UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM NEGÓCIOS FINANCEIROS

Vanna Badhia Adaime Guerra

IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO INDIVIDUAL DE CARREIRA PARA OS FUNCIONARIOS DO BANCO DO BRASIL E O PAPEL DO NOVO PROGRAMA ASCENSÃO PROFISSIONAL (PAP) NESTE PROCESSO

Porto Alegre
2007

Vanna Badhia Adaime Guerra

IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO INDIVIDUAL DE CARREIRA PARA OS FUNCIONARIOS DO BANCO DO BRASIL E O PAPEL DO NOVO PROGRAMA ASCENSÃO PROFISSIONAL (PAP) NESTE PROCESSO

Trabalho de conclusão apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientadora: Profa. Dr[a]. Ângela Scheffer Garay

Tutora: Aline Höpner

Porto Alegre

2007

AGRADECIMENTOS

Ao Banco do Brasil que possibilitou a concretização desta etapa em minha vida profissional.

A minha orientadora, profª. Ângela Garay, e a minha tutora, Aline Höpner, por dispensarem tempo, atenção e profissionalismo que tanto me auxiliaram na elaboração desta monografia.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para esta construção.

RESUMO

A presente monografia tem como objetivo verificar a importância atribuída pelos funcionários do Banco do Brasil ao planejamento individual de carreira e o papel do Programa Ascensão Profissional neste planejamento. Para tanto, na revisão de literatura, é apresentada a estrutura e forma de funcionamento do PAP assim como conceitos principais sobre gestão de carreira e carreira bancária. A pesquisa tem caráter quantitativo e foi desenvolvida a partir da aplicação de instrumento de coleta com questões fechadas sobre o tema. O questionário foi aplicado a 65 funcionários divididos em dois grupos: comissionados e não comissionados. O resultado identificou diferenças significativas nos dois grupos pesquisados, principalmente quanto à utilização das ferramentas disponibilizadas pelo BB no intuito de auxiliar o planejamento individual de carreira de seus funcionários.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Etapas do processo de planejamento de carreira 15
Gráfico 1 – Percentuais de concordância atribuídos à questão 1 31
Gráfico 2 – Percentuais de concordância atribuídos à questão 2 32
Gráfico 3 – Percentuais de concordância atribuídos à questão 3 33
Gráfico 4 – Percentuais de concordância atribuídos à questão 4 34
Gráfico 5 – Percentuais de concordância atribuídos à questão 5 34
Gráfico 6 – Percentuais de concordância atribuídos à questão 6 35
Gráfico 7 – Percentuais de concordância atribuídos à questão 7 36
Gráfico 8 – Percentuais de concordância atribuídos à questão 8 37
Gráfico 9 – Percentuais de concordância atribuídos à questão 9 37
Gráfico 10 – Percentuais de concordância atribuídos à questão 10 38
Gráfico 11 – Percentuais de concordância atribuídos à questão 11 39
Gráfico 12 – Percentuais de concordância atribuídos à questão 12 39
Gráfico 13 – Percentuais de concordância atribuídos à questão 13 40
Gráfico 14 – Percentuais de concordância atribuídos à questão 14 41
Gráfico 15 – Percentuais de concordância atribuídos à questão 15 41
Gráfico 16 – Percentuais de concordância atribuídos à questão 16 42
Gráfico 17 – Percentuais de concordância atribuídos à questão 17 43
Gráfico 18 – Percentuais de concordância atribuídos à questão 18 43
Gráfico 19 – Percentuais de concordância atribuídos à questão 19 44
Gráfico 20 – Percentuais de concordância atribuídos à questão 20 45
Gráfico 21 – Percentuais de concordância atribuídos à questão 21 46
Gráfico 22 – Percentuais de concordância atribuídos à questão 22 47
Gráfico 23 – Percentuais de concordância atribuídos à questão 23 48
Gráfico 24 – Percentuais de concordância atribuídos à questão 24 48
Gráfico 25 – Percentuais de concordância atribuídos à questão 25 49

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Características da Amostra 29

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 8
1.1 Objetivos 10
1.1.1 Objetivo Principal 10
1.1.2 Objetivos Específicos 10
1.2 Justificativa 10
2 REVISÃO DE LITERATURA 12
2.1 Principais Conceitos sobre Gestão de Carreira 12
2.1.1 Processo de Escolha de Carreira 13
2.2 Planejamento Individual de Carreira 15
2.3 Carreira Bancária 17
2.4 Gestão de Carreira no Banco do Brasil 18
2.4.1 O Novo Programa Ascensão Profissional do Banco do Brasil 21
3 METODOLOGIA 26
3.1 Método Escolhido e Justificativa 26
3.2 Instrumento de Coleta de Dados 26
3.3 Análise de Dados 27
3.4 Aplicação do Instrumento de Pesquisa 28
3.5 População e Amostra 28
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS 30
5 CONCLUSÃO 51
REFERÊNCIAS 54
AÊNDICE A – Questionário 56
APÊNDICE B – Tabela 2 – Resultado da Pesquisa 59

1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente altamente competitivo, com a adoção de novos modelos de gestão, onde os números de níveis hierárquicos e de postos de trabalho estão sendo reduzidos, diminuem cada vez mais as oportunidades de ascensão nas empresas. Essas, quando aparecem, implicam maiores exigências de qualificação e novas posturas profissionais, passando a exigência, que antes era de um profissional obediente e disciplinado, para alguém criativo e empreendedor. Planejar a própria carreira torna-se uma atividade fundamental nessas condições.

O autodesenvolvimento e o planejamento individual de carreira passam a ser uma preocupação primordial dos profissionais interessados em aumentar suas possibilidades de promoção e de empregabilidade.

Apesar disso, verifica-se que é deixada para as empresas a responsabilidade de decidir sobre o crescimento e desenvolvimento profissional de seus funcionários. Esse tipo de constatação ocorre em diversos estágios de carreira, bem como entre diferentes níveis de profissionais, desde alunos de cursos de graduação até altos executivos de empresas.

Por outro lado, verificamos que as empresas estão cada vez mais preocupadas em estimular as pessoas a planejarem suas carreiras. Esse planejamento é visto como uma oportunidade que é dada aos indivíduos para que estes pensem em seu autodesenvolvimento, tornando-as empreendedoras, e que estejam no comando de suas carreiras.

No Banco do Brasil (BB), como em qualquer empresa que quer sobreviver em um mundo cada vez mais competitivo, os funcionários contam com programas que auxiliam no gerenciamento de suas carreiras. Esses programas são constantemente revistos, pois o tempo passa, a realidade muda e os processos precisam ser atualizados. Buscando atender as expectativas e necessidades do funcionalismo, o BB promoveu o IV Fórum de Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental do Banco do Brasil, nos meses de julho e agosto de 2003. Por meio desse evento, os funcionários puderam transmitir ao banco as suas demandas, como a necessidade de maior transparência nos processos de ascensão profissional dentro da instituição. A partir das contribuições apresentadas no IV Fórum, foram realizadas alterações nos modelos existentes e criado o Programa Ascensão

Profissional (PAP), cujo objetivo é estabelecer critérios claros de concorrência e priorizar a ascensão baseada no mérito, valorizando competências e a experiência profissional dos funcionários (ECOS:resultados do IV fórum).

Com base nesse novo programa, implantado a partir de 2006, o BB pretende garantir suporte ao desenvolvimento de seus profissionais nas suas respectivas carreiras. Nesse programa, cabe ao profissional a responsabilidade de planejar e administrar sua própria carreira, realizando uma contínua auto-avaliação de suas habilidades, interesses e valores, analisando as diferentes opções, definindo seus objetivos e necessidades de desenvolvimento, elaborando e implementando um plano de ação para atingi-los.

Considerando esse contexto e os instrumentos existentes e utilizados atualmente pelo Banco do Brasil para promover ascensão profissional, este trabalho tem o objetivo de verificar a importância atribuída pelos funcionários dessa instituição ao Programa Ascensão Profissional (PAP) para o planejamento individual de suas carreiras. Para tanto, é feito o seguinte questionamento: como os funcionários do Banco do Brasil percebem a importância do planejamento individual de carreira e o papel do Programa de Ascensão Profissional (PAP) nesse planejamento?

Na seqüência, são definidos os objetivos principal e específicos e a justificativa desta pesquisa. Após, apresenta-se a revisão de literatura, com a base teórica necessária para o melhor entendimento do tema, com destaque para os temas: principais conceitos sobre gestão de carreira, processo de escolha de carreira, planejamento individual de carreira, carreira bancária e gestão de carreira no Banco do Brasil. Nos capítulos seguintes, são apresentadas a metodologia de pesquisa, a análise dos resultados e a conclusão.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Principal

Verificar a importância do planejamento individual de carreira e o papel do Programa Ascensão Profissional (PAP) nesse planejamento.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Verificar a importância do planejamento individual de carreira para os funcionarios do BB;
- Verificar como os funcionarios percebem o Programa Ascensão Profissional ;
- Levantar a percepção dos funcionários quanto aos programas e ferramentas disponibilizados pelo banco que auxiliam o gerenciamento da carreira;
- Verificar se os funcionários do Banco do Brasil utilizam as ferramentas e os recursos disponibilizados para sua ascensão profissional.

1.2 Justificativa

O tema desta monografia deriva da percepção da autora de que, apesar do desenvolvimento e implatação do Programa Ascensão Profissional, ocorrido em 2006, alguns funcionários ainda não identificam nesse programa e em suas ferramentas critérios claros de concorrência que resultem na ascensão baseada no mérito.

Dessa forma, o presente trabalho visa contribuir para o enriquecimento das discussões acerca do tema carreira bancária, bem como colaborar para melhor

entender como os funcionários do Banco do Brasil planejam suas carreiras. Por meio das informações, fruto deste estudo exploratório, será possivel inferir como os funcionarios percebem as ferramentas disponibilizadas pelo Banco do Brasil e mensurar o interesse do funcionário quanto ao planejamento e ascensão de sua carreira na empresa. Para o banco, essas informações são importantes tanto em nível estratégico quanto em nível de recursos humanos, para melhor avaliação das próprias ferramentas de gestão.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Principais Conceitos sobre Gestão de Carreira

São muitos os significados do termo "carreira". Segundo Oliveira (1998), historicamente o termo "carreira" foi criado pelos franceses para designar "corrida competitiva". Posteriormente, o significado transformou-se em idéia de "trajetória", contendo a noção de progressão do indivíduo através da vida.

A definição de carreira mais adequada para o desenvolvimento deste trabalho é a de London e Stumph (1982, apud Dutra, 1996, p.17):

> 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 pespectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto da perpectiva da organização engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimentação de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimeto e mudança (London e Stumph 1982, apud Dutra, 1996, p.17).

Essa definição não trata a carreira como uma seqüência linear de experiências e trabalhos, mas como uma série de estágios e transições que variam em função das pressões individuais e do meio ambiente. Dutra (1996) coloca a carreira como conseqüência da relação estabelecida entre a pessoa e a organização, englobando os interesses e expectativas de ambos.

Observa-se, conforme autores pesquisados, que inicialmente carreira era considerada uma ocupação, para depois assumir um papel social no contexto de trabalho. Atualmente, o termo é utilizado para expressar uma relação dinâmica, que reflete os interesses do individuo e deste com a organização em que está inserido.

2.1.1 Processo de Escolha de Carreira

Os novos papéis exigidos do profissional levam a uma reflexão que vai além da simples busca de oportunidades e de desenvolvimento pessoal. Os profissionais que subordinam suas carreiras a uma realidade imposta pelo ambiente perdem a condição de atuar sobre esta realidade. Antes de refletirem sobre as condições oferecidas pelo ambiente, é necessário que reflitam sobre si mesmos, identificando o que gostam, o que os satisfaz, o que os estimula. Assim, terão melhores condições de planejar suas carreiras e identificar oportunidades.

O processo de escolha de carreira, segundo Dutra (1996) e Soares (2002), envolve múltiplos aspectos, tais como:

- relação com a família: engloba as expectativas familiares, pois as pessoas procuram integrar as suas necessidades com as das família e da carreira;
- aspectos ideológicos e psicológicos: considera os interesses, as motivações e habilidades dos indivíduos;
- necessidades econômicas: refere-se ao mercado de trabalho e a atual conjuntura econômica;
- reconhecimento e realização: o indivíduo tem necessidade de ser reconhecido através de seu trabalho, a fim de se sentir realizado;
- expectativas de desenvolvimento pessoal e profissional: busca de crescimento tanto na empresa quanto na vida pessoal.

Além disso, o processo de escolha de carreira é um processo contínuo que engloba as constantes mudanças no ambiente e no individuo, tornando-se um exercício contínuo de auto-avaliação que gera e estimula os ajustes necessários ao planejamento individual de carreira.

Segundo Dutra (1996), as teorias de escolha de carreira podem ser agrupadas em duas categorias gerais: a) a da Compatibilidade, na qual as pessoas escolhem a carreira em função de seus interesses e da compatibilidade entre a pessoa e a ocupação escolhida; e b) a do Processo de Escolha, segundo a qual a escolha da carreira é feita gradualmente ao longo da vida.

A teoria da compatibilidade enfatiza ‘o que’ influencia a escolha da carreira em detrimento do ‘como’ se processa a escolha e seu ‘porquê’. O processo de escolha procura dar respostas para essas perguntas. De acordo com Ginzberg (1951, apud Dutra, 1996,p.31):

> O processo de escolha de uma carreira tem lugar em três estágios na vida de uma pessoa:
> - estágio da fantasia – cobre o período da infância, indo até os 11 anos;
> - estágio das escolhas tentativas – geralmente cobre o período de 11 a 16 anos. Este estágio é baseado primeiramente em interesses e, posteriormente, em capacidades e valores;
> - estágios das escolhas realistas – ocorre apartir dos 17 anos e geralmente cobre três períodos: exploratório, em que é examinada uma série de opções de carreira; cristalização, em que as opções começam a ser focadas de forma melhor; e especificação, em que a pessoa escohe uma carreira em particular.

Esse processo, exploração/cristalização/especificação, pode se repetir diversas vezes durante a vida adulta dos indivíduos, de modo a encontrar a carreira que melhor se adapte a suas necessidades, interesses e habilidades. O processo de escolha da carreira pode ser cada vez mais longo para aquelas pessoas que optam por continuar estudando (pós-graduação, mestrado, doutorado), fazendo uma escolha definitiva mais adiante.

Além das diversas fases da escolha de carreira e dos inúmeros fatores que interferem nas escolhas, Martins (2001) relaciona uma série de obstáculos à escolha autêntica da profissão: as impossibilidades conjunturais ou existenciais, a falta de Informação sobre si mesmo ou sobre o ambiente de carreira, as dificuldades no processo decisório ou em assumir riscos e as dificuldades na dialética ação-imaginação quando as escolhas ficam no imaginário.

Essas dificuldades, que interferem nas escolhas, têm pontos em comum com fatores determinantes na escolha da carreira estudada por Soares (2002) e Dutra (1996), tais como: as impossibilidades conjunturais que estariam relacionadas aos fatores econômicos e sociais e à falta de informação sobre si mesmo; e os fatores psicológicos que se relacionam às dificuldades em assumir riscos.

Observa-se que o comportamento da pessoa com relação à escolha e ao desenvolvimento de sua carreira é norteado por padrões que são determinados por sua condição socioeconômica, educação, fatores familiares, fatores políticos e

psicológicos. Esses padrões estão em constante mudança, durante a vida do indivíduo, tornando dinâmico e complexo o processo de escolha da carreira.

2.2 Planejamento Individual de Carreira

O planejamento de carreira, segundo Dutra (1996), não é apenas um instrumento da área de recursos humanos, mas também um conjunto de diretrizes políticas e estruturais de uma organização. Os planos de gestão de carreiras permitem às empresas desenvolver um instrumento que permita conciliar os interesses dos funcionários com os da organização, criando ferramentas e oportunidades para que estes possam se desenvolver e crescer pessoal e profissionalmente.

Conforme London e Stumph (1982, apud Dutra, 1996), o planejamento de carreira depende de três tarefas de responsabilidade do indivíduo: auto-avaliação, estabelecimento de objetivos de carreira e implementação do plano de carreira. A auto-avaliação consiste na avaliação de suas qualidades, interesses e potenciais. O estabelecimento de objetivos de carreira é a elaboração de um plano de carreira baseado na auto-avaliação e no conhecimento do mercado. E a Implementação consiste na obtenção da capacitação necessária para competir pelas oportunidades e atingir os objetivos de carreira.

O modelo proposto por esses autores é apresentado a seguir:

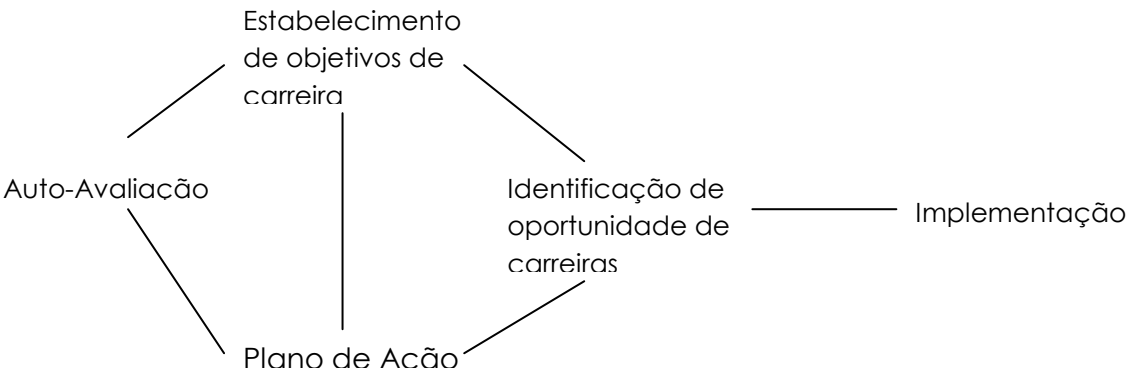


Figura 1 – Etapas do processo de planejamento de carreira

Fonte: London e Stumpf (1982, apud Dutra, p.25)

As etapas apresentadas na Figura 1 são interativas, sendo possível, através delas, identificar as oportunidades de carreira, partindo-se da auto-avaliação e daí desenvolvendo os objetivos de carreira e o plano de ação para atingir as metas de carreira.

Para Dutra (2002), ainda existe resistência ao planejamento individual de carreira por parte dos profissionais no Brasil. As pessoas tendem a guiar sua carreira considerando basicamente aspectos externos (remuneração, status e prestígio), em detrimento de suas preferências pessoais.

O mesmo autor propõe um modelo para planejamento individual de carreira, que é composto de seis etapas (DUTRA, 2002, p. 104-105) :

1º Passo – Autoconhecimento – As técnicas mais comuns são: análise de realizações, análise de valores pessoais e análise de personalidade.

2º Passo - Conhecimento do Mercado - O mercado deve ser analisado dentro e fora da empresa, observando as opções, as tendências, as limitações e as alternativas de desenvolvimento profissional.

3º Passo - Objetivos de Carreira: utilizar o referencial individual, fazendo perguntas do tipo: “Como posso estar mais feliz profissionalmente daqui a cinco anos?”.

4º Passo - Estratégias de Carreira: estudar a melhor estratégia para alcançar o objetivo da carreira. As estratégias podem ser: adquirir novas responsabilidades e atribuições, trabalhar numa nova área na empresa (ou fora dela), e/ou combinações destas estratégias.

5º Passo - Plano de Ação – O plano de ação deve conter metas em curto prazo, indicadores de sucesso, fatores críticos para o sucesso e uma avaliação de recursos como tempo, dinheiro e aperfeiçoamentos necessários.

6º Passo - Acompanhamento do Plano – A avaliação dos resultados das estratégias de carreira deve ser um processo contínuo. Avaliar a compatibilidade com outras áreas da vida (pessoal, familiar e de lazer).

O papel da empresa na gestão de carreira é implantar um sistema de administração de carreiras que, segundo Dutra (2002), seria a definição da configuração técnica do sistema, a formatação e características das estruturas de carreira, níveis de cada estrutura e requisitos de acesso, assim como definir a metodologia de concepção, implementação e utilização do sistema. O sistema de gestão de carreira deve estar assentado sobre princípios que representam o

compromisso acordado entre a empresa e as pessoas, observando-se a interação entre as diversas áreas da empresa: marketing, finanças, gestão de pessoas, estratégia, etc.

2.3 Carreira Bancária

As transformações ocorridas na carreira bancaria foram muitas no último século. As principais tiveram inicio a partir dos anos 60, com a criação dos centros de processamento de dados, seguidos pelos sistemas "on line" na dècada de 1970 e a mundialização do capital nos anos 1980. Essas alteraçoes decorrentes da entrada de novas tecnologias deram inicio a profundas e drásticas transformações para os profissionais desse setor (SILVA, 2001),

Na década de 90, de acordo com Grisci (2006), o setor bancário sofreu com os impactos do processo de reestruturação produtiva implementado no setor, cujas características foram a intensificação do uso de tecnologia de informação, a mudança no perfil dos bancários e a consolidação do setor em grandes conglomerados.

A revolução tecnológica, caracterizada pela menor intervenção humana nas operações bancárias, mudou de forma drástica a profissão bancária. Clientes que antes ficavam em filas para sacar, retirar empréstimos, tirar extratos, transferir dinheiro, pagar contas, agora usam as máquinas de auto-atendimento e a internet para realizar esses serviços (MATOS, 2004).

Segundo Grisci (2006), desde a implantação do Plano Real, o setor bancário tem se consolidado em grandes conglomerados. Essa consolidação dá-se através da aquisição de bancos pequenos e médios por grandes bancos nacionais e internacionais, pela fusão entre bancos médios e compra de bancos públicos pelos bancos privados. Esse processo acarreta a diminuição do número de bancos e, juntamente com os investimentos em tecnologia e automação, reduz drasticamente o número de postos de trabalho no setor. Segundo dados do Ministério do Trabalho, em janeiro de 1991, a categoria dos bancários contava com 754 mil trabalhadores no território nacional; em outubro de 2000, o número de funcionários do setor girava em torno de 394.500 (COSTA, 2001).

Os mais atingidos com o processo de enxugamento de pessoal foram os trabalhadores com baixo nível de escolaridade. Os profissionais que resistiram ao processo tiveram de se adaptar ao acúmulo de funções e à necessidade de se tornar um profissional que tem na informação (tecnologia) sua principal ferramenta de trabalho. A partir dessas alterações decorrentes do processo de reestruturação, o perfil do trabalhador bancário muda, tornando-se hoje uma das categorias com os mais altos níveis de escolaridade. Segnini (1998, p.21) salienta:

> O sistema financeiro brasileiro é um dos mais informatizados do mundo e a categoria bancária apresenta alto índice de escolaridade, sobretudo se comparada com o baixo grau de escolaridade da população e dos setores primários e secundários da economia. Portanto, trata-se uma categoria altamente escolarizada no contexto de um país que apresenta elevado déficit educacional, no qual somente 11,2% da população concluiu o terceiro grau.

Segundo Oliveira (1998) , o papel do “novo” bancário é o de consultor financeiro, o que exige desse profissional uma qualificação/atualização permanente. Por outro lado, as recentes transformações na “carreira bancária” demandam que as instituições financeiras estejam estruturadas para atender e assim poder reter os bons profissioanis, o que é possivel a partir do desenvolvimento de um plano de gestão de carreira que proporcione a possibilidade e o estímulo aos seus profissionais de planejar e desenvolvier suas carreiras dentro da empresa.

2.4 Gestão de Carreira no Banco do Brasil

Há muito tempo o Banco do Brasil vem investindo em pessoas. Em 1965, foi criado o Departamento de Seleção e Desenvolvimento de Pessoal (DESED), que promovia treinamentos para operar máquinas. Ao longo do tempo, as necessidades do banco foram mudando e os programas de treinamento foram evoluindo de acordo com o novo cenário que se apresentava.

Em 1996, o banco lançou o Programa Profissionalização, a partir do qual temass como autodesenvolvimento, empregabilidade e profissionalização começaram a ser disseminados, promovendo a reflexão do corpo funcional. O

programa visava a potencializar o processo de desenvolvimento profissional dos funcionários, considerando a dinâmica dos mercados interno e externo. O Programa Profissionalização buscava: estimular o processo de auto-avaliação e autodesenvolvimento pessoal e profissional; promover a reflexão sobre as tendências do mercado de trabalho, o sentido do trabalho e a cidadania organizacional; disseminar conceitos sobre planejamento de carreira e desenvolvimento de competências profissionais; e informar sobre oportunidades oferecidas pelo banco, conciliando-as com as necessidades de crescimento profissional dos funcionários.

As ações do Programa visavam ao desenvolvimento integral do funcionário, considerando os aspectos pessoal, profissional, sociocultural e financeiro.

Apresenta-se abaixo a linha do tempo conforme Portal da Universidade Corporativa:

1965 – O Banco do Brasil passa a desenvolver treinamentos internos, presenciais e a distância, com a criação do DESED (Departamento de Seleção e Desenvolvimento do Pessoal). O DESED surge com propostas ousadas para a época: parcerias com importantes instituições de ensino, escolas de inglês, e oferta de bolsas de estudo no exterior.

1977 – São implantadas tecnologias avançadas de ensino profissional em sala de aula – disposição de carteiras em forma de “U” , mesas modulares, jogos e dinâmicas de grupo – que valorizaram a figura do treinando como sujeito da aprendizagem.

1986 – Foi criado um setor de produção de vídeos para treinamento, fornecendo material didático para os cursos presenciais do banco e um serviço de empréstimo de fitas para o usuário.

1989 – Surge o Programa de Informatização no Treinamento, que abordava, entre outros assuntos, fundamentos de treinamento baseado em computador.

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

1996 – Criação do Programa Profissionalização, que procura estimular a discussão de conceitos como empregabilidade, planejamento de carreira e autodesenvolvimento profissional.

1998 – É criada a TV Corporativa, inaugurando a experiência do BB em teletreinamento.

2001 – Inaugurado o Portal de Desenvolvimento Profissional, possibilitando o acesso a toda a informação sobre educação corporativa em ambiente web.

2002 – È lançada a Universidade Corporativa, que dá continuidade à evolução da educação corporativa no BB.

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

2004 - Lançadas em abril as bases do Programa de Gestão de Desempenho por Competências no BB. O Projeto, experimental no ano de 2004, vai mapear as competências profissionais em toda a empresa e orientar o sistema de avaliação e desenvolvimento de competências no BB. Realizado em maio na sede, por iniciativa da UNIBB, o Primeiro Encontro de Bancos Públicos para o desenvolvimento de competências profissionais. O Evento marca nova forma de atuação da UNIBB no sentido de formar parcerias fortes dentro da própria indústria bancária para o desenvolvimento profissional.

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

Como se observa, o banco vem evoluindo e investindo no que se refere ao seu corpo funcional, não só em treinamento, mas também em desenvolvimento profissional e pessoal.

Em 1997, a Avaliação de Desempenho Funcional (ADF) foi substituída por uma nova sistemática de avaliação funcional, denominada Gestão do Desempenho Profissional (GDP). A GDP, sigla como ficou conhecida, possuía critérios de

avaliação mais modernos. Em vez de privilegiar a forma como eram realizadas as tarefas, passava a focar a geração de resultado na organização, ou seja, o produto do trabalho realizado.

Ainda nessa época, surgia o sistema Talentos e Oportunidades - TAO, criado para possibilitar acesso estruturado e rápido da empresa aos dados sociofuncionais relativos à qualificação profissional dos funcionários e destes às várias opções de encarreiramento. O TAO foi, ao longo do tempo, sendo transformado na mais importante ferramenta utilizada pelo banco e os funcionários para gerenciamento de carreiras. Aprovado em 2001, o Programa Ascensão Profissional implantou, na rede de agências e na direção geral, a sistemática de recrutamento pelo sistema TAO, que permitia a visualização das oportunidades surgidas nos diversos níveis e áreas da organização e orientava a decisão nas concorrências a cargos comissionados, obedecidas as condicionantes impostas pela nova função.

No IV Fórum de Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental do Banco do Brasil, realizado de julho a agosto de 2003, com o objetivo de estimular a geração de críticas e sugestões para aprimorar a gestão de pessoas e responsabilidade socioambiental constatou-se uma das questões mais suscitadas pelo funcionalismo: a necessidade de promover maior transparência nos processos de ascensão profissional dentro do banco. A partir disso, foi implantado o Modelo de Gestão por Competências, sustentando-o na identificação, desenvolvimento e valorização das competências, com o objetivo de estabelecer critérios claros de concorrência e priorizar a ascensão baseada no mérito, valorizando competências e a experiência profissional dos funcionários.

2.4.1 O Novo Programa Ascensão Profissional do Banco do Brasil

O novo Programa Ascensão Profissional (PAP), desenvolvido a partir da revisão da sistemática existente, foi elaborado com base em premissas alinhadas à Estratégia Corporativa do Banco, no que diz respeito à ascensão baseada no mérito, na clareza de critérios e na transparência.

O Programa considera as competências profissionais visando à movimentação na empresa, além de propiciar o desenvolvimento a partir da

sinalização dos caminhos a serem percorridos para ascensão às diversas funções no Banco. As competências profissionais consideram os conhecimentos adquiridos, as habilidades desenvolvidas e atitudes demonstradas a partir da formação, bem como suas experiências profissionais, dentro e fora da empresa.

O PAP busca promover a união entre as necessidades da empresa e as necessidades individuais dos funcionários, preparando ambos os lados para que possam viver em harmonia, pois numa organização em que não há critérios claros para ascensão ou esses critérios não são previamente conhecidos por todos, fica muito difícil o planejamento da carreira.

Os critérios de ascensão profissional funcionam como uma espécie de orientação profissional. Com base nesses critérios, o funcionário projeta o desenvolvimento das competências requeridas.

Descrevem-se abaixo as cinco bases do PAP, segundo portal da Universidade Corporativa do Banco do Brasil:

1. TAO (Talentos e Oportunidades) - disponibiliza informações relativas à experiência profissional e formação. No módulo experiência, profissional são pontuados os itens referentes aos cargos e funções exercidas no BB, placar Gestão do Desempenho Profissional, realizações e conhecimento de produtos e serviços. No módulo formação, são pontuados os itens referentes à formação acadêmica (graduação, pós-graduação), cursos internos, certificações, educador, entre outros.

Com relação a *talentos* dos funcionários, ficam registrados no TAO: os treinamentos realizados, o percurso do funcionário ao longo de sua vida no BB, a relação de conhecimentos detidos e os respectivos níveis de aprofundamento e as realizações significativas ao longo da carreira.

Quanto às *oportunidades*, o TAO registra: as características dos cargos; os requisitos técnicos para o exercício dos cargos, tais como: experiência, formação e conhecimentos necessários; a localização, existência ou não de vagas, classificação dos interessados.

Abaixo, é descrito como o TAO, principal sistema do PAP, está programado para funcionar, compatibilizando interesses dos funcionários com as necessidades do BB:

a) a empresa registra as suas necessidades com relação aos cargos existentes ao criar as “oportunidades” no sistema TAO;

b) o funcionário, ao cadastrar seu nome na oportunidade disponibilizada, comunica o seu interesse e permite que o sistema faça um cruzamento (ou uma comparação) entre as competências requeridas pelos cargos e as oferecidas pelo candidato;
c) os funcionários que participam da concorrência têm suas competências mensuradas e pontuadas. Posteriormente, são agrupados segundo a classificação de cada um;
d) o sistema gera, então, uma relação de concorrentes. Esse processo é conhecido como recrutamento eletrônico. Os funcionários classificados ficam aguardando a abertura da vaga para que possa passar pelo processo de seleção;
e) a nomeação é efetivada.

É importante ressaltar que esse processo, relatado nas alíneas “a” a “c”, acontece independentemente da existência de vaga, mas seus resultados sempre serão considerados quando ocorrer o processo de seleção.

O TAO funciona, então, como um sistema eletrônico de recrutamento que captura dados, organiza informações e as compara, gerando um resultado.

2. GDP (Gestão do Desempenho Profissional) por competências – implantada em 2006, possui critérios de avaliação de 360 graus, ou seja, nesta sistemática todos os funcionários se avaliam entre si. O funcionário é avaliado pelos superiores, pares e subordinados. Na GDP, são avaliadas as competências profissionais, ou seja, a combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressadas no desempenho profissional, dentro de determinado contexto.

3. Trilhas – são percursos possíveis para quem quer gerenciar a carreira. O PAP proporciona que o funcionário saiba, via sistema TAO, quais são os requisitos e detalha como são obtidas as pontuações que o levarão a destacar-se na concorrência. Sabendo quanto vale cada quesito, o funcionário desenha seu percurso e age nessa direção. As trilhas são caminhos alternativos e flexíveis, são estratégias que permitem ao funcionário planejar sua carreira.

4. Programas de Desenvolvimento Profissional – permitem aprimorar o conhecimento e desenvolver competências. Estão disponíveis no Portal da Universidade Corporativa do BB, através de extenso rol de programas de treinamento (presenciais e a distância).

5. Orientação Profissional – é o processo de facilitação do planejamento, desenvolvimento e redirecionamento de carreiras, que possibilita compatibilizar capacidades profissionais (conhecimentos, habilidades, interesses e atitudes) com as necessidades da empresa e do mercado de trabalho. Seu objetivo é facilitar a escolha profissional de cada um, adequando-a às possibilidades oferecidas pelo banco.

A combinação de metodologias e instrumentos da forma proposta no Programa, com o objetivo de facilitar as escolhas dos funcionários e da empresa, é inédita no mercado. A avaliação será a partir dos novos parâmetros considerados no TAO (Talentos e Oportunidades): as certificações de conhecimento, as avaliações técnico-comportamentais e entrevistas, além de informações originadas nas avaliações por competências. Esses novos parâmetros serão implementados gradativamente, a fim de tornar mais objetiva a identificação dos funcionários que mais se aproximam dos perfis definidos para os cargos comissionados.

A avaliação técnico-comportamental é uma metodologia de seleção que, por meio da utilização de diversas técnicas, avalia a capacidade do candidato de aplicar seus conhecimentos, disseminar suas experiências e demonstrar habilidades e atitudes necessárias ao exercício da função.

O TAO passa a ser utilizado como o grande sistema gestor de informações sobre as competências, para comissionamento, consubstanciando-se como a principal ferramenta para a gestão de carreira. O seu objetivo é permitir a valorização das competências profissionais expressas no ambiente de trabalho. Além disso, poderá acrescentar competências pelas quais o funcionário não foi avaliado, que poderão ser atestadas por um gestor. O resultado da avaliação de desempenho, bem como as competências atestadas, será pontuado no TAO. As alterações serão implementadas progressivamente, à medida que o sistema for sendo ajustado. Na prática, duas grandes alterações foram efetuadas no sistema TAO, para melhoria dos critérios de pontuação. A primeira refere-se aos conhecimentos e realizações autodeclaradas. Essas informações não receberão pontuação nas oportunidades, embora continuem servindo como importantes fontes de pesquisa para a realização de processos seletivos e para investigações sobre a base de conhecimentos da empresa. Em seu lugar, serão pontuadas as certificações de conhecimento, obtidas por meio de avaliações internas e externas. A mudança

implicará um sistema mais confiável de avaliação do saber dos funcionários, tornando-o mais justo e transparente.

A segunda alteração diz respeito à sistemática de avaliação de desempenho, que mapeará as competências profissionais desejadas em cada área do Banco, com base nas quais todos serão avaliados por múltiplas fontes (avaliações de superiores, subordinados, pares e auto-avaliação). O Programa Ascensão vai considerar essas competências, tanto nas oportunidades do TAO quanto nas avaliações dos perfis definidos para as funções comissionadas.

Por fim, o Programa, como um todo, prevê o aperfeiçoamento do sistema de recrutamento e seleção da Empresa, uma vez que, além de identificar os funcionários que mais se aproximam dos perfis definidos para o exercício de funções comissionadas, possibilita o desenvolvimento e atestado das competências necessárias ao exercício de tais funções. Será possível visualizar quais são essas competências e as ações que possibilitam o seu desenvolvimento.

3 METODOLOGIA

3.1 Método Escolhido e Justificativa

Com o objetivo de mapear percepções e opiniões pessoais dos funcionários quanto ao Programa Ascensão Profissional (PAP) para o planejamento individual de suas carreiras, optou-se por realizar uma pesquisa quantitativa, de caráter descritivo a partir de questões fechadas sobre o tema.

O método quantitativo, de acordo com Richardson (1999), é freqüentemente utilizado nos estudos descritivos, caracterizando-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento destas por meio de técnicas estatísticas, como percentual.

Esse método foi escolhido por permitir entrevistar um maior número de funcionários, e assim poder retratar de forma mais objetiva a percepção dos entrevistados quanto ao tema.

3.2 Instrumento de Coleta de Dados

A fim de investigar a importância atribuída pelos funcionários do Banco do Brasil ao Programa Ascensão Profissional (PAP) para o planejamento individual de suas carreiras, optou-se pela elaboração de um questionário com perguntas fechadas.

O instrumento foi elaborado de maneira que o respondente selecione apenas a opção (dentre as apresentadas) mais adequada à sua opinião quanto a cada uma das afirmações apresentadas. As vantagens dos questionários com perguntas fechadas, conforme Amaro (2004/2005), são: a) rapidez e facilidade de resposta; b) maior uniformidade, rapidez e simplificação na análise das respostas; c) permite contextualizar melhor as questões; d) facilita o tratamento e análise da informação, além de exigir menos tempo e menor esforço por parte dos sujeitos aos quais é aplicado.

O instrumento de pesquisa elaborado (Apêndice A) contempla 25 questões que abordam os seguintes temas: autoconhecimento, iniciativa pessoal na implementação/gerenciamento da carreira, conhecimento do Programa Ascensão Profissional, conhecimento do TAO, clareza e transparência nos critérios de nomeações do BB, investimentos do BB em treinamentos e outras formas de desenvolvimento, ferramentas disponibilizadas pelo banco (treinamentos, cursos, bolsas de graduação/pós-graduação, etc.) que auxiliem no planejamento individual de carreira.

A escala de respostas utilizada foi de 1 a 5, segundo a Escala Likert, empregando-se para todos os itens duas expressões opostas nos extremos: 'discordo totalmente' na extremidade igual a 1 e 'concordo totalmente' na extremidade igual a 5. Assim, quanto mais próximo a resposta se encontrava do número 1, menor o grau de concordância que foi atribuído ao item respondido. Por outro lado, quanto mais próximo se encontrava do número 5, maior o grau de concordância que foi atribuída a este item.

3.3 Análise de Dados

A análise dos dados foi realizada através de estatísticas descritivas (percentuais) das respostas das questões. As respostas foram transcritas para uma tabela, onde foram atribuídos valores ao grau de importância que cada respondente considerou relevante para o planejamento individual da carreira. O respondente que atribuiu grau de importância 1 a qualquer um dos itens discordou totalmente desse item para o planejamento individual de sua carreira. Já o respondente que atribuiu importância 5 concordou totalmente com esse item.

Em seguida, foram elaborados gráficos contendo os percentuais de respostas atribuídas a cada item. Com isso, pretendeu-se verificar a importância atribuída pelos funcionários dessa instituição ao Programa Ascensão Profissional (PAP) para o planejamento individual de suas carreiras.

3.4 Aplicação do Instrumento de Pesquisa

Os questionários foram enviados, via malote interno do Banco, para sete agências localizadas na cidade de Porto Alegre/RS. Inicialmente, foi contatado um funcionário de cada agência (colega do MBA em questão), que ficou responsável pela aplicação dos questionários na sua agência e posterior retorno, também via malote.

Foi esclarecido no questionário que a pesquisa era anônima, sendo necessário somente informar o cargo ocupado, idade, sexo, estado civil, tempo de banco e escolaridade para a caracterização da amostra.

3.5 População e Amostra

Optou-se por realizar a pesquisa em dois grupos distintos: comissionados e não comissionados. A realização da pesquisa em dois grupos distintos visa à comparação de valores atribuídos a cada fator do planejamento de carreira em cada grupo.

O primeiro grupo, os comissionados, são funcionários do BB que já possuem uma comissão, seja ela de caixa, assistente ou gerente. Certamente, esse grupo já possui um plano de carreira, pois já ascendeu profissionalmente no banco.

O segundo grupo, os não comissionados ou postos efetivos, são os funcionários do BB que não possuem uma comissão e estão no primeiro nível hierarquico de carreiras no BB.

A pesquisa, objeto deste estudo, foi realizada no Banco do Brasil, em sete agências localizadas na cidade de Porto Alegre. O total de funcionários nas agências entrevistadas é de 126, dos quais 67 são comissionados e 59 são não comissionados. Do total de questionários enviados, obteve-se uma amostra de 65 questionários respondidos.

O grupo comissionados respondeu a 38 questionários, representando 56,7% dos participantes comissionados. O grupo não comissionados respondeu a 27 questionários, representando 45,8 % dos participantes não comissionados.

Constatou-se que a devolução foi muito expressiva, atingindo o percentual de 51,6% de questionários respondidos. O fato de haver em cada agência entrevistada um colega do presente curso explica a expressiva devolução de questionários, pois os colegas do MBA sensibilizaram e motivaram os demais colegas a responderem ao questionário.

Na tabela a seguir apresentam-se as características dos 65 respondentes da pesquisa.

Tabela 1 - Características da Amostra

Sexo	Feminino	27
	Masculino	38
Idade	18-25 anos	7
	26 a 35 anos	19
	36 a 45 anos	23
	46 a 55 anos	12
	Mais de 55 anos	4
Estado Civil	Casado	37
	Solteiro	28
Cargo Ocupado	Comissionado	38
	Não Comissionado	27
Tempo de BB	01 a 05 anos	21
	06 a 10 anos	15
	11 a 20 anos	16
	21 a 30 anos	13
Grau de Escolaridade	Ensino Médio	6
	Graduação em andamento	12
	Graduação	39
	Pós-graduação	8
	Mestrado	0
	Doutorado	0

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Primeiramente, apresentam-se algumas considerações a respeito da Tabela 1 – Características da Amostra:

A amostra, quanto ao sexo dos respondentes, ficou bem dividida, sendo 60% dos respondentes do sexo masculino e 40% do sexo feminino, o que retrata o quadro atual de funcionários do Banco do Brasil.

Em torno de 60% dos entrevistados têm mais de 36 anos e são casados, o que justifica a preocupaçâo com planejamento de carreira e ascensão profissional.

O número de respondentes comissionados e não comissionados retrata proporcionalmente a realidade das agências.

O grande número de entrevistados com menos de cinco anos de banco justifica a preocupação do BB em implantar programas que garantam suporte ao desenvolvimento de seus profissionais nas suas respectivas carreiras, conforme citado na revisão de literatura.

O item que mais chamou a atenção foi com relação à escolaridade: 72% dos entrevistados possuem graduação ou pós-graduação, o que confirma a constatação de Segnini (1998) de que o perfil do trabalhador bancário mudou, tratando-se hoje de uma categoria altamente escolarizada.

Na seqüência, apresenta-se a análise do resultado da pesquisa, que se encontra tabulado na Tabela 2 (APÊNDICE B) onde, para cada questão, é indicado o número de respondentes em cada grau de concordância e os percentuais obtidos. A tabela é dividida em dois grupos: comissionados e não comissionados.

Foi realizada a analise a partir das afirmações apresentadas aos entrevistados, e para cada questão foi elaborado um gráfico que permite uma melhor visualização dos resultados. Após cada gráfico, são feitas as considerações pertinentes aos objetivos deste trabalho.

1. Acredito ser de minha responsabilidade o planejamento de meu futuro no Banco do Brasil (BB).

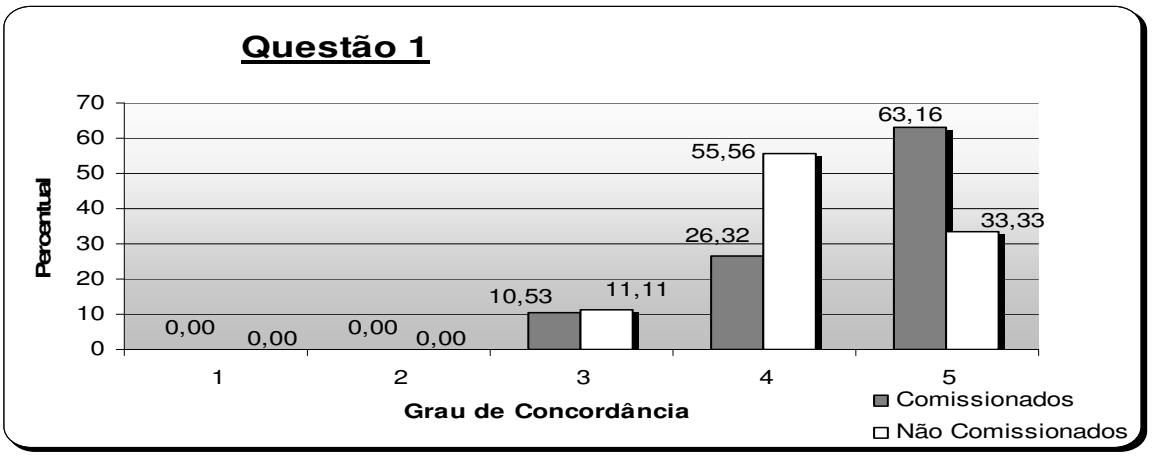


Gráfico 1 – Percentuais de concordância atribuídos à questão 1.

Com base nessa afirmação, observa-se que mais de 88% dos entrevistados acreditam ser de sua responsabilidade o planejamento de suas carreiras. Esse percentual é mais elevado entre os comissionados (89,48%) do que entre os não comissionados (88,89%). Esses dados vão ao encontro do referido por Dutra (1996) de que é de responsabilidade também do individuo o planejamento de sua carreira e que os funcionários que desejam crescer profissionalmente devem estar atentos a isso. Essa questão não recebeu nenhuma resposta nos graus 1 e 2 da escala, discordância parcial ou total, o que demonstra que todos os funcionários sentem-se responsáveis pelo planejamento de suas carreiras.

2. Desenvolver uma carreira no banco é algo importante para minha realização profissional.

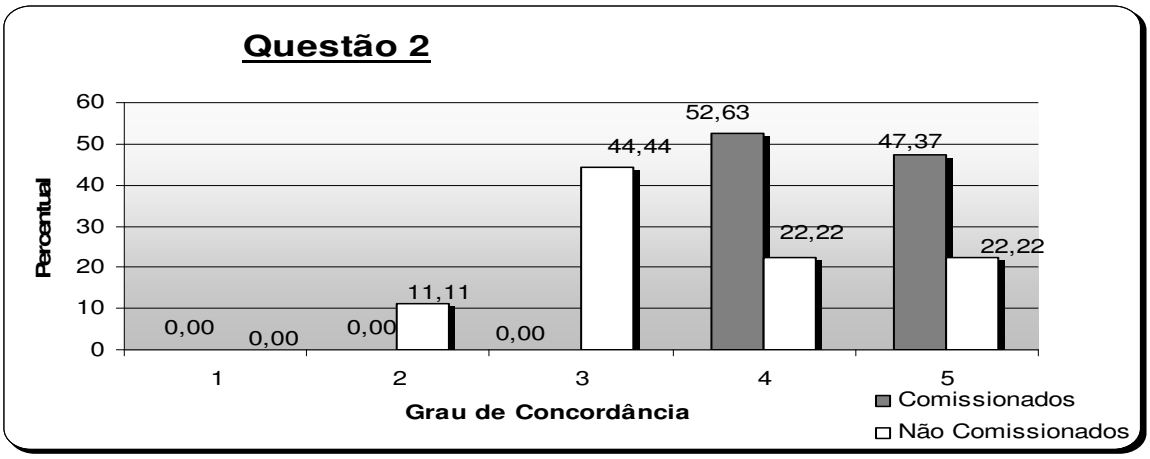


Gráfico 2 – Percentuais de concordância atribuídos à questão 2.

O resultado dessa questão apresentou uma interessante diferença entre os dois grupos entrevistados. No grupo comissionados, 100% dos respondentes concordam, parcial ou totalmente, que, para a realização profissional, é importante desenvolver uma carreira no banco. No grupo não comissionados, 44,44% dos entrevistados não concordam com a afirmação e nem discordam dela.

Percebe-se, assim, que o grupo dos comissionados, pelo fato de já ser comissionado, atribuí alto grau de importância ao desenvolvimento de sua carreira no BB, ao contrário do grupo dos não comissionados, que não considera a carreira no banco algo importante para sua realização profissional.

3. O banco estimula seus funcionários a buscar ascensão profissional na organização.

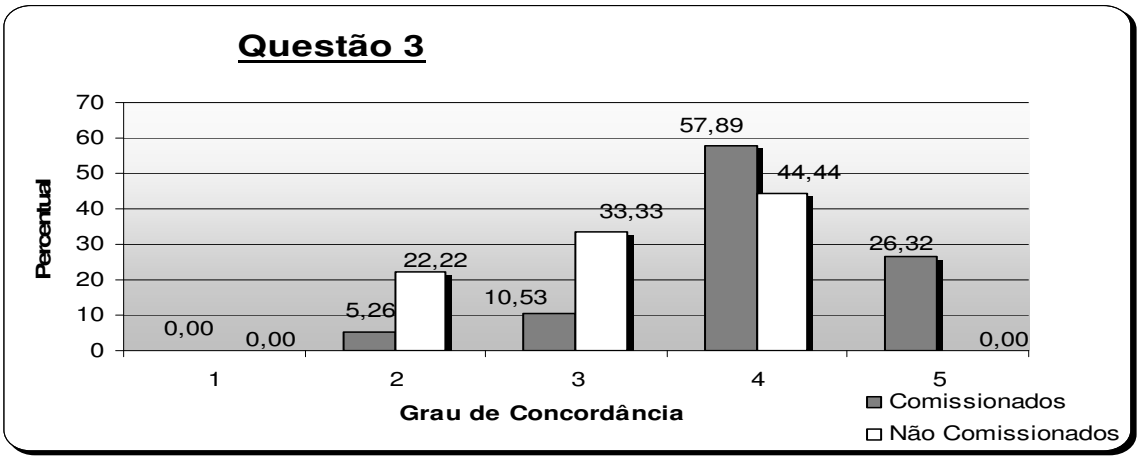


Gráfico 3 – Percentuais de concordância atribuídos à questão 3.

Este item demonstra que 84,21% dos comissionados se sentem estimulados, parcial ou totalmente, a buscar ascensão profissional no BB, enquanto somente 44,44% dos não comissionados estão parcialmente estimulados. Essa questão não recebeu nenhuma resposta no grau 1 da escala - discordância total, o que mostra que as ações do banco, no sentido de promover e divulgar os critérios de ascensão profissional, está sendo percebida por todos. Este fato vai ao encontro do referido na literatura de que é papel da empresa motivar as pessoas a buscar ascensão profissional, o que parece estar sendo feito pelo BB, pelo menos no que se refere ao grupo dos funcionários comissionados.

4. O banco oferece oportunidades de crescimento profissional aos seus funcionários.

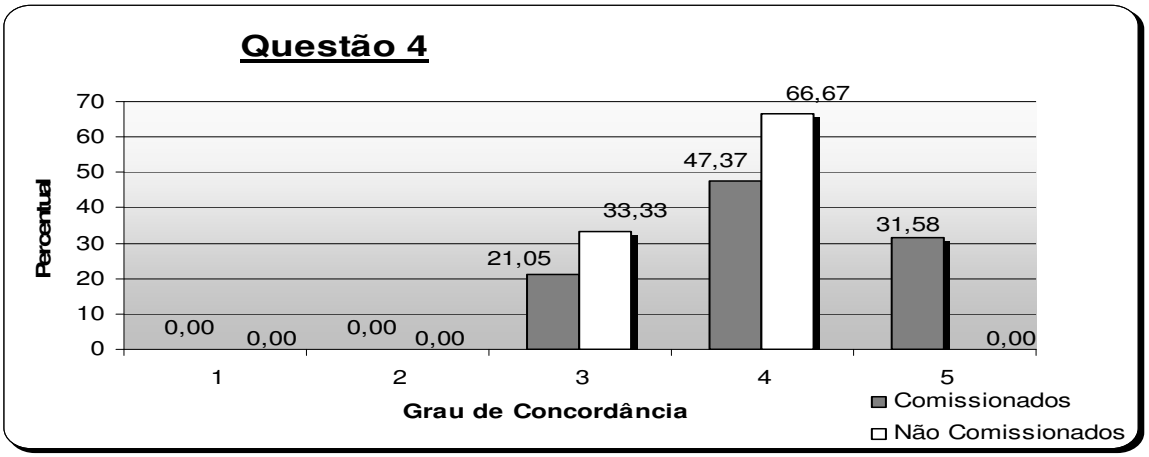


Gráfico 4 – Percentuais de concordância atribuídos à questão 4.

Nos dois grupos, 70% dos entrevistados concordam parcial ou totalmente que o banco oferece oportunidades de crescimento profissional aos seus funcionários.

Conforme Dutra (2002), o papel da empresa na gestão de carreira é implantar um sistema de administração de carreiras que ofereça ao funcionário uma estrutura de carreira com níveis e requisitos de acesso, assim como implementar a utilização do sistema, oferecendo oportunidades de crescimento profissional aos seus funcionários.

5. Pretendo seguir carreira junto ao Banco do Brasil.

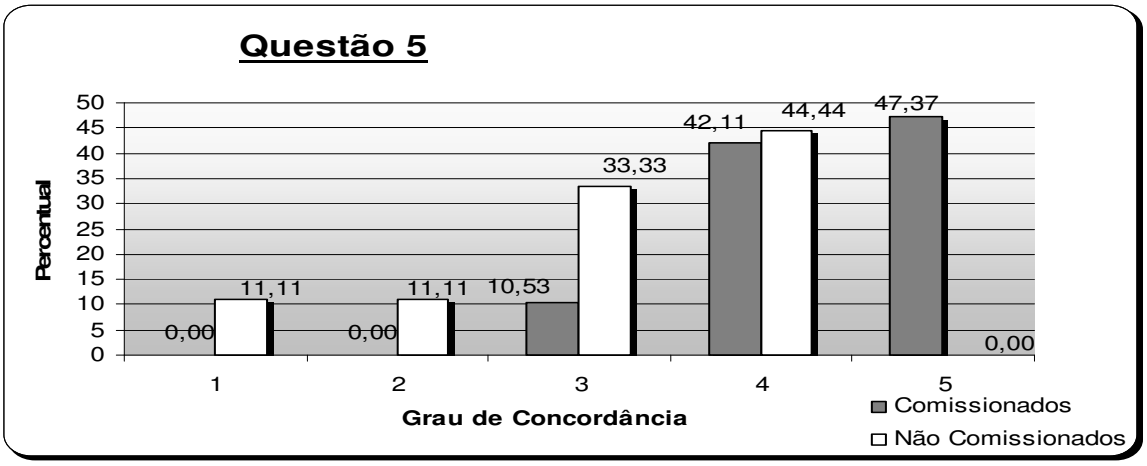


Gráfico 5 – Percentuais de concordância atribuídos à questão 5.

Observa-se que 22,22% dos não comissionados não pretendem seguir carreira junto ao Banco do Brasil, o que é um dado preocupante e que deve estar relacionado a outros fatores, como será analisado a seguir. Entretanto, no grupo dos comissionados, 91,81% pretendem seguir carreira bancária. Nota-se uma significativa diferença nos dois grupos pesquisados, o que demonstra a importância da iniciativa pessoal no planejamento individual de carreira.

Verificou-se, então, através dos resultados das questões 1, 2, 3, 4 e 5, que o grupo dos comissionados demonstrou maior interesse com relação ao desenvolvimento de suas carreiras no BB, justificando, inclusive, o fato de já serem comissionados, ou seja, investiram em um plano para o desenvolvimento de suas carreiras, já que todos os funcionários entram para o banco inicialmente em cargos não comissionados

6. Todos os funcionários têm as mesmas oportunidades para ascender.

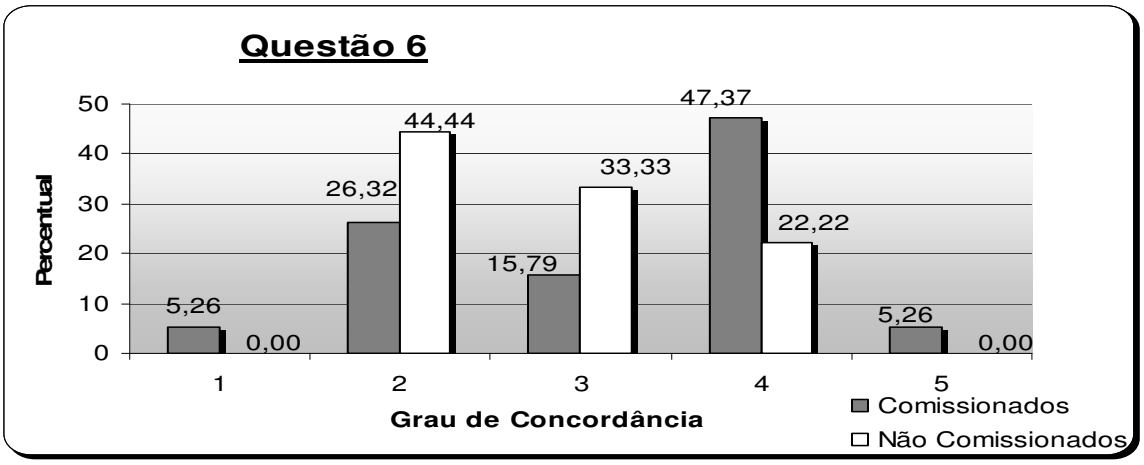


Gráfico 6 – Percentuais de concordância atribuídos à questão 6.

Observa-se, nesta questão, que 52,63% dos entrevistados comissionados concordam parcial ou totalmente que todos os funcionários têm as mesmas oportunidades para ascender, enquanto cerca de 30% discorda total ou parcialmente dessa afirmação. No grupo não comissionados, somente 22,22% concordam parcialmente com essa afirmação, verificando-se que 44,44% desse grupo discorda parcialmente da afirmação. Observa-se, portanto, que boa parte dos funcionários, sejam eles comissionados ou não, tem dúvidas sobre a igualdade de oportunidades de ascensão.

Tal fato, conforme revisão de literatura, também foi constatado durante a realização do IV Fórum de Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental do Banco do Brasil, realizado em 2003, onde os funcionários transmitiram ao banco a necessidade de maior transparência nos processos de ascensão profissional dentro da instituição.

7. O Programa Ascensão Profissional (PAP) do BB estabelece critérios claros de concorrência e prioriza a ascensão baseada no mérito dos funcionários.

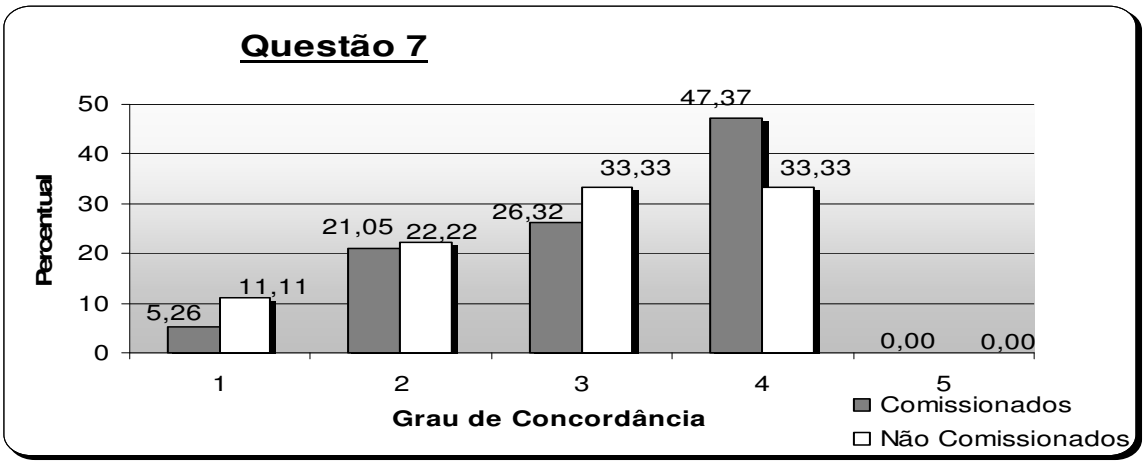


Gráfico 7 – Percentuais de concordância atribuídos à questão 7.

Com base nessa afirmação, observa-se que 47% dos comissionados e 33% dos não comissionados concordam parcialmente que o Programa Ascensão Profissional (PAP) do BB estabelece critérios claros de concorrência e prioriza a ascensão baseada no mérito dos funcionários. Nenhum respondente concordou totalmente com a afirmação.

Constata-se que os objetivos do Programa Ascensão Profissional (PAP), desenvolvido a partir das sugestões do IV Fórum de Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental do Banco do Brasil, não foram totalmente atingidos, pois menos de 50% dos funcionários concordam que os critérios de concorrência estabelecidos pelo novo programa sejam claros e baseados no mérito.

8. O PAP do BB estabelece critérios claros de concorrência e prioriza a ascensão baseada nas competências dos funcionários.

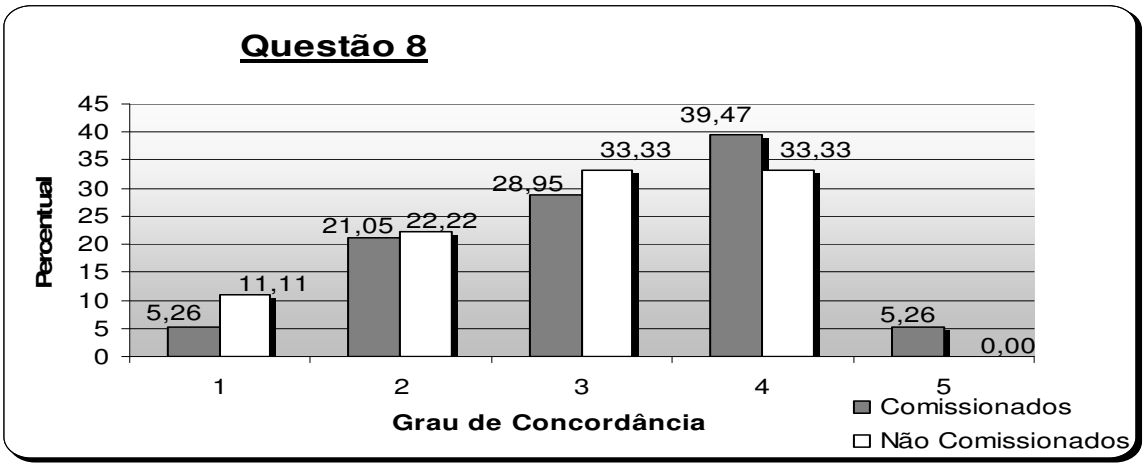


Gráfico 8 – Percentuais de concordância atribuídos à questão 8.

Os gráficos das questões 7 e 8 apresentam percentuais muito parecidos. Observa-se que menos de 40% dos funcionários concordam parcialmente que o Programa Ascensão Profissional (PAP) do BB apresenta critérios claros de concorrência e prioriza a ascensão baseada no mérito e nas competências dos funcionários.

9. O PAP do BB estabelece critérios claros de concorrência e prioriza a ascensão baseada nas experiências profissionais dos funcionários.

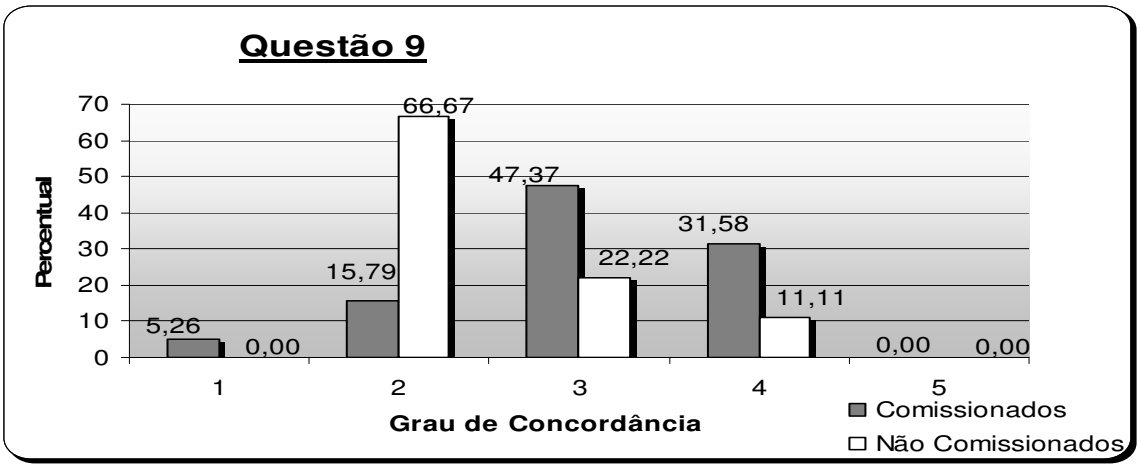


Gráfico 9 – Percentuais de concordância atribuídos à questão 9.

Com base nessa afirmação, observa-se que somente 31,58% dos comissionados e 11,11% dos não comissionados concordam parcialmente que o PAP do BB estabelece critérios claros de concorrência e prioriza a ascensão baseada nas experiências profissionais dos funcionários. Essa questão não recebeu nenhuma resposta no grau 5 da escala: concordância total.

O resultado da questão 9 demonstra que os funcionários do BB, de uma forma geral, não estão satisfeitos com os critérios do PAP no que se refere à valorização da experiência profissional na concorrência por outros postos.

10. Os critérios para ascensão profissional no Banco do Brasil são claros, transparentes e de conhecimento de todos.

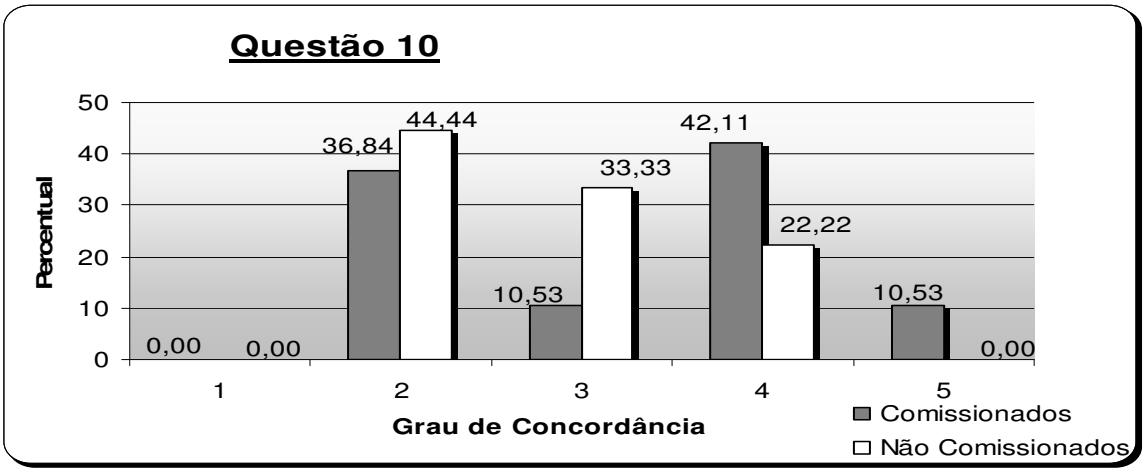


Gráfico 10 – Percentuais de concordância atribuídos à questão 10.

Na questão 10, aproximadamente 40% dos respondentes dos dois grupos discordaram parcialmente da pergunta. Esse resultado, assim como o resultado da questão 9, demonstra que os funcionários do BB não consideram claros e transparentes os critérios estabelecidos pelo PAP. Esses resultados podem indicar desconhecimento dos critérios utilizados pelo PAP ou a não confiabilidade nesses critérios.

11. A partir do PAP e suas ferramentas, consigo ter claro quais os caminhos que devo seguir para ascender profissionalmente no banco.

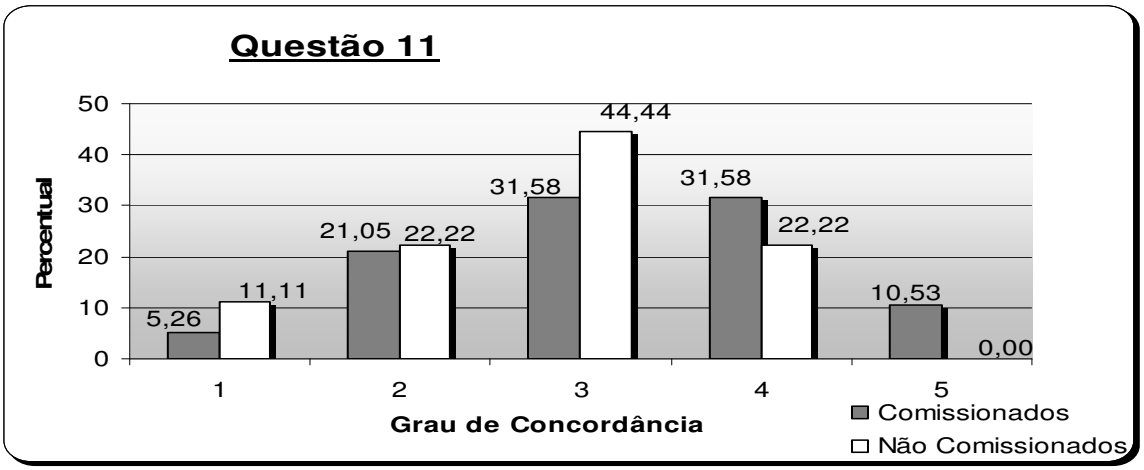


Gráfico 11 – Percentuais de concordância atribuídos à questão 11.

Fica evidenciado que 44,44% dos comissionados e 31,58% dos não comissionados não concordam e nem discordam da afirmação, confirmando o que já foi constatado nas questões 9 e 10, de que há falta de clareza do PAP quanto aos caminhos para ascensão no BB, ou os critérios utilizados pelo PAP não estão sendo divulgados de maneira eficiente, já que muitos entrevistados levantaram dúvidas quanto à clareza do programa.

12. O sistema TAO pontua de forma adequada os treinamentos internos e externos realizados.

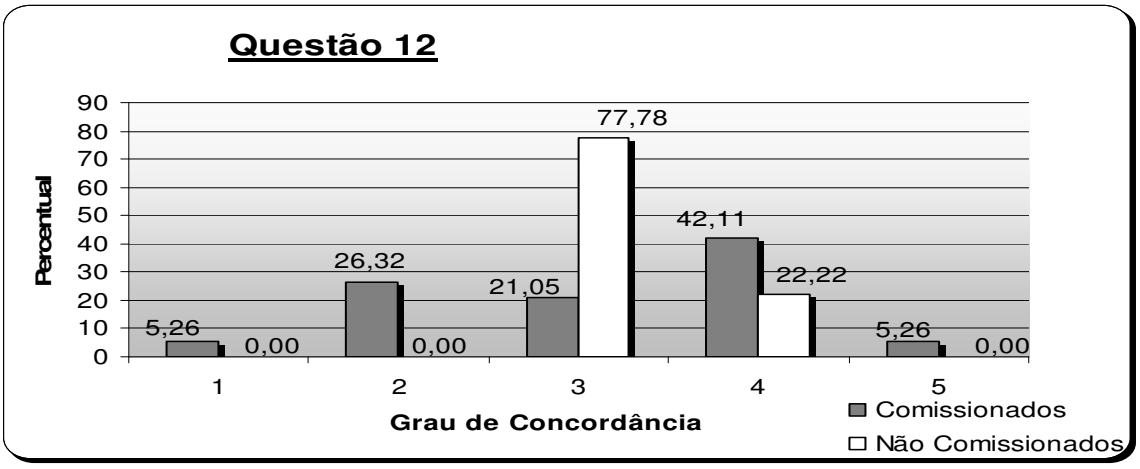


Gráfico 12 – Percentuais de concordância atribuídos à questão 12.

Este item apresenta um percentual de 77,78% de indiferença (não concorda e nem discorda) no grupo não comissionado e um percentual de 47,37% de concordância parcial ou total no grupo comissionados. Entretanto, é importante observar que cerca de 30% dos comissionados discordam da forma como são pontuados os treinamentos pelo TAO.

13. O sistema TAO pontua de forma adequada os cursos de formação em nível de graduação e pós-graduação dos funcionários.

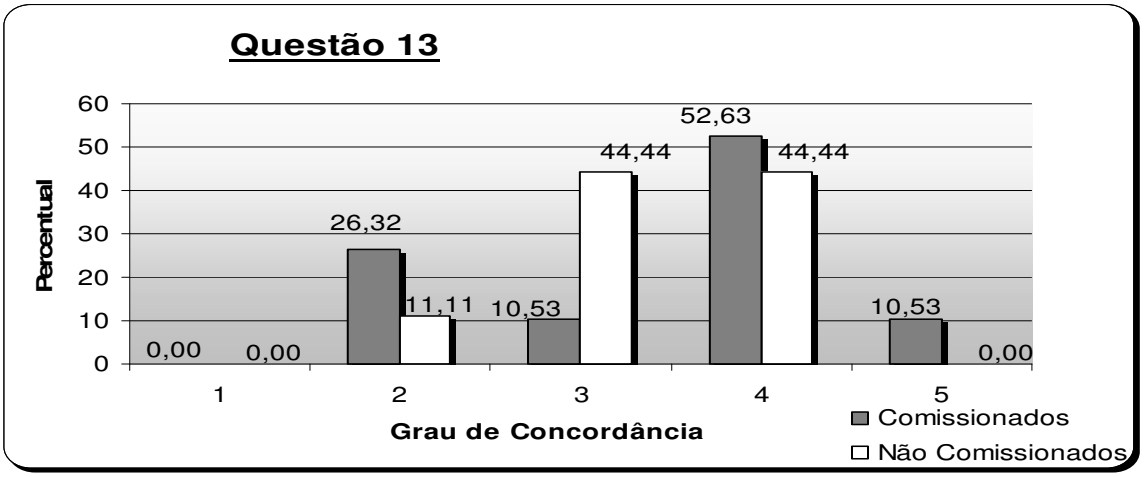


Gráfico 13 – Percentuais de concordância atribuídos à questão 13.

Com base nessa afirmação, observa-se que nos dois grupos pesquisados, comissionados e não comissionados, o percentual de concordância encontra-se em torno de 50%. De modo geral, os funcionários consideram adequada a pontuação do sistema TAO, ou se mostram indiferentes a ela (no caso dos não comissionados), para os cursos de formação em nível de graduação e pós-graduação dos funcionários.

14. O sistema TAO pontua de forma adequada as atividades realizadas pelos funcionários ao longo de suas carreiras no BB.

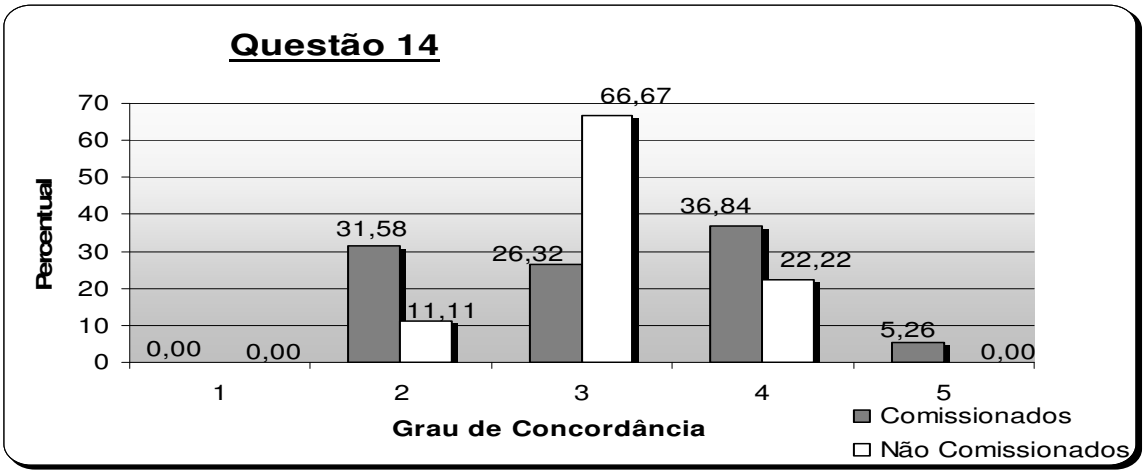


Gráfico 14 – Percentuais de concordância atribuídos à questão 14.

A questão 14 será comentada juntamente com a questão 15 a seguir

15. O sistema TAO pontua de forma adequada as realizações dos funcionários durante as suas carreiras no banco.

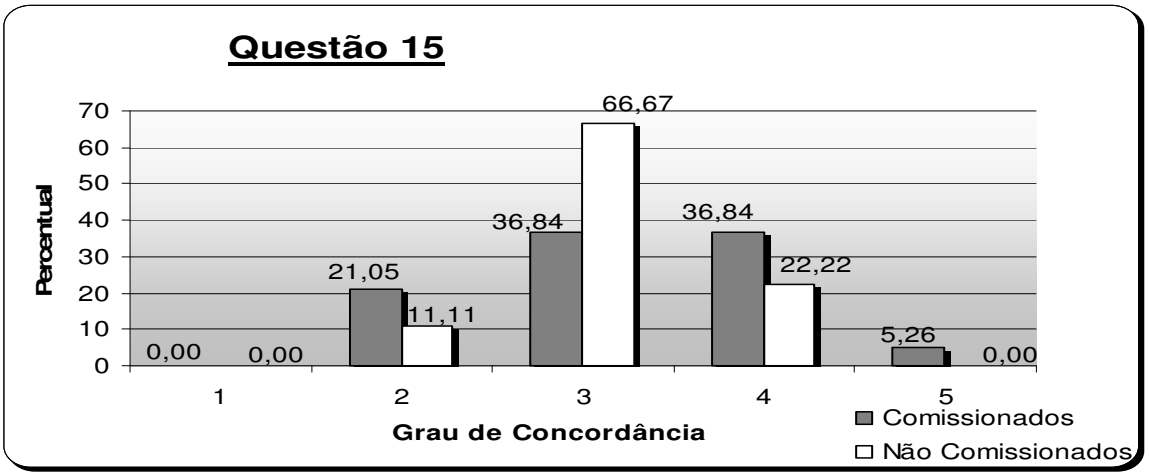


Gráfico 15 – Percentuais de concordância atribuídos à questão 15.

As questões 14 e 15 apresentam resultados semelhantes. Os índices de concordância nos dois grupos entrevistados (comissionados e não comissionados) são baixos.

Conclui-se que o sistema TAO não atinge completamente seu objetivo, ou seja, não pontua de forma adequada as realizações dos funcionários durante as suas carreiras no banco. O elevado percentual de indiferença (66,67%) no grupo não comissionados pode ser explicado pelo desconhecimento dos critérios utilizados

pelo TAO, inclusive pela pouca utilização dessa ferramenta neste grupo. Entretanto, esse fato não explicaria os mais de 29% de discordância parcial dos comissionados com relação à forma que a ferramenta utiliza para pontuar as realizações dos funcionários ao longo da carreira.

16. O sistema TAO registra de forma clara e eficiente as oportunidades existentes no banco.

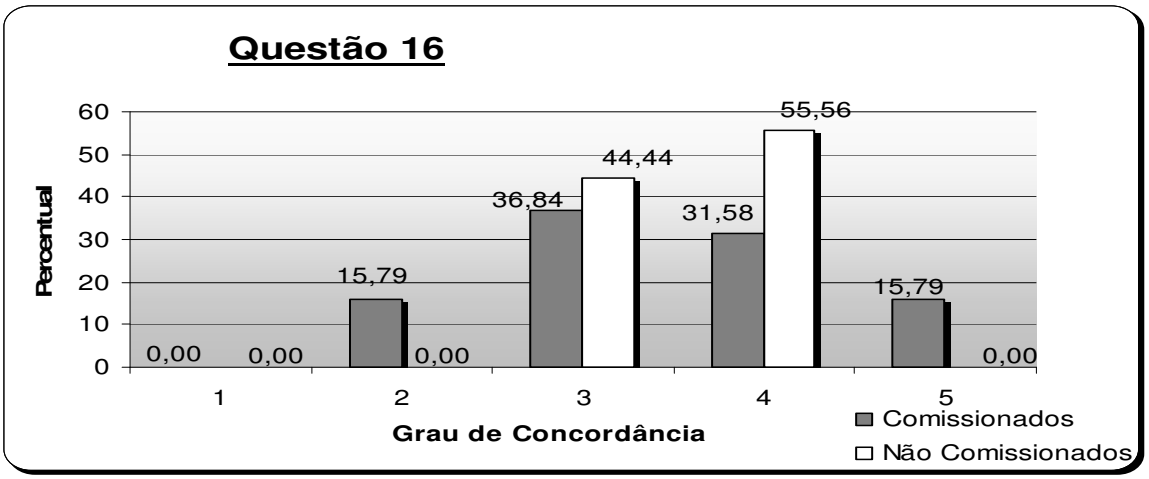


Gráfico 16 – Percentuais de concordância atribuídos à questão 16.

Esta afirmação não obteve respostas de discordância total, somente 15,79% dos respondentes, do grupo comissionado, discordou parcialmente da questão. O gráfico 16 aponta que aproximadamente 50% dos respondentes, nos dois grupos, concordam que o sistema TAO registra de forma clara e eficiente as oportunidades existentes no banco.

17. O sistema TAO registra de forma clara os requisitos técnicos (experiência, formação, conhecimentos necessários) para as vagas em aberto.

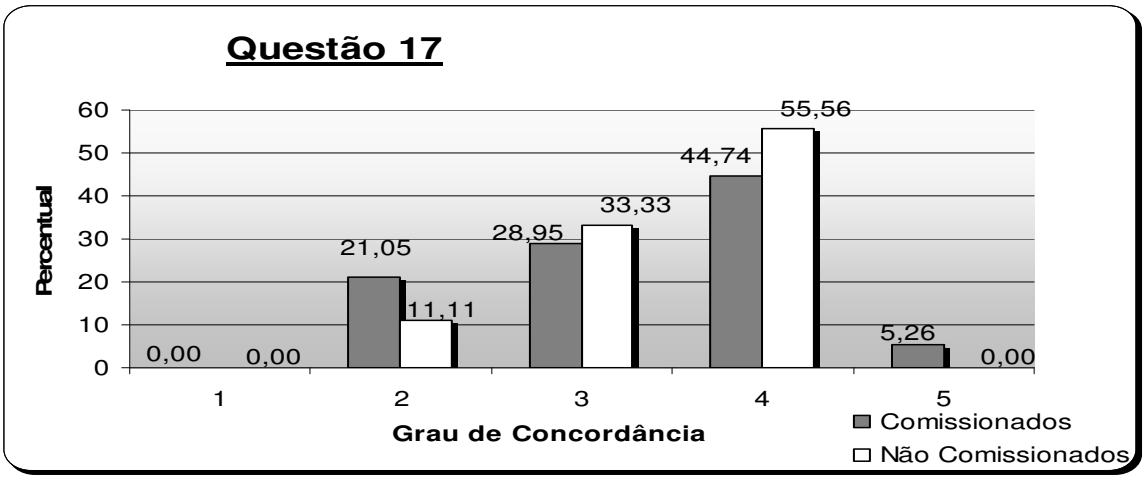


Gráfico 17 – Percentuais de concordância atribuídos à questão 17.

Esta questão demonstra que aproximadamente 50% dos respondentes, nos dois grupos, concordam que o sistema TAO registra de forma clara os requisitos técnicos (experiência, formação, conhecimentos necessários) exigidos para as vagas em aberto, atendendo os objetivos propostos na revisão de literatura.

18. O sistema TAO avalia os meus talentos de modo satisfatório, auxiliando-me nas concorrências a comissões do meu interesse.

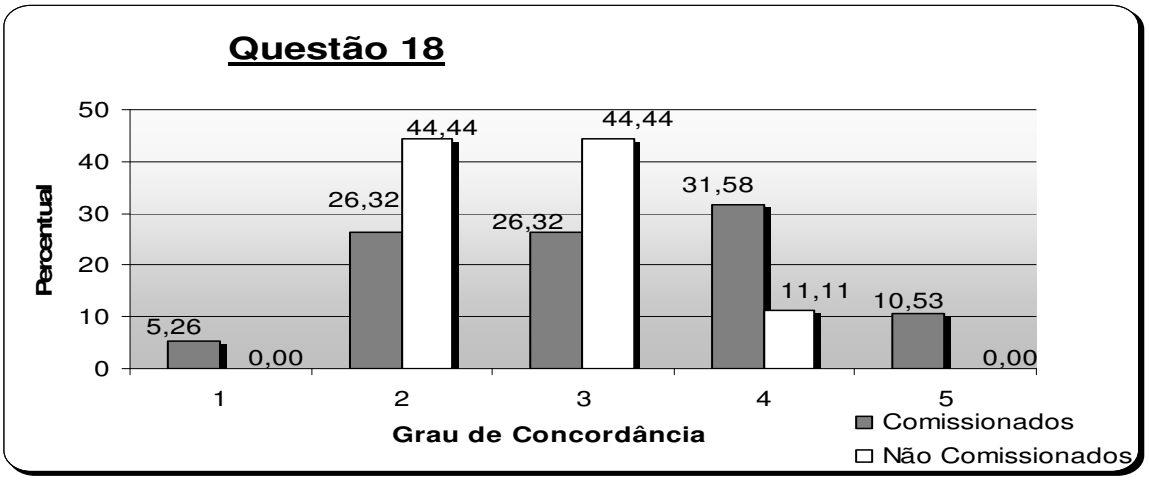


Gráfico 18 – Percentuais de concordância atribuídos à questão 18.

Nesta questão, referente ao TAO, observa-se que no grupo não comissionados 44,44% discordam parcialmente da afirmação, 44,44% são

indiferentes e somente 11,11% concordam parcialmente que o TAO avalie os talentos de forma satisfatória. No grupo comissionados, o percentual de concordância (parcial ou total) é maior que 40%.

Observa-se que o grau de concordância no grupo dos comissionados é superior ao do grupo dos não comissionados. Isso infere que os funcionários comissionados do BB utilizam-se mais do sistema TAO, para auxiliar nas concorrências e comissões do seu interesse, que o grupo dos não comissionados.

19. O sistema TAO permite que eu escolha facilmente quais dos meus talentos quero priorizar para determinada concorrência, visualizando o peso de cada um para o cargo, aumentando assim minha pontuação.

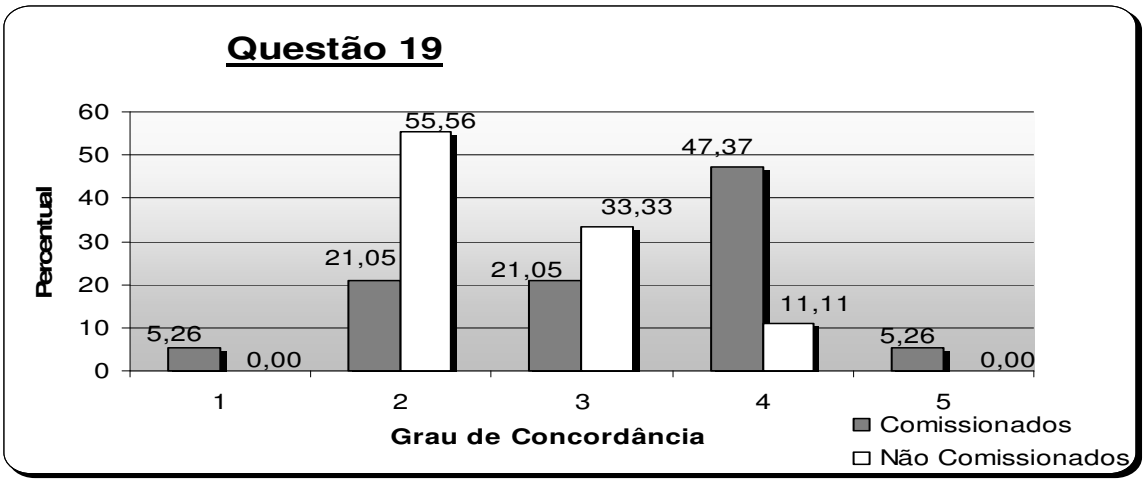


Gráfico 19 – Percentuais de concordância atribuídos à questão 19.

Na questão 19, observa-se que mais de 55% dos entrevistados do grupo não comissionados discordam parcialmente da afirmativa, enquanto no grupo comissionados mais de 50% concordam parcial ou totalmente com a afirmação. Percebe-se que o grupo dos comissionados consegue utilizar o sistema TAO como uma ferramenta que permite priorizar os itens que pontuam determinada concorrência, aumentando assim sua pontuação na maioria dos casos, pois cerca de 25% dos profissionais desse grupo mostram-se insatisfeitos com a ferramenta, discordando da afirmação. Tal fato aponta para uma possível falha na ferramenta e não na capacidade dos usuários de fazer uso dela, já que ocorreu tanto com os funcionários comissionados quanto com os não comissionados.

20. Acredito que a GDP avalia minhas competências profissionais de modo claro, transparente e objetivo.

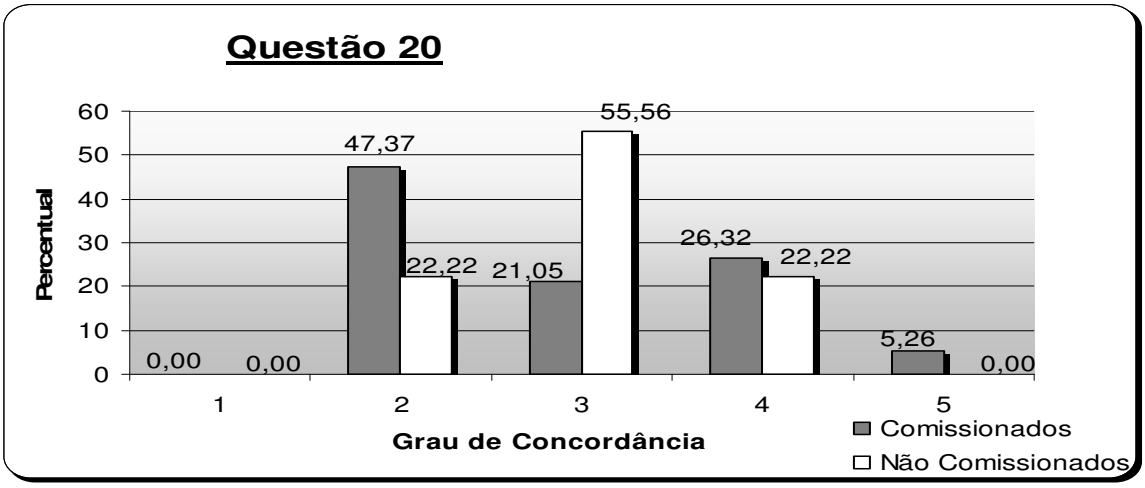


Gráfico 20 – Percentuais de concordância atribuídos à questão 20.

O percentual de concordância dessa questão, nos dois grupos entrevistados, é baixo - 31,58% no grupo dos comissionados e 22,22% no grupo dos não comissionados.

De maneira geral, os funcionários do BB não acreditam que a GDP – Gestão do Desempenho Profissional avalie as competências de modo claro, transparente e objetivo. Dessa forma, a GDP não atinge seu objetivo, que é avaliar as competências profissionais, ou seja, a combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressada no desempenho profissional, dentro de determinado contexto.

21. O Programa de Desenvolvimento Profissional permite que eu aprimore meus conhecimentos e desenvolva minhas competências.

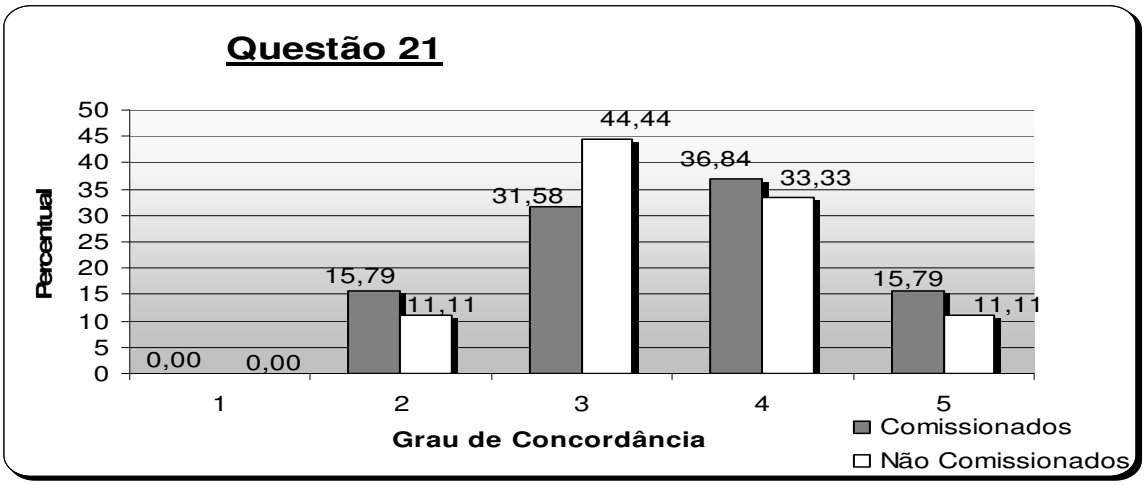


Gráfico 21 – Percentuais de concordância atribuídos à questão 21.

O índice de concordância (parcial ou total) deste item é de 52,63% entre os comissionados e 44,44% entre os não comissionados. Essa questão não recebeu nenhuma resposta no grau 1 da escala, discordância total.

De modo geral, os funcionários concordam que o Programa de Desenvolvimento Profissional, através do extenso rol de programas de treinamento, presenciais e a distância, permite aprimorar conhecimentos e desenvolver competências, sendo considerado uma ferramenta para o desenvolvimento de suas carreiras. Entretanto, é importante salientar que cerca de 32% dos comissionados e 44% dos não comissionados expressaram indiferença, o que pode indicar desconhecimento das oportunidades de desenvolvimento presentes no programa ou que as formas de aprimoramento oferecidas não estão adequadas às demandas dos funcionários.

22. O Banco do Brasil investe em treinamentos e outras formas de desenvolvimento.

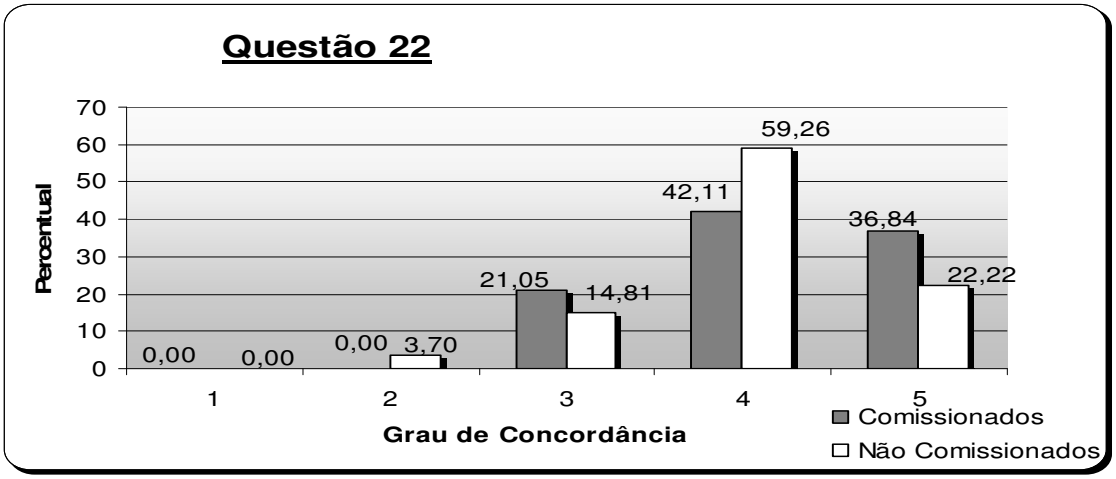


Gráfico 22 – Percentuais de concordância atribuídos à questão 22.

O grau de discordância dessa questão é praticamente 0%. Os dois grupos entrevistados - 78,85% dos comissionados e 81,48% dos não comissionados - concordam (parcial ou totalmente) que o Banco do Brasil investe em treinamentos e outras formas de desenvolvimento. Observa-se, portanto, que os funcionários do BB percebem os investimentos em treinamento e em outras formas de desenvolvimento realizados pelo banco, fato este, conforme revisão de literatura, indispensável para o desenvolvimento de um sistema de administração de carreiras.

23. Os programas de treinamentos oferecidos pelo banco facilitam a execução das minhas tarefas.

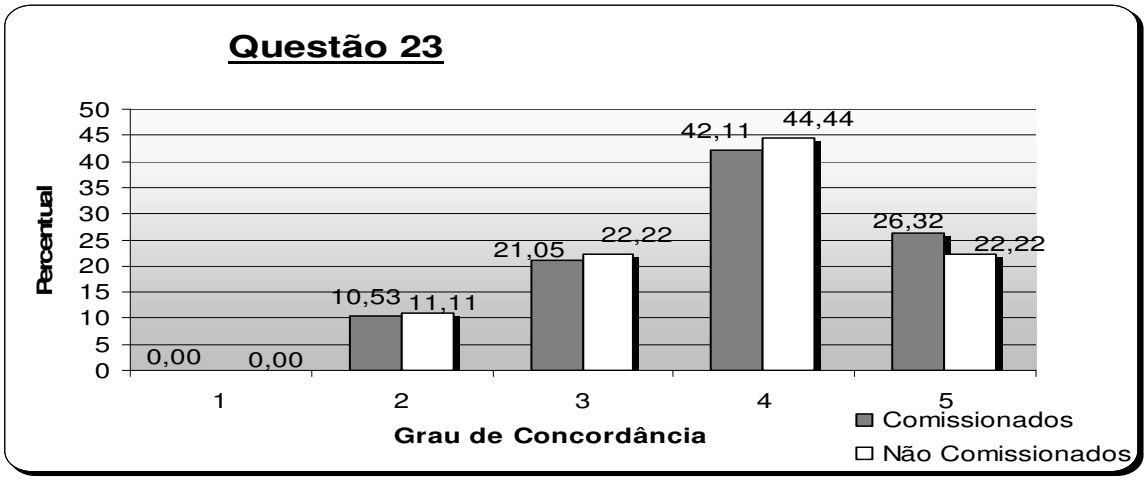


Gráfico 23 – Percentuais de concordância atribuídos à questão 23.

Obteve-se, para este item, um percentual de 68,43% de concordância (parcial ou total) no grupo dos comissionados e de 66,66% no grupo não comissionados. Esta questão complementa a questão anterior, demonstrando que os funcionários do BB concordam que os treinamentos oferecidos pelo banco facilitam a execução de suas tarefas e, portanto, oferecem suporte para o desenvolvimento de suas carreiras.

24. Os programas de treinamentos oferecidos pelo banco auxiliam o meu desenvolvimento e crescimento profissional.

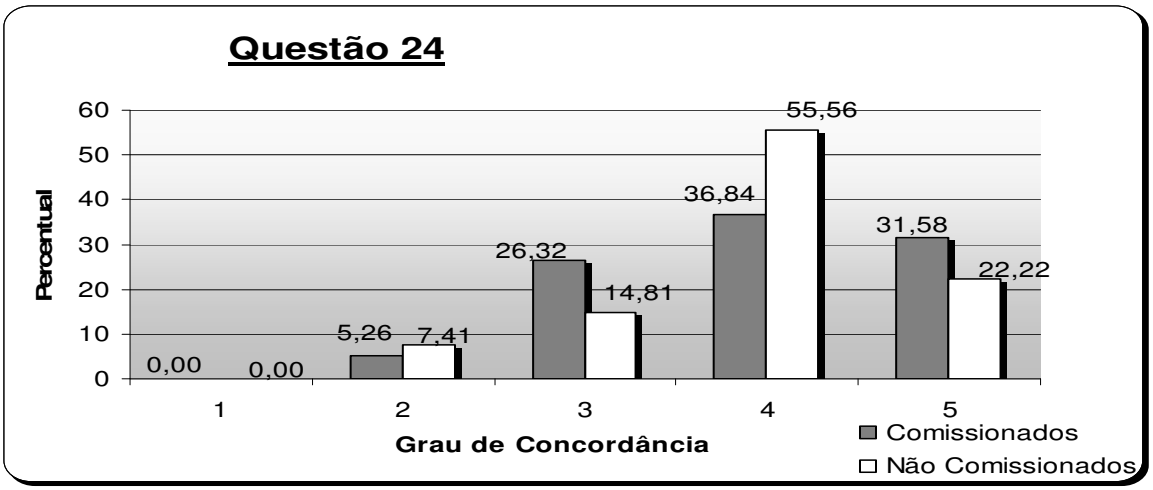


Gráfico 24 – Percentuais de concordância atribuídos à questão 24.

Para este item, obteve-se um percentual de 68,43% de concordância (parcial ou total) no grupo dos comissionados e de 77,78% no grupo não comissionados. Essa questão, assim como as questões 22 e 23, confirma que os treinamentos oferecidos pelo banco auxiliam o desenvolvimento e o crescimento profissional dos funcionários do BB.

25. Utilizo todas as ferramentas que o BB disponibiliza no intuito de auxiliar no planejamento de minha carreira (Programa Ascensão Profissional, TAO, treinamentos, cursos, bolsas de graduação/pós-graduação, etc.).

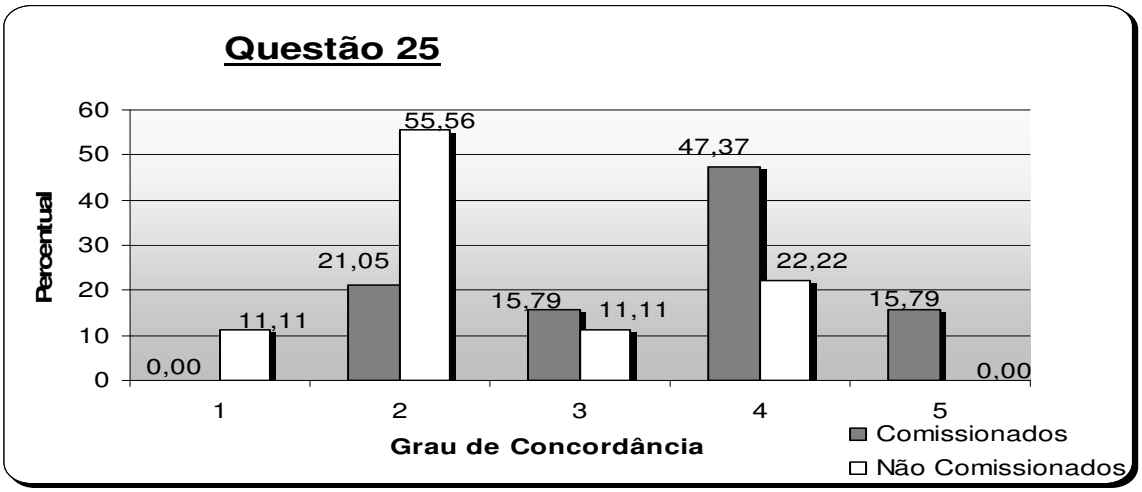


Gráfico 25 – Percentuais de concordância atribuídos à questão 25.

Com base nessa afirmação, observa-se que mais de 63% dos entrevistados, do grupo comissionados, utilizam as ferramentas disponibilizadas pelo BB no planejamento de suas carreiras. Esse percentual é bem inferior entre os não comissionados (22,22%).

Segundo Oliveira (1998), o papel do "novo" bancário é o de consultor financeiro, o que exige do profissional uma qualificação/atualização permanente. Para isso, é necessário que os profissionais utilizem as ferramentas disponibilizadas, no intuito de auxiliar no planejamento de suas carreiras.

Com essa questão surge uma constatação: os funcionários comissionados são os que utilizam as ferramentas que o BB disponibiliza no intuito de auxiliar o planejamento de suas carreiras, ao contrário dos funcionários não comissionados,

que não fazem uso dessas ferramentas, o que pode estar relacionado ao baixo interesse demonstrado por estes em seguir carreira junto ao Banco do Brasil.

5 CONCLUSÃO

A realização deste estudo teve por objetivo verificar a importância do planejamento individual de carreira e o papel do Programa Ascensão Profissional nesse planejamento.

No BB, como em qualquer empresa que quer sobreviver em um mundo cada vez mais competitivo, os funcionários contam com programas que auxiliam no gerenciamento de suas carreiras. Esses programas são constantemente revistos, e, em 2006, foi implantado o Programa Ascensão Profissional, cujo objetivo é garantir suporte ao desenvolvimento dos profissionais do banco nas suas respectivas carreiras.

O BB tem feito grandes investimentos voltados à implementação de programas de desenvolvimento profissional de seu corpo funcional. Os resultados desse tipo de programa são, no entanto, difíceis de mensurar, visto tratar-se de mudanças comportamentais.

Entretanto, com os resultados obtidos, observou-se que os profissionais do BB estão cientes da importância do planejamento individual de suas carreiras, o que vai ao encontro da constatação de Dutra (1996), que enfatiza é de responsabilidade também do individuo o planejamento de sua carreira, e que os profissionais que desejam crescer profissionalmente devem estar atentos a isso. Constatou-se que o grupo dos funcionários comissionados demonstrou maior interesse com relação ao desenvolvimento de suas carreiras, justificando, inclusive, o fato de já serem comissionados, isto é, esse grupo investe em um plano para o desenvolvimento de suas carreiras.

Através dos resultados obtidos, conclui-se que os funcionários do BB continuam com dúvidas quanto à igualdade de oportunidades de ascensão, apesar da implantação do novo PAP, que deveria trazer maior transparência aos processos de ascensão profissional dentro da instituição. Verifica-se que os objetivos desse programa, desenvolvido a partir das sugestões do IV Fórum de Gestão de Pessoas e Responsabilidade Sócioambiental do Banco do Brasil, não foram totalmente atingidos, pois menos da metade dos funcionários concorda com os critérios de concorrência do novo programa.

Esses resultados podem indicar desconhecimento por parte dos funcionários acerca do programa ou dos critérios utilizados por ele, ou ainda possíveis falhas em sua divulgação.

Quanto aos programas e ferramentas disponibilizados pelo banco que auxiliam no gerenciamento da carreira, o mais importante é o TAO (Talentos e Oportunidades), que também ainda não conseguiu atingir totalmente seus objetivos, pois em várias afirmações o grau de concordância da adequação e clareza do mesmo não superou os 50% nos dois grupos analisados. Entretanto, contata-se que o grupo dos funcionários comissionados utiliza mais a ferramenta TAO, para auxiliar nas concorrências e comissões do seu interesse, do que o grupo dos não comissionados.

De maneira geral, os funcionários do BB não concordam que Gestão do Desempenho Profissional avalie as competências de modo claro, transparente e objetivo. Dessa forma, a GDP não atinge seu objetivo de avaliar as competências profissionais, de maneira clara e transparente.

Conclui-se que os funcionários do BB percebem os investimentos em treinamento e em outras formas de desenvolvimento realizados pelo banco e concordam que estes os auxiliam no desenvolvimento e crescimento profissional. Essa constatação vai ao encontro da afirmação de Dutra (2002): o papel da empresa na gestão de carreira é implantar um sistema de administração de carreiras que ofereça ao funcionário uma estrutura de carreira com níveis e requisitos de acesso, assim como implementar a utilização do sistema, oferecendo oportunidades de crescimento profissional aos seus funcionários.

Identificam-se diferenças significativas nos dois grupos pesquisados - comissionados e não comissionados - quando se analisa como os funcionários do Banco do Brasil utilizam as ferramentas e os recursos disponibilizados para sua ascensão profissional. Os funcionários comissionados são os que utilizam as ferramentas que o BB disponibiliza no intuito de auxiliar no planejamento de suas carreiras. Os funcionários não comissionados não utilizam essas ferramentas. Esse resultado traduz o sentimento de que existe uma lacuna a ser preenchida nos programas de desenvolvimento profissional e gestão de carreira quando o foco é o grupo dos não comissionados.

Dessa forma, espera-se que este estudo se constitua em um ponto de partida para a realização de pesquisas mais específicas, que possam complementá-lo, a fim de torná-lo balizador para ações futuras de gestão de carreira, com maior retorno para todos: funcionário e empresa.

REFERÊNCIAS

ALBORNOZ, Suzana. **O que é trabalho?** São Paulo: Brasilense, 1986.

AMARO, Ana. A Arte de Fazer Questionários. Faculdade de Ciências da Universidade Do Porto, ano letivo 2004/2005. Disponível em http://www.jcpaiva.net/getfile.php?cwd=ensino/cadeiras/metodol/20042005/894dc/f94c1&f=a9308 (acesso em 30 ago. /2007)

COSTA, Fernando N. da. Êxodo dos Bancários. Disponível em http://www.fenag.org.br/leitura/mensagens/66.html (acesso em 07 set. .2007).

DE MASI, D. **A sociedade pós-industrial.** São Paulo: SENAC São Paulo, 1999.

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

DUTRA, Joel Souza. A Gestão de Carreira. In: FRANCA,A. C. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: :Gente, 2002, p. 99-114.

ECOS: resultados do 4. Fórum; (S.L.:s.n.,200-?). Relatório do 4º Fórum Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental do Banco do Brasil, realizado de julho a agosto de 2003.

GRISCI, C.; CIGERZA, G.C.; HOFMEISTER, P. M. Tempo, resistência e consentimento na reestruturação produtiva do trabalho bancário. REAd – Edição 54, v. 12, n. 6, nov-dez 2006.

MAGALHÃES, R. J. Pessoas que querem carreiras e não trabalhos. Brasília, out 2003. Artigo Disponível em: http://www.bb.com.br/appbb/portal/bb. (acesso em 20 out. /2006).

MARTINS, H. T. **Gestão de Carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual e resultados de pesquisa.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MATOS, Márcia S. Fatores relevantes à gestão de carreira do funcionário do Banco do Brasil. 2004. Monografia (Especialização). Associação de Ensino Unificado do Distrito Federal, Brasília.

MOCSÁNYI,D. C. Pare de procurar emprego: procure trabalho. 1999. Artigo. Disponível em: http://www.guiarth.com.br (acesso em 20 out. /2006).

OLIVEIRA, F. D. A carreira profissional em transformação: variáveis que interferem nas estratégias de carreira dos funcionários do Banco do Brasil. 1998. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal da Bahia, Salvador.

PORTAL DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA, http://www44.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/linha.jsp (acesso em 19 ago./2007)

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RUMOS: NOVAS PERSPECTIVAS DE GESTÃO DE CARREIRA NO BANCO DO BRASIL - PROGRAMA ASCENSÃO PROFISSIONAL: fascículo periódico. Universidade Corporativa Banco do Brasil, 2006.

SEGNINI, Liliana R.P. **Mulheres no trabalho bancário: difusão tecnológica, qualificação e relações de gênero**. São Paulo: Ed. da Universidade de São Paulo, 1998.

SILVA, L. R. Empregabilidade: o entendimento da gerência média do Banco do Brasil - um estudo de caso. 2001. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SOARES, D. H. P. **A escolha profissional: do jovem ao adulto**. São Paulo: Summus, 2002.

APÊNDICE A

Questionário

Trabalho de Conclusão em MBA – Gestão de Negócios Financeiros Escola de Administração - UFRGS

Caro colega, este questionário que lhes envio fundamenta a conclusão do MBA – Gestão de Negócios Financeiros. Suas respostas me auxiliarão a definir: " Importância do Planejamento Individual de Carreira para os funcionários do Banco do Brasil e o papel do novo Programa Ascensão Profissional".

Saliento que esta pesquisa tem cunho exclusivamente acadêmico e que a identidade das pessoas que estão respondendo a estas questões será preservada e as informações aqui prestadas não serão utilizadas para outros fins.

Agradeço, desde já, sua atenção.

Vanna Guerra

2821-5 Cavalhada/RS

vannaguerra@bb.com.br

DADOS PESSOAIS

Sexo: ( ) M ( ) F

Faixa Etária: ( ) 18-25 ( ) 26-35 ( )36-45 ( ) 46-55 ( ) > 55

Estado Civil: ( ) Casado ( ) Solteiro

Tempo de BB: _____ anos

Cargo Ocupado: ( ) Posto Efetivo ( ) Comissionado

Grau de Escolaridade:

( ) Ensino Médio ( ) Pós-graduação

( ) Graduação em Andamento ( ) Mestrado

( ) Graduação ( ) Doutorado

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

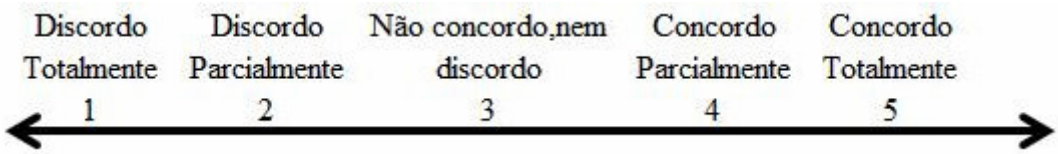
Esta pesquisa é composta por 25 questões em uma escala de 1 a 5 para cada questão. Leia com atenção cada pergunta e responda, sinceramente, a cada

questão com a opção que melhor expresse sua opinião sobre o assunto. Marque sua resposta colocando um "x" dentro do quadro que melhor representa sua opinião sobre a afirmativa.

Lembre-se de que:

- Cada questão deverá ter apenas uma resposta;
- Todas as questões deverão ser respondidas

. Para responder às questões, siga a seguinte escala:



1. Acredito ser de minha responsabilidade o planejamento de meu futuro no Banco do Brasil (BB)	1	2	3	4	5
2. Desenvolver uma carreira no banco é algo importante para minha realização profissional	1	2	3	4	5
3. O banco estimula seus funcionários a buscar ascensão profissional na organização.	1	2	3	4	5
4. O banco oferece oportunidades de crescimento profissional aos seus funcionários	1	2	3	4	5
5. Pretendo seguir carreira junto ao Banco do Brasil.	1	2	3	4	5
6. Todos os funcionários têm as mesmas oportunidades para ascender profissionalmente	1	2	3	4	5
7. O Programa Ascensão Profissional (PAP) do BB estabelece critérios claros de concorrência e prioriza a ascensão baseada no mérito dos funcionários	1	2	3	4	5
8. O PAP do BB estabelece critérios claros de concorrência e prioriza a ascensão baseada nas competências dos funcionários.	1	2	3	4	5
9. O PAP do BB estabelece critérios claros de concorrência e prioriza a ascensão baseada nas experiências profissionais dos funcionários.	1	2	3	4	5
10. Os critérios para ascensão profissional no Banco do Brasil são claros, transparentes e de conhecimento de todos.	1	2	3	4	5
11. A partir do PAP e suas ferramentas consigo ter claro quais os caminhos que devo seguir para ascender profissionalmente no banco.	1	2	3	4	5
12. O sistema TAO pontua de forma adequada os treinamentos internos e externos realizados	1	2	3	4	5
13. O sistema TAO pontua de forma adequada os cursos de formação em nível de graduação e pós-graduação dos funcionários	1	2	3	4	5
14. O sistema TAO pontua de forma adequada as atividades realizadas pelos funcionários ao longo de sua carreira no BB	1	2	3	4	5
15. O sistema TAO pontua de forma adequada as realizações dos funcionários durante a sua carreira no banco	1	2	3	4	5
16. O sistema TAO registra de forma clara e eficiente as oportunidades existentes no banco.	1	2	3	4	5

17. O sistema TAO registra de forma clara os requisitos técnicos (experiência, formação, conhecimentos necessários) para as vagas em aberto.	1	2	3	4	5
18. O sistema TAO avalia os meus talentos de modo satisfatório, auxiliando-me nas concorrências a comissões do meu interesse.	1	2	3	4	5
19. O sistema TAO permite que eu escolha facilmente quais dos meus talentos quero priorizar para determinada concorrência, visualizando o peso de cada um para o cargo, aumentando assim minha pontuação.	1	2	3	4	5
20. Acredito que o GDP avalia minhas competências profissionais de modo claro, transparente e objetivo.	1	2	3	4	5
21. O Programa de Desenvolvimento Profissional permite que eu aprimore meus conhecimentos e desenvolva minhas competências.	1	2	3	4	5
22. O Banco do Brasil investe em treinamentos e outras formas de desenvolvimento.	1	2	3	4	5
23. Os programas de treinamentos oferecidos pelo banco facilitam a execução das minhas tarefas.	1	2	3	4	5
24. Os programas de treinamentos oferecidos pelo banco auxiliam no meu desenvolvimento e crescimento profissional	1	2	3	4	5
25. Utilizo todas as ferramentas que o BB disponibiliza no intuito de auxiliar no planejamento de minha carreira (Programa Ascensão Profissional, TAO, treinamentos, cursos, bolsas graduação/ pós graduação, etc.)	1	2	3	4	5

Favor enviar este questionário, por malote, o mais breve possível, para:

2821-5 CAVALHADA – RS **A/C VANNA**

APÊNDICE B

Tabela 2 – Resultado da Pesquisa

Questão		Comissionados					Não Comissionados				
		Grau de concordância					Grau de concordância				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Acredito ser de minha responsabilidade o planejamento de meu futuro no Banco do Brasil (BB).	Resp.	0	0	4	10	24	0	0	3	15	9
	%	0,00	0,00	10,53	26,32	63,16	0,00	0,00	11,11	55,56	33,33
2. Desenvolver uma carreira no banco é algo importante para minha realização profissional.	Resp.	0	0	0	20	18	0	3	12	6	6
	%	0,00	0,00	0,00	52,63	47,37	0,00	11,11	44,44	22,22	22,22
3. O banco estimula seus funcionários a buscar ascensão profissional na organização.	Resp.	0	2	4	22	10	0	6	9	12	0
	%	0,00	5,26	10,53	57,89	26,32	0,00	22,22	33,33	44,44	0,00
4. O banco oferece oportunidades de crescimento profissional aos seus funcionários.	Resp.	0	0	8	18	12	0	0	9	18	0
	%	0,00	0,00	21,05	47,37	31,58	0,00	0,00	33,33	66,67	0,00
5. Pretendo seguir carreira junto ao Banco do Brasil.	Resp.	0	0	4	16	18	3	3	9	12	0
	%	0,00	0,00	10,53	42,11	47,37	11,11	11,11	33,33	44,44	0,00
6. Todos os funcionários têm as mesmas oportunidades para ascender profissionalmente.	Resp.	2	10	6	18	2	0	12	9	6	0
	%	5,26	26,32	15,79	47,37	5,26	0,00	44,44	33,33	22,22	0,00
7. O Programa Ascensão Profissional (PAP) do BB estabelece critérios claros de	Resp.	2	8	10	18	0	3	6	9	9	0

concorrência e prioriza a ascensão baseada no mérito dos funcionários.	%	5,26	21,05	26,32	47,37	0,00	11,11	22,22	33,33	33,33	0,00
8. O PAP do BB estabelece critérios claros de concorrência e prioriza a ascensão baseada nas competências dos funcionários.	Resp.	2	8	14	12	2	3	6	9	9	0
	%	5,26	21,05	36,84	31,58	5,26	11,11	22,22	33,33	33,33	0,00
9. O PAP do BB estabelece critérios claros de concorrência e prioriza a ascensão baseada nas experiências profissionais dos funcionários.	Resp.	2	6	18	12	0	0	18	6	3	0
	%	5,26	15,79	47,37	31,58	0,00	0,00	66,67	22,22	11,11	0,00
10. Os critérios para ascensão profissional no Banco do Brasil são claros, transparentes e de conhecimento de todos.	Resp.	0	14	4	16	4	0	12	9	6	0
	%	0,00	36,84	10,53	42,11	10,53	0,00	44,44	33,33	22,22	0,00
11. A partir do PAP e suas ferramentas consigo ter claro quais os caminhos que devo seguir para ascender profissionalmente no banco.	Resp.	2	8	12	12	4	3	6	12	6	0
	%	5,26	21,05	31,58	31,58	10,53	11,11	22,22	44,44	22,22	0,00
12. O sistema TAO pontua de forma adequada os treinamentos internos e externos realizados.	Resp.	2	10	8	16	2	0	0	21	6	0
	%	5,26	26,32	21,05	42,11	5,26	0,00	0,00	77,78	22,22	0,00
13. O sistema TAO pontua de forma adequada os cursos de formação em nível de graduação e pós-graduação dos funcionários.	Resp.	0	10	4	20	4	0	3	12	12	0
	%	0,00	26,32	10,53	52,63	10,53	0,00	11,11	44,44	44,44	0,00
14. O sistema TAO pontua de forma adequada as atividades realizadas pelos funcionários ao longo de sua carreira no BB.	Resp.	0	12	10	14	2	0	3	18	6	0
	%	0,00	31,58	26,32	36,84	5,26	0,00	11,11	66,67	22,22	0,00
15. O sistema TAO pontua de forma adequada as realizações dos funcionários	Resp.	0	8	14	14	2	0	3	18	6	0

durante a sua carreira no banco.	%	0,00	21,05	36,84	36,84	5,26	0,00	11,11	66,67	22,22	0,00
16. O sistema TAO registra de forma clara e eficiente as oportunidades existentes no banco.	Resp.	0	6	14	12	6	0	0	12	15	0
	%	0,00	15,79	36,84	31,58	15,79	0,00	0,00	44,44	55,56	0,00
17. O sistema TAO registra de forma clara os requisitos técnicos (experiência, formação, conhecimentos necessários) para as vagas em aberto.	Resp.	0	14	12	10	2	0	3	9	15	0
	%	0,00	36,84	31,58	26,32	5,26	0,00	11,11	33,33	55,56	0,00
18. O sistema TAO avalia os meus talentos de modo satisfatório, auxiliando-me nas concorrências a comissões do meu interesse.	Resp.	2	10	10	12	4	0	12	12	3	0
	%	5,26	26,32	26,32	31,58	10,53	0,00	44,44	44,44	11,11	0,00
19. O sistema TAO permite que eu escolha facilmente quais dos meus talentos quero priorizar para determinada concorrência, visualizando o peso de cada um para o cargo, aumentando assim minha pontuação.	Resp.	2	8	8	18	2	0	15	9	3	0
	%	5,26	21,05	21,05	47,37	5,26	0,00	55,56	33,33	11,11	0,00
20. Acredito que o GDP avalia minhas competências profissionais de modo claro, transparente e objetivo.	Resp.	0	18	8	10	2	0	6	15	6	0
	%	0,00	47,37	21,05	26,32	5,26	0,00	22,22	55,56	22,22	0,00
21. O Programa de Desenvolvimento Profissional permite que eu aprimore meus conhecimentos e desenvolva minhas competências.	Resp.	0	6	12	14	6	0	3	12	9	3
	%	0,00	15,79	31,58	36,84	15,79	0,00	11,11	44,44	33,33	11,11
22. O Banco do Brasil investe em treinamentos e outras formas de desenvolvimento.	Resp.	0	0	8	16	14	3	0	3	15	6
	%	0,00	0,00	21,05	42,11	36,84	11,11	0,00	11,11	55,56	22,22

23. Os programas de treinamentos oferecidos pelo banco facilitam a execução das minhas tarefas.	Resp.	0	4	8	16	10	0	3	6	12	6
	%	0,00	10,53	21,05	42,11	26,32	0,00	11,11	22,22	44,44	22,22
24. Os programas de treinamentos oferecidos pelo banco auxiliam no meu desenvolvimento e crescimento profissional.	Resp.	0	2	10	14	12	3	0	3	15	6
	%	0,00	5,26	26,32	36,84	31,58	11,11	0,00	11,11	55,56	22,22
25. Utilizo todas as ferramentas que o BB disponibiliza no intuito de auxiliar no planejamento de minha carreira (Programa Ascensão Profissional, TAO, treinamentos, cursos, bolsas graduação/ pós graduação, etc.).	Resp.	0	8	6	18	6	3	15	3	6	0
	%	0,00	21,05	15,79	47,37	15,79	11,11	55,56	11,11	22,22	0,00