instrumentos de gestão de carreira da empresa (conhecimento médio em todas séries de dados – 49,04% na série um, 54,81% na série dois, 44,23% nas séries três e quatro). Dutra (1996) enfatiza que os instrumentos de gestão servem como facilitadores da comunicação entre as pessoas e a empresa. Estimulam e proporcionam suporte necessário à conciliação das expectativas das pessoas e ao contínuo irrigamento de informações entre empresa, gestores e pessoas. Fato que serve de reflexão sobre o nível de percepção e interesse destes nas informações oportunizadas pela empresa e de que maneira ela é disponibilizada. Constatou-se, também, que a empresa constantemente em seus canais de comunicação está divulgando matéria ou informações sobre os assuntos relacionados ao programa e suas fases. Pesquisado na “agências de notícias” (SISBB), período de 01.01.2007 a 24.08.2007, sobre a frequência dessas informações, obteve-se em média duas comunicações diárias aos funcionários, principalmente sobre comissionamentos.

Como os respondentes consideram o TAO e o Programa de Ascensão Profissional e se representam uma ferramenta de pouca ou muita utilidade no auxílio e no desenvolvimento de suas carreiras, na percepção destes funcionários.

Considerações sobre o TAO e o Programa de Ascensão do BB	não auxiliou	raramente	pouco	muitas vezes	sempre auxiliou
1. Você considera que o TAO, como banco de talentos e oportunidades, representa uma ferramenta de utilidade e auxílio no desenvolvimento de sua carreira no BB.	3,85%	8,65%	30,77%	44,23%	12,5%
2. Você considera que o Programa de Ascensão Profissional representa uma ferramenta de utilidade e auxílio no desenvolvimento de sua carreira no BB	0	9,61%	32,69%	44,23%	13,47%

Tabela 5 - Considerações sobre o TAO e o Programa de Ascensão do BB

Fonte: Elaborado pelo autor, dados da pesquisa de campo (questionário)

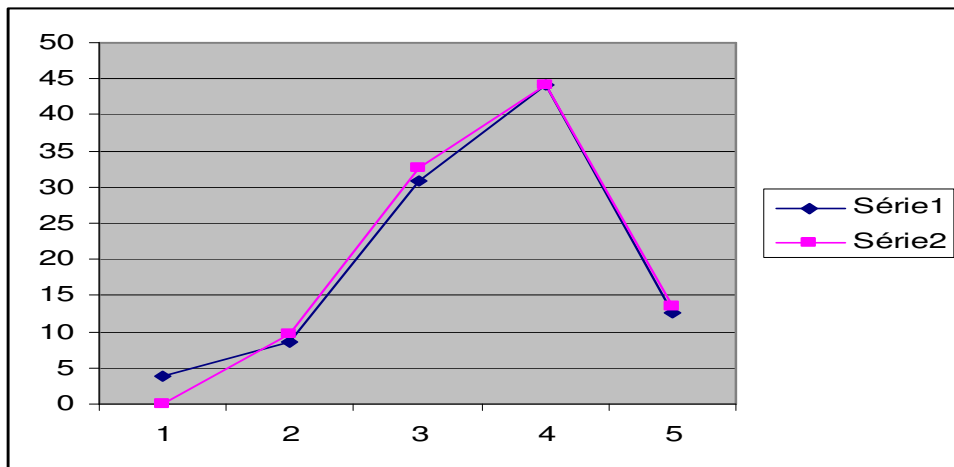


Gráfico 4 - Considerações sobre o TAO e o Programa de Ascensão do BB

Fonte: Elaborado pelo autor, dados da pesquisa de campo (questionário).

Verifica-se que em torno de 40% dos funcionários do banco pesquisados ainda não consideram o Programa de Ascensão do BB e o TAO como uma ferramenta de utilidade e auxílio no desenvolvimento de sua carreira no banco, o que é muito significativo. Esses funcionários poderão, no futuro, ocupar cargos de gerentes de agências ou postos superiores nas estruturas propostas pela organização. Dutra (2002) sugere que a empresa deve responder a questões ligadas a configuração técnica do sistema e estas devem estar perfeitamente alinhadas às definições estratégicas, tais como: formatação e características dos cargos, níveis da cada estrutura empresarial e requisitos de acesso e definição dos instrumentos de gestão e controle do sistema. Assim as pessoas podem melhor planejar suas carreiras, com transparência, conhecimento das regras e estruturas definidas pela organização. Por outro lado, estarão todos os pesquisados interessados e comprometidos com as informações disponibilizadas pela empresa? Estarão todos

dispostos a perceber a importância dessas informações para o futuro ou para seu planejamento profissional?

Para melhor compreender como os respondentes conheceram o Programa de Ascensão do banco, pesquisou-se as fontes de informação sobre o programa:

Programa de Ascensão do BB	Sua chefia imediata	Comunicação direta da área de RH	Pesquisas realizadas pelo próprio respondente	Outra forma
1. Você conhece o programa de Ascensão do BB, a partir de:	9,4 %	50 %	19,2 %	16,4 %

Tabela 6 – Como você conhece o Programa de Ascensão do BB
Fonte: Elaborado pelo autor, dados da pesquisa de campo (questionário)

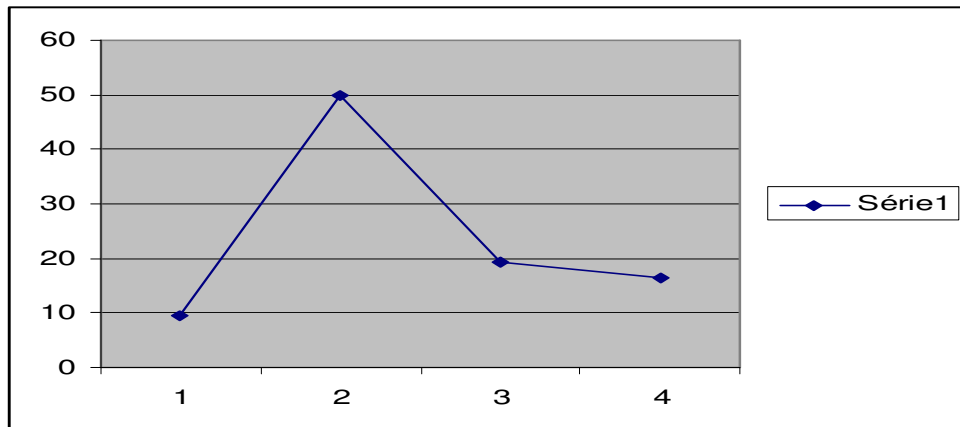


Gráfico 5 - Como você conhece o Programa de Ascensão do BB
Fonte: Elaborado pelo autor, dados da pesquisa de campo (questionário)

Os resultados indicam dados semelhantes aos anteriores, onde cerca de 50% conhecem o sistema por outras formas que não seja pelo programa ou recursos humanos, o que evidencia pouca informação ou divulgação, por parte da empresa, em relação ao Programa.

Importante salientar as respostas identificadas como outras formas: intranet (5,88%), colegas (17,65%), normativos do BB (29,41%), pesquisa própria (5,88%), correio eletrônico SISBB (35,29%) e não respondeu (5,88%).

A forma como os respondentes percebem a comunicação interna do BB referente ao programa de ascensão, as apostilas, as provas de certificação e os assuntos referentes à gestão de carreira e estruturas de cargos, foram igualmente avaliados.

Como os respondentes percebem a comunicação sobre o Programa	muito difícil ou muito ruim	muito difícil ou muito ruim	Regular	fácil ou boa	muito fácil ou muito boa
1. A comunicação do BB, referente aos assuntos de certificação e qualificação, no plano de Ascensão do BB é:	1,92%	6,73%	47,12%	36,54%	7,69%
2. As apostilas e informativos enviados aos funcionários, (material de estudo para prova de conhecimentos) são:	4,81%	12,5%	37,5%	39,42%	5,77%
3. As provas de conhecimento no processo de certificação profissional do BB são:	14,03%	18,42%	40,35%	26,32%	0,88%
4. As provas de conhecimento praticadas por outras entidades de reconhecida excelência acadêmica, no processo de certificação profissional do BB são:	1,92%	23,08%	45,19%	27,89%	1,92%
5. A comunicação do BB referente aos assuntos relacionados à gestão de carreira na organização é:	1,92%	14,42%	44,23%	35,57%	3,84%
6. A comunicação do BB referente assuntos de estrutura de cargos no processo de gestão de carreira na organização é:	3,84%	17,31%	47,11%	29,81%	1,93%

Tabela 7 - Como os respondentes percebem a comunicação sobre o Programa

Fonte: Elaborado pelo autor, dados da pesquisa de campo (questionário)

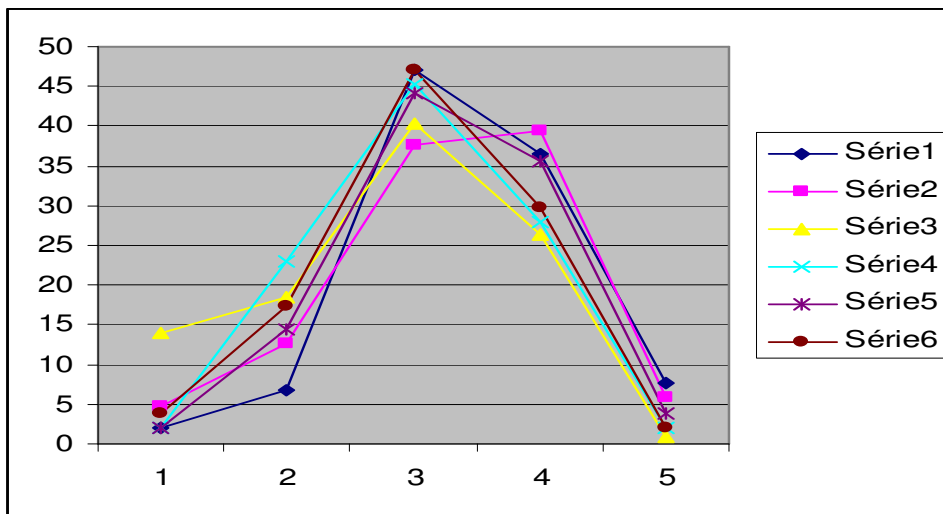


Gráfico 6 - Como os respondentes percebem a comunicação sobre o Programa

Fonte: Elaborado pelo autor, dados da pesquisa de campo (questionário)

Os resultados dessa questão revelam que, de acordo com os entrevistados, a comunicação do BB em relação à gestão de carreira e estruturas de cargos é regular em cinco eixos pesquisados (eixo um - comunicação do BB referente aos assuntos de certificação e qualificação em seu plano de Ascensão - 47,12%; eixo três - provas de conhecimento no processo de certificação profissional do BB - 40,35%; eixo quatro – as provas de conhecimento praticadas por outras entidades de reconhecida excelência acadêmica, no processo de

certificação profissional do BB - 45,19%; eixo cinco - comunicação do BB referente aos assuntos relacionados à gestão de carreira na organização - 44,23%; eixo seis - comunicação do BB referente assuntos de estrutura de cargos no processo de gestão de carreira na organização - 47,11%), sendo que apenas no eixo dois - apostilas e informativos enviados aos funcionários, (material de estudo para prova de conhecimentos) - o percentual mais alto foi de 39,42%. Tal resultado vai de encontro ao preconizado pelos autores no referencial teórico onde identificam que as informações sobre a empresa devem ser disponibilizadas aos seus funcionários para o planejamento de suas carreiras.

Quanto às principais dificuldades ou barreiras para se manterem informados sobre a gestão de carreira dentro do BB, verificou-se:

Principais barreiras sobre a gestão carreira no BB	Falta de tempo	Falta de interesse	Falta de divulgação adequada	Outra forma
1. Principais dificuldades para se manter informado sobre gestão de carreira.	66,3 %	1 %	23 %	9,7 %

Tabela 8 – Principais barreiras sobre a gestão carreira no BB

Fonte: Elaborado pelo autor, dados da pesquisa de campo (questionário)

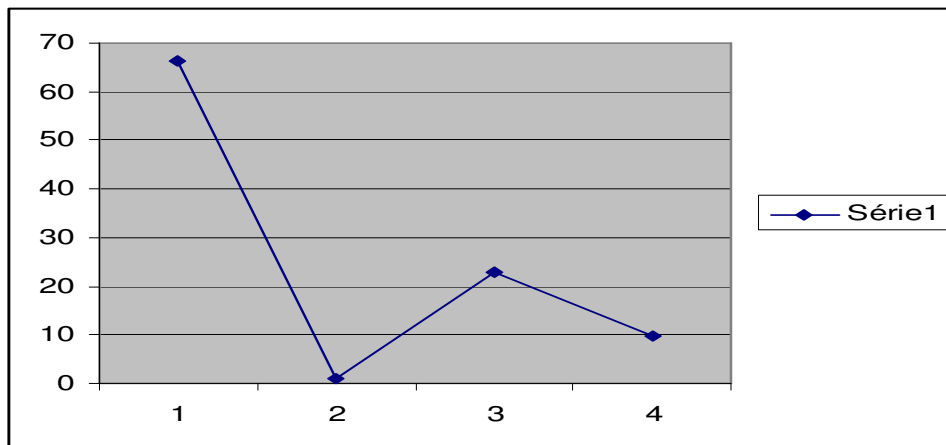


Gráfico 7 - Principais barreiras sobre a gestão carreira no BB

Fonte: Elaborado pelo autor, dados da pesquisa de campo (questionário).

Considerando as maiores barreiras encontradas pelos entrevistados para planejar suas carreiras, 66,3% responderam ser a falta de tempo. Esse resultado pode evidenciar que os gerentes não conseguem disponibilidade de tempo para planejar suas carreiras devido ao excesso de compromissos durante a jornada de trabalho, o que inviabiliza a parada em suas atividades para tomar conhecimento

dos programas oferecidos pelo banco e a maneira que estes poderiam se enquadrar.

Dentre os 9,7% que responderam outra forma, cabe relacionar que 14,29% consideram que não há dificuldade, muitas regras e desmotivação, sistema muito complexo, cada; 7,14% consideram que há outras prioridades, não confia no sistema, falta de clareza do processo, falta de transparência no processo e acesso somente no horário de expediente, cada; 21,43% responderam excesso de serviços e metas.

Para finalizar o questionário, as sugestões apresentadas pelos respondentes referentes à gestão de carreira no BB que possam ser melhoradas:

Sugestões apresentadas pelos respondentes referentes à gestão de carreira no BB	Respostas
1. Falta de clareza, linguagem simplificada	6,3%
2. Falta divulgação, critérios mais rígidos	8,11%
3. Maior transparência no processo	3,6%
4. Pesquisas de satisfação, mais oficinas na área de gestão de carreiras	2,7%
5. Falta de tempo no horário de expediente	4,5%
6. Informações de auto-ajuda no sistema	1,8%
7. Transferir o sistema para internet, acesso extrabanco, em qualquer horário	5,4%
8. Mais divulgação sobre o assunto	3,6%
9. Falta de estímulo	0,9%
10. Não responderam	63%
TOTAL	100

Tabela 9 – Sugestões apresentadas

Fonte: Elaborado pelo autor, dados da pesquisa de campo (questionário)

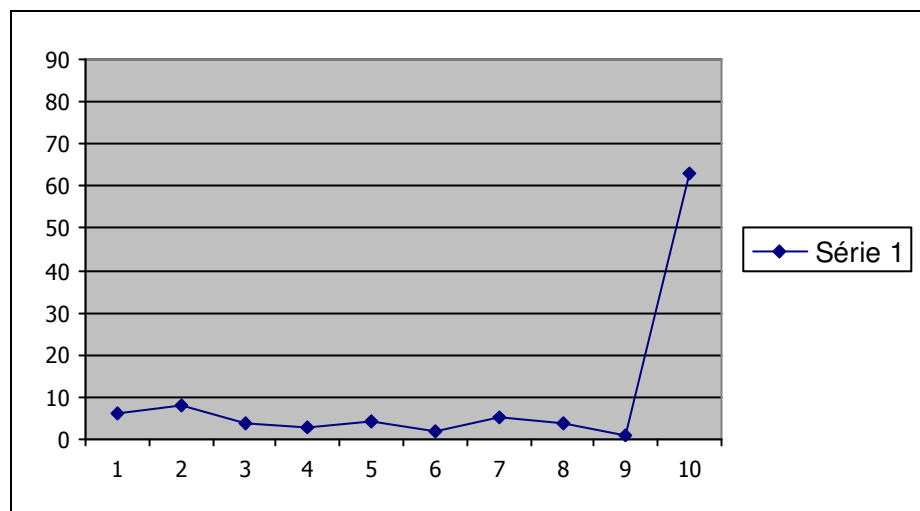


Gráfico 8 – Sugestões para o programa de gestão de carreiras do BB

Fonte: Elaborado pelo autor, dados da pesquisa de campo (questionário)

As sugestões apresentadas contemplam e complementam as questões anteriores sobre o Programa e a comunicação interna do mesmo aos funcionários, objeto principal do presente estudo. Conforme a tabela 9, falta divulgação, critérios mais rígidos (8,11%), falta de clareza, linguagem simplificada (6,3%), transferir o sistema para internet, acesso em qualquer horário (5,4%) e falta de tempo no horário de expediente (4,5%), constituem-se as mais significativas sugestões apresentadas pelos respondentes. No entanto, um número significativo de pesquisados (63%) não respondeu a essa questão, o que se lamenta, pois poderiam contribuir para aperfeiçoar o Programa.

Dutra (1996) faz referência à adaptabilidade da pessoa em relação a sua carreira. Essa será tanto maior quanto mais ela estiver envolvida com o seu planejamento e disposta a efetuar as alterações necessárias para se adaptar às mudanças externas. Do lado das empresas, a capacidade de adaptação e inovação está relacionada à forma como se percebe os estímulos do ambiente e à velocidade e adequação as demandas solicitadas.

O autor enumera algumas resistências que podem ocorrer no planejamento das carreiras, tanto nas pessoas como nas empresas, o que igualmente constatou-se em nossa pesquisa de campo. Mas, o resultado mais evidente, contempla a falta de tempo para acessar o sistema e refletir sobre as oportunidades apresentadas pela empresa. Uma vez terminada a jornada de trabalho o ponto eletrônico desativa as atividades do funcionário, não sendo possível o acesso a nenhum programa do BB. Outras respostas obtidas, que são significativas, sugerem maior clareza no processo, excesso de serviços, indicadas na tabela acima.

Em relação à entrevista semi-estruturada, realizada com um analista na área de gestão de Pessoas - GEPES POA RS, foram analisados: o referencial teórico, o programa e seus instrumentos de gestão de carreiras, bem como alguns pontos referentes ao funcionamento dos sistemas do banco, sendo os principais relacionados abaixo.

1. O TAO só pode ser acessado pelo SISBB; está em DOS e serve como uma guia, um caminho. Nele, o funcionário pode usufruir de cinco inputs (entradas), são eles: a) oportunidades inscrição, b) funções extrabanco, c) graduação incompleta/técnico, d) conhecimentos/produtos, e) serviços e realizações.

2. Quanto à linguagem, o TAO é fácil e igual para todos. Em relação à proposta de ajudas e de consultas sobre os sistemas de gestão de carreira, essas informações estão no LIC (Livro e Instruções Codificadas), que podem ser acessadas via SISBB (correio) e pela Intranet.
3. Os acessos, fora do horário de serviço, não são disponibilizados via internet por questões estratégicas e de sigilo da empresa e das pessoas.
4. Para o desenvolvimento pessoal, o banco disponibiliza uma longa diversidade de cursos, de toda a espécie: obrigatórios, instrucionais, auto-instrucionais, presenciais, via correio; enfim, uma variada gama de modos e finalidades. O BB é uma das empresas que mais investe no seu pessoal
5. A UNIBB, junto com as GEPES, controlam e disponibilizam esses cursos.
6. A DIMAC disponibiliza uma série de informações sobre gestão de pessoas através de todos os sistemas de comunicação, quer via correio, agência de notícias, rodapé do SISB, um grande número de informações sobre o programa TAO, quase diariamente. Muitas dessas informações não são retidas pelos funcionários - que as filtram segundo seus interesses - ou muitos não reconhecem essas informações como importantes para o planejamento de sua carreira. O Banco disponibiliza essas informações e o aproveitamento dessas oportunidades varia de pessoa para pessoa. O desenvolvimento pessoal é inerente à ação de cada pessoa.
7. Além dos cursos, todas as instruções e informações estão disponibilizadas no LIC para consultas, planejamento e verificação das mesmas. Depende de cada um desses acessos.
8. O Banco, assim como muitas empresas, tem um orçamento específico na área de desenvolvimento de pessoas e deve cumprir o mesmo.

Considerando as respostas do analista, percebe-se que o BB preocupa-se com o desenvolvimento efetivo para gestão de carreiras de seus colaboradores, tanto que tem implementado políticas e estratégias para que os mesmos invistam em seu aperfeiçoamento profissional. No entanto, percebe-se que não existe no programa

de ascensão do BB uma política de avaliação do entendimento (feedback) dos colaboradores em relação a esta postura.

Com a observação das sugestões e entrevista, finaliza-se a pesquisa de campo e a análise dos resultados. Dados esses que servem de base para a apresentação do próximo capítulo, CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES do trabalho.

5 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

Este trabalho apresentou uma pesquisa no ambiente interno da empresa com o objetivo de identificar os atributos que podem ser considerados no gerenciamento de carreiras de um grupo de funcionários do Banco do Brasil. A pesquisa realizada revelou-se de cunho exploratório e descritivo.

A partir da análise do referencial teórico, pôde-se concluir que, de uma forma geral, a comunicação é considerada um fator muito importante e reforça a instrução profissional, auxilia a performance da área de recursos humanos, ajuda a desenvolver talentos e fortalecer o vínculo do colaborador com a empresa. Um bom programa de comunicação evita desvios de informação e capacita o colaborador como um multiplicador consciente dos princípios e objetivos da empresa.

No entanto, considerando esse aspecto, os entrevistados demonstraram que a comunicação em relação à gestão de carreiras do BB tem se mostrado distante dos anseios da grande maioria; tendo em vista que as respostas indicam que ela é regular e/ou não interfere significativamente no planejamento de suas carreiras, bem como possuem pouco conhecimento sobre o Programa de Ascensão Profissional do BB e o TAO. Sendo assim, fica evidente que a comunicação do BB precisa ser melhorada em relação a este aspecto.

A falta de tempo, apontada, pela maioria dos entrevistados como fator de impedimento para se aprofundar no Programa do BB, também representa um dado significativo. Quando solicitados para apresentar sugestões, novamente os entrevistados apresentaram propostas que sugerem que o tempo disponível durante suas jornadas de trabalho tem-se mostrado insuficiente, e, talvez, uma boa alternativa seria disponibilizar os Programas do BB pela internet, possibilitando que os funcionários pudessem planejar suas carreiras fora do expediente de trabalho.

Outro fator de destaque é que, a grande maioria dos entrevistados, procura se atualizar, participando de palestras, cursos e outros. Isso evidencia que apesar de não demonstrarem conhecimento sobre o programa de gestão de carreiras do BB, mesmo assim eles desejam melhorar sua qualificação pessoal, o que demonstra estarem afinados com as exigências do mercado de trabalho. Porém um dado interessante e que merece ser ressaltado refere-se ao baixo ou médio grau de

conhecimento por parte de alguns respondentes em relação à utilização e as práticas de gestão de carreira oportunizadas pela empresa, tendo em vista a existência de um grande número de ferramentas e dispositivos para o desenvolvimento pessoal de seus funcionários. A educação corporativa da empresa compõe-se de um vasto programa de desenvolvimento, onde podem ser destacados: a universidade corporativa, o sistema de educação corporativa, os programas de educação corporativa, os cursos presenciais, auto-instrucionais, programa de profissionalização, a formação de novos gestores, dentre outros. Enfim, um grande número de informações desde trilhas de desenvolvimento a programas de orientação profissional, que deveriam acompanhar e estimular o Programa de Ascensão Profissional a todos os níveis de cargos ou estruturas da organização.

Vale ressaltar que não foram encontradas resistências na aplicação da pesquisa, nem limitações de qualquer natureza.

De acordo com a literatura apresentada, sugerimos algumas ações que podem ser implantadas na gestão de carreiras pela organização, em relação às práticas existentes, que podem contribuir no aperfeiçoamento ou na melhor efetividade dos sistemas existentes, tais como:

Prioridades estratégicas	Descrição
1. Ampliar a acessibilidade ao sistema TAO	Direcionar o sistema TAO para a internet, tornando-o mais transparente e com maior acessibilidade a horários extras ao horário normal, disponível a todos os funcionários independentemente de sua jornada de trabalho. Além de aumentar a acessibilidade, propicia melhor possibilidade de acompanhamento, com maior frequência e estímulo para atividades de gestão de carreira dos funcionários,
2. Ampliar a comunicação interna	Implementar pesquisas de satisfação em gestão de carreira, para verificar como estão as oficinas de cursos e carreiras e as práticas na gestão dos sistemas existentes. Implementar a comunicação de duas vias, informação e retorno.
3. Simplificação da linguagem	Os programas deveriam ser mais simplificados de maneira a estimular o aprendizado com práticas de auto-gerenciamento, quer pela internet, por cursos de workshops, por instituições sugeridas pela empresa, sem barreiras de cargos ou outros motivos. Sistemas complicados geram desestímulo, bem como a comunicação clara e objetiva sugere maior compreensão e entendimento das práticas de gestão.
4. Implementar dinâmicas de auto-ajuda no sistema TAO	Inclusão no TAO de registros de auto-aconselhamento, ou auto-ajuda para dirimir dúvidas, para que se possam fazer as alterações que melhor se identifiquem com o funcionário e a empresa, existência de procedimentos complementares, dentre outros.

Prioridades estratégicas	Descrição
5. Implementar cursos à distância para as provas de certificação e qualificação	Cursos presenciais ou à distância relacionados com as provas de certificação, geridos pelo próprio candidato, assim como os cursos de MBA. Esses cursos podem ser presenciais ou à distância. A dinâmica irá desenvolver novas perspectivas aos candidatos no entendimento do serviço financeiro bem como maior motivação ao estudo dos conceitos necessários a sua aprovação e seu desenvolvimento profissional.

Quadro 8 - Prioridades estratégicas

Fonte: Elaborado pelo autor, dados da pesquisa de campo (questionário)

A necessidade de diferenciar produtos e serviços oferecidos por uma empresa é um fato concreto que se delinea como uma vantagem empresarial. A busca por estas vantagens exige das empresas atenção concentrada em aspectos que favoreçam a sua diferenciação perante seus concorrentes. Diferenciar-se significa cuidar dos aspectos internos da organização, como, por exemplo: o orçamento, as pessoas, o patrimônio, a qualidade dos produtos e/ou serviços, o atendimento ao cliente, entre outros. É, por essa razão, que hoje vimos emergir no âmbito empresarial a implementação de programas de educação continuada que procuram, entre outros aspectos, formar identidades profissionais que fortaleçam a imagem e o reconhecimento institucional da empresa, permitindo que a sociedade a identifique como empresa capaz de atender às necessidades de uma clientela cada vez mais globalizada e exigente.

Sendo assim, fica evidente a importância do Programa de Ascensão Profissional do BB, pois estimulando seus funcionários para que busquem o aperfeiçoamento constante, a empresa se mostra em sintonia com a moderna gestão de recursos humanos e a economia globalizada. Todavia, a pesquisa mostrou que o Programa necessita de ajustes para que ele seja transparente e acessível a todos aqueles que se mostrarem interessados.

Uma vez que o Programa ainda encontra-se em fase de implantação, as propostas aqui apresentadas, baseadas nas respostas obtidas na pesquisa, poderão servir para que o BB implemente melhorias no processo e, efetivamente alcance seus objetivos, qual sejam, possibilitar o crescimento e aprimoramento profissional dos seus funcionários.

REFERÊNCIAS

- CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade? Revista de Administração de Empresas, nov e dez 95 e jan/fev/mar.1996.
- CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade? Revista de Administração de Empresas, nov e dez 95.
- DUTRA, Joel Souza. Administração de Carreiras. São Paulo: Atlas, 1996.
- DUTRA, Joel Souza. A gestão de Carreira. São Paulo: Gente, 2002.
- TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio P.; FORTUNA, Antônio A. Mello. Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio P.; FORTUNA, Antônio Alfredo M. Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- ZAVAGLIA, Tércia. Gestão de Pessoas: Desafios, Tendências e expectativas. Campinas, SP: Alínea, 2006.
- Revista PROFI – ecos – resultados do 4º. fórum . Banco do Brasil. Bimestral.
- Revista PROFI – rumos – novas perspectivas de gestão de carreira no BB - Programa de Ascensão Profissional. Banco do Brasil. Bimestral.
- Revista PROFI – Gestão de Desempenho por Competências: integrando desenvolvimento profissional, desempenho e participação. Banco do Brasil. Ano VIII – no. 31. Bimestral.
- SISBB- LIC - Livro de Instruções Codificadas. Banco do Brasil.
- SISBB- Pessoal- TAO – TAO Oportunidades – Agências. Banco do Brasil.
- Souza, Maria Zélia de Almeida et al. Cargos, carreira e remuneração. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

APÊNDICE

APÊNDICE - Formulário Coleta de Dados

ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRAS:
ESTRATÉGIAS PARA COMPREENDER E MELHORAR A COMUNICAÇÃO ENTRE
EMPRESA E FUNCIONÁRIOS, NO PROGRAMA DE ASCENSÃO PROFISSIONAL
DO BB.

Você é: O respondente não precisa se identificar.

gerente de conta – pessoa física

gerente de conta – pessoa jurídica

Tempo no cargo: _____ anos.

Tempo no Banco: _____ anos.

Sexo:

Masculino Feminino

Região do país em que atua:

Sul Sudeste Centro-Oeste Norte Nordeste

Grau de instrução: _____

Assinale a alternativa que melhor se adapta a suas atitudes:

Legenda: (1) a cada 3 anos (2) a cada 2 anos (3) a cada ano (4) a cada semestre (5) a cada mês

1. Faço cursos, leio e me aprofundo em assuntos de meu interesse profissional.	1	2	3	4	5
2. Participo de um novo curso, palestra ou seminário.	1	2	3	4	5
3. Informo-me sobre as transformações do mercado.	1	2	3	4	5
4. Destino parte do meu tempo, para analisar minha carreira e planejar as mudanças necessárias.	1	2	3	4	5

Marque um X na alternativa mais adequada com relação ao número de certificações e cursos que você tem:

1 .Possuo certificação aplicada por instituições com reconhecida excelência acadêmica, que sejam válidas para a ascensão no BB:	zero	1	de 2 a 4	de 5 a 7	mais de 7
2. Possuo certificação aplicada pelo próprio Banco, que seja válida para a ascensão no BB:	zero	1	de 2 a 4	de 5 a 7	mais de 7
3. Possuo curso de qualificação ou de graduação em instituições com reconhecida excelência acadêmica:	zero	1	de 2 a 4	de 5 a 7	mais de 7

Marque um X na alternativa mais adequada com relação ao nível de conhecimento sobre o Programa de Ascensão Profissional do BB e o TAO, bem como o grau de utilidade/auxílio que estes lhe proporcionaram no desenvolvimento de sua carreira.

Legenda: (1)não conheço (2)muito pouco (3)pouco (4)médio (5)muito

1. Você conhece o TAO – Sistema de Talentos e Oportunidades.	1	2	3	4	5
2. Você conhece o processo de certificação do BB, no Programa de Ascensão Profissional.	1	2	3	4	5
3. Você conhece o processo de qualificação do BB, no Programa de Ascensão Profissional.	1	2	3	4	5
4. Você conhece o Programa de Ascensão Profissional do BB.	1	2	3	4	5
5. Você considera que o TAO, como banco de talentos e oportunidades, representa uma ferramenta de utilidade e auxílio no desenvolvimento de sua carreira no BB.	1	2	3	4	5
6. Você considera que o Programa de Ascensão Profissional representa uma ferramenta de utilidade e auxílio no desenvolvimento de sua carreira no BB	1	2	3	4	5

Você conhece o Programa de Ascensão Profissional do BB a partir de:

- () sua chefia imediata
- () comunicação direta da área de recursos humanos
- () pesquisa que realizei a respeito
- () outra forma: Qual? _____

Marque um X na alternativa mais adequada com relação à comunicação sobre o Programa de Ascensão Profissional do BB:

Legenda: (1) muito difícil/muito ruim (2) difícil/ruim (3) regular (4) fácil/boa (5) muito fácil/muito boa

1. A comunicação do BB, referente aos assuntos de certificação e qualificação, no plano de Ascensão do BB é:	1	2	3	4	5
2. As apostilas e informativos enviados aos funcionários, (material de estudo para prova de conhecimentos) são:	1	2	3	4	5
3. As provas de conhecimento no processo de certificação profissional do BB são:	1	2	3	4	5
4. As provas de conhecimento praticadas por outras entidades de reconhecida excelência acadêmica, no processo de certificação profissional do BB são:	1	2	3	4	5
5. A comunicação do BB referente aos assuntos relacionados à gestão de carreira na organização é:	1	2	3	4	5
6. A comunicação do BB referente assuntos de estrutura de cargos no processo de gestão de carreira na organização é:	1	2	3	4	5

Quais as principais dificuldades para se manter informado sobre a gestão de carreira dentro do BB:

- () falta de tempo
- () falta de interesse
- () falta de divulgação adequada sobre a questão
- () Outros motivos. Quais? _____

Que sugestões você tem para que a comunicação referente à gestão de carreiras no BB possa ser aperfeiçoada?
