

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS - UFGD

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E  
ECONOMIA - FACE

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CARLOS HENRIQUE OLIVEIRA ROCHA

**A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS QUANTO À GESTÃO DE  
CARREIRA NO BANCO DO BRASIL**

DOURADOS/MS

2013

CARLOS HENRIQUE OLIVEIRA ROCHA

**A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS QUANTO À GESTÃO DE  
CARREIRA NO BANCO DO BRASIL**

Trabalho de Graduação apresentado à  
Universidade Federal da Grande Dourados-  
UFGD, como requisito parcial para a obtenção  
do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Dr<sup>a</sup> Erlaine Binotto

Banca Examinadora

Professor: Fernando Ramalho Martins

Professor: Clandio Favarini Ruviaro

Dourados/MS

2013

A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS QUANTO À GESTÃO DE CARREIRA NO  
BANCO DO BRASIL  
CARLOS HENRIQUE OLIVEIRA ROCHA

Esta monografia foi julgada adequada para aprovação na disciplina de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

Apresentado à Banca Examinadora em 15/04/2013, integrada pelos professores:

Presidente

Erlaine Binotto

Avaliador

Fenando Ramalho Martins

Avaliador

Clandio Favarini Ruviaro

## **DEDICATÓRIA**

*Dedico este trabalho a meu falecido pai José Assis da Rocha, que infelizmente deixou este mundo no dia 10/12/2012, pois graças a ele e seus incentivos estou concluindo meu curso de graduação pela UFGD e a trabalhando no Banco do Brasil.*

## AGRADECIMENTOS

*Agradeço primeiramente a Deus, pela minha vida e por ter me dado forças para continuar nas inúmeras vezes que pensei em desistir.*

*À meu pai José Assis da Rocha (que Deus o tenha) pelo puxões de orelhas, incentivos e conselhos preciosos que me deu, se não fosse ele não teria chego até aqui.*

*À minha mãe Aparecida de Oliveira Rocha, pelas cobranças e pelas palavras de incentivo.*

*À minha esposa Silvana Galindo Rissi Rocha, que esteve sempre ao meu lado, me apoiando e me incentivando.*

*Agradeço aos meus amigos André, Mônica, Alini e Paula, pelos incentivos, conselhos e matérias emprestados para conclusão deste trabalho.*

*Aos funcionários do Banco do Brasil, que responderam a esta pesquisa.*

*À minha orientadora Erlaine Binotto, pelas orientações precisas, por seus puxões de orelhas, cobranças e pela sua dedicação.*

## RESUMO

O presente trabalho teve como resultado relevante à constatação que a maioria dos pesquisados não acreditam na transparência do processo de ascensão existentes atualmente no BB e que a indicação ainda é um fator muito importante na obtenção de uma promoção. Esta pesquisa teve como objetivo analisar a percepção dos funcionários quanto ao planejamento individual de carreira e sua importância para o desenvolvimento profissional no Banco do Brasil. Para isso, na revisão literária, é apresentado o conceito sobre Gestão de Carreiras e sua evolução ao longo do tempo. Definindo o papel das pessoas no processo de Gestão da própria carreira e apresentando técnicas para o Planejamento da mesma. Também são apresentadas as Ferramentas disponibilizadas no Banco do Brasil para auxiliar no planejamento individual de carreira. Os sujeitos da pesquisa foram funcionários das agências sobre jurisdição da Superintendência Regional de Dourados-MS (Gerev Dourados). Para coleta de dados foram aplicados questionários aos funcionários com questões abertas e fechadas. O resultado demonstrou que o banco tem que evoluir na prática no que diz respeito aos critérios para ascensão e também nas funcionalidades das suas ferramentas para gestão da carreira de seus funcionários, já que muitos mostraram não conhecer profundamente tais ferramentas, apesar de acharem importante o autoconhecimento para ascender profissionalmente na empresa, cabendo a esta levar em consideração a forma de como administra e gerencia seus talentos.

**Palavras-Chave:** Gestão de Carreira. Planejamento. Ascensão Profissional

## LISTA DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1: Idade dos participantes.....   | 23 |
| Gráfico 2: Características quanto ao gênero dos participantes.....                          | 24 |
| Gráfico 3: Estado civil dos participantes.....  | 25 |
| Gráfico 4: Grau de instrução dos pesquisados.....   | 26 |
| Gráfico 5: Tempo de atividade no Banco.....   | 27 |
| Gráfico 6: Cargo atual na empresa.....  | 28 |
| Gráfico 7: Conhecimento dos valores, habilidades e interesses.....                          | 30 |
| Gráfico 8: Conhecimento dos produtos e mercado de trabalho no setor bancário.....           | 31 |
| Gráfico 9: Tempo oferecido pelo Banco.....  | 32 |
| Gráfico 10: Iniciativa pessoal.....   | 33 |
| Gráfico 11: Desenvolvimento de carreira no banco.....                                       | 34 |
| Gráfico 12: Incentivo do banco para avaliação de carreira.....                              | 35 |
| Gráfico 13: Estimulo do banco para os funcionários buscarem ascensão dentro da empresa..... | 36 |
| Gráfico 14: Oportunidade de crescimento profissional.....                                   | 37 |
| Gráfico 15: Conhecimento dos programas e ferramentas.....                                   | 38 |
| Gráfico 16: Pontuação sistema TAO.....  | 39 |
| Gráfico 17: Registro do sistema TAO das oportunidades existentes.....                       | 40 |
| Gráfico 18: Utilização da GDP.....  | 41 |
| Gráfico 19: Avaliação da GDP.....   | 42 |
| Gráfico 20: Critérios para ascensão profissional.....                                       | 43 |
| Gráfico 21: Divulgação das oportunidades.....   | 44 |
| Gráfico 22: Transparência nos critérios de nomeações.....                                   | 45 |
| Gráfico 23: Influência da Família.....  | 46 |
| Gráfico 24: Disponibilidade para mudanças.....  | 47 |
| Gráfico 25: Investimento em treinamentos.....   | 48 |
| Gráfico 26: Auxilio dos programas e treinamentos existentes.....                            | 49 |
| Gráfico 27: Utilização das ferramentas disponibilizadas.....                                | 50 |
| Gráfico 28: Sequencia da carreira no BB.....  | 51 |
| Gráfico 29: Percepção dos funcionários quanto às oportunidades de ascensão.....             | 52 |
| Gráfico 30: O fator indicação QI.....   | 53 |

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>  | <b>07</b> |
| 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....                                  | 08        |
| 1.2 OBJETIVOS .....  | 09        |
| <b>1.2.1 Objetivo Geral .....</b>                                | <b>09</b> |
| <b>1.2.2 Objetivos Específicos .....</b>                         | <b>09</b> |
| 1.3 JUSTIFICATIVA .....  | 09        |
| <b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>                              | <b>11</b> |
| 2.1 GESTÃO DE CARREIRAS.....                                     | 11        |
| 2.2 CARREIRA BANCÁRIA NO BANCO DO BRASIL .....                   | 13        |
| 2.3 O PAPEL DAS PESSOAS NO PROCESSO DE ESCOLHA DA CARREIRA ..... | 14        |
| 2.4 PLANEJAMENTO DE CARREIRA .....                               | 16        |
| <b>3 FERRAMENTAS PARA GESTÃO DE CARREIRAS NO BB.....</b>         | <b>19</b> |
| 3.1 SISTEMA DE TALENTOS E OPORTUNIDADES (TAO) .....              | 19        |
| 3.2 GESTÃO DO DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS (GDP).....             | 20        |
| 3.3 TRILHAS DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL .....                | 21        |
| <b>4 MÉTODOLOGIA.....</b>  | <b>22</b> |
| 4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....                                | 22        |
| 4.2 SUJEITOS DA PESQUISA .....                                   | 22        |
| 4.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA .....                                | 23        |
| 4.4 COLETA DE DADOS .....  | 24        |
| 4.5 ANÁLISE DE DADOS .....                                       | 25        |
| <b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>                  | <b>26</b> |
| 5.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA .....                   | 26        |
| 5.2 GESTÃO DE CARREIRAS NO BANCO DO BRASIL.....                  | 32        |
| 5.3 PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS QUANTO A GESTÃO DE CARREIRA ..... | 54        |
| <b>6 CONCLUSÃO.....</b>  | <b>59</b> |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>   | <b>62</b> |
| <b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS.....</b>  | <b>64</b> |



## 1 INTRODUÇÃO

Na empresa moderna, a tendência é que cada um seja responsável por uma parte que compõe o todo da organização. Isso também se reflete na responsabilidade pelo gerenciamento da própria carreira, entretanto se torna mais difícil para o funcionário ter condições de planejar isoladamente seu percurso na empresa se não contar com uma parceria institucional que abra oportunidades e oriente esse caminho.

Segundo Dutra (2010) a resistência ao planejamento individual de carreira é ainda muito grande no Brasil, as pessoas deixam para a empresa a responsabilidade de decidir sobre o crescimento e desenvolvimento profissional de seus funcionários. Cada vez mais as empresas estão preocupadas em estimular seus colaboradores a planejar a própria carreira. Para o mesmo autor atualmente existem vários modelos e estratégias para Administração de Carreiras adotadas pelas empresas. Há estratégias em que a empresa estabelece de forma unilateral suas necessidades e oportunidades de crescimento, e existem empresas que diante da complexidade técnica e organizacional, as estratégias e estruturas que prevalecem são as que oferecem maior flexibilidade e agilidade para adaptação aos estímulos ambientais. Nessas empresas, há necessidade de trabalhadores em contínuo processo de qualificação e com maior mobilidade profissional. A responsabilidade por administração de carreira é vista como compartilhada entre a empresa e a pessoa (DUTRA, 2010).

Conforme fascículos disponibilizados pelo BB a seus funcionários, a Administração de Carreira é compartilhada entre o funcionário e a empresa. Assim são disponibilizadas ferramentas para auxiliar neste processo, que são: Trilhas de Desenvolvimento Profissional, que são caminhos alternativos e flexíveis para o desenvolvimento pessoal e profissional e o sistema de Gestão de Desenvolvimento por Competências, que é o modelo de avaliação utilizado pelo banco para avaliar o desempenho dos funcionários. O Banco apresenta os caminhos, mas cada um tem que planejar o seu.

Apesar do desenvolvimento pelo Banco do Brasil de um sistema de Gestão de Carreiras e à implementação de várias ferramentas para alcançar este fim, muitos funcionários não identificam critérios claros de concorrência que resultem na ascensão baseada no mérito. O estudo realizado por Guerra (2007) mostra que à maioria dos respondentes mostraram discordar dos critérios de concorrência estabelecido pelo BB, não considerando transparentes tais critérios, o que os deixaram desacreditados no atual programa de Ascensão Profissional

da empresa. Outro estudo semelhante efetuado por Matos (2004) também demonstrou que aproximadamente 30% dos funcionários não consideraram claras as políticas de nomeações do banco. Com este estudo pretende-se também verificar o que o funcionalismo acredita ser mais importante para conseguir uma promoção e por meio da pesquisa, será possível medir o interesse do funcionário quanto ao planejamento e ascensão de sua carreira, e para o Banco, melhor avaliar as próprias ferramentas de Gestão de Carreiras. A questão a ser analisada ao longo deste estudo, será: Qual a percepção dos funcionários do BB quanto à importância da gestão de sua carreira para seu desenvolvimento profissional?

Este capítulo tratou da introdução, o segundo da revisão teórica abordando temas como gestão de carreiras, o papel das pessoas no processo de escolha da carreira, e sobre o planejamento da carreira, já o terceiro capítulo trata das ferramentas para gestão de carreiras no Banco do Brasil, tais como o Sistema de Talentos e Oportunidades (TAO), Gestão do Desempenho por Competências (GDP) e sobre as trilhas de desenvolvimento profissional. O quarto capítulo da metodologia da pesquisa, com seu delineamento, sujeitos, instrumento de coleta de dados e sua análise. Já o quinto capítulo trata da apresentação e análise dos dados, sendo a conclusão do trabalho apresentada no sexto capítulo.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Qual a percepção dos funcionários quanto à gestão de carreira no Banco do Brasil, e a importância das ferramentas disponibilizadas pela empresa para o planejamento individual de carreira?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 - Objetivo Geral**

- Analisar a percepção dos funcionários do Banco do Brasil quanto à importância do planejamento individual de carreira.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

-Verificar se os profissionais percebem seu papel no processo de gestão e planejamento da própria carreira.

-Verificar se os colaboradores conhecem as ferramentas disponibilizadas pelo banco e se estas contribuem para o Planejamento Individual de Carreira.

- Analisar os programas do banco, para ver se estes contemplam as necessidades dos funcionários, estimulando a permanência e o crescimento dentro da instituição.

## **1.3 JUSTIFICATIVA**

Este trabalho visa contribuir com as pesquisas a respeito do tema Gestão de Carreiras, especialmente a carreira bancária. O tema deste trabalho é importante para os funcionários, a fim de provocar uma reflexão sobre o conceito de carreira e sua importância para o desenvolvimento do profissional no Banco do Brasil, e também é importante para o Banco na avaliação de seu processo de Gestão, pois busca equilibrar perspectivas individuais e organizacionais, proporcionando condições transparentes e justas de crescimento profissional a seus funcionários.

Existem na literatura alguns trabalhos relacionados ao tema deste trabalho, por exemplo, Matos (2004) avaliou os fatores relevante a gestão de carreira do funcionário do Banco do Brasil. Já Guerra (2007) analisou a importância do planejamento individual de carreira para os funcionários do BB e o papel do novo programa de ascensão profissional

neste processo. Nesse sentido pode-se dizer que este trabalho possui relevância, tendo em vista que se pretende analisar a percepção dos funcionários do BB sobre o tema Gestão de Carreira, sobre as ferramentas oferecidas pela empresa para este fim e sobre a ascensão profissional dentro da organização.

Para o meio acadêmico, a motivação para o desenvolvimento desta pesquisa esta relacionada à possibilidade de por na prática os conceitos aprendido durante o curso de administração, além de oferecer conhecimentos nesta área que está em evidência e é importante para o crescimento profissional.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados alguns conceitos de carreira, sendo posteriormente mostrado como o tema gestão de carreiras é tratado no Banco do Brasil, bem como a ideia de gestão compartilhada de carreiras, procurando conciliar o desenvolvimento da empresa e das pessoas, assumindo que o fortalecimento da empresa ocorre a partir da qualificação e do comprometimento de seu funcionalismo.

### 2.1 GESTÃO DE CARREIRAS

Segundo Dutra (2010) carreira trata-se de um termo bastante utilizado, a qual se agregam vários significados, sendo este de difícil definição, um dos significados utilizado pelo autor é que o conceito carreira significa mobilidade ocupacional, o caminho a ser trilhado por um profissional. Carreira passa a ideia de um caminho estruturado e organizado no tempo e espaço que pode ser seguido por alguém. A carreira é uma sequência de atitudes e comportamentos no trabalho, durante a vida de uma pessoa.

O conceito de carreira considerado mais adequado a este trabalho é o definido por London e Stumph (1982, apud DUTRA, 2010, p.17):

Carreira são as consequências 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.

Esta definição mostra que carreira não é apenas uma sequência linear de acontecimentos da vida profissional, mas mostra que a carreira depende de vários fatores da sociedade, do próprio indivíduo, da relação entre a pessoa e a empresa. Segundo Dutra (2010, p.17) “carreira é um elemento de conciliação dinâmica das expectativas entre a pessoa e a empresa”.

Já para os autores Balassiano e Costa (2010) o comportamento acerca dos indivíduos em relação à carreira está em fase de grande evolução, pois os profissionais veem nas organizações possibilidades de ganhos que agreguem valor à sua formação e experiência profissional. Quando esgotam as possibilidades de crescimento buscam novas posições em empresas distintas. Para eles, esta tendência é devida à forma como a gestão de recursos

humanos é realizada pela organização, ou seja, a transferência desta “obrigação” é creditada como responsabilidade unicamente do empregado. Este processo é reforçado, em termos subjetivos, pelo discurso que aborda a questão da empregabilidade.

Segundo esses autores a carreira tem sofrido fortes transformações a partir da revolução industrial, ou seja, as concepções voltadas para as carreiras profissionais, relacionadas à formação acadêmica, as carreiras organizacionais voltadas para as organizações e as carreiras no mundo contemporâneo que tendem a serem associadas à trajetória profissional de cada indivíduo, independente da área de formação ou da organização em que se atua. A carreira moderna transcende a própria existência de uma organização, encontra-se em processo de deslocamento tanto da área de formação como das organizações (BALASSIANO; COSTA, 2010).

O moderno modelo de carreira está em contraposição ao modelo tradicional, dependendo das características e porte da organização que o funcionário está vinculado, conforme descreve Balassiano, Ventura e Fontes Filho (2004, p.3):

O moderno modelo de carreira se caracteriza pela instabilidade, descontinuidade e horizontalidade, em contraposição ao modelo tradicional. Essa mudança necessariamente não significou progresso e bem-estar para as pessoas, que se tornam as responsáveis por suas próprias carreiras. Tal tipificação do modelo moderno de carreira dá conta dos diversos tipos coexistentes de profissionais no mercado, o que vai depender das características da função e da organização a que está vinculado. Assim, em organizações de grande porte ainda persiste a carreira do tipo burocrático, muito embora haja tendência de que essas organizações flexibilizem cada dia mais suas estruturas e a forma de ascensão, passando a valorizar atributos próprios de outros tipos de carreira, como o saber, a criatividade e o capital de relações, por exemplo. Assim, mesmo em grandes e tradicionais empresas, incluindo as do setor público, pouco a pouco, a mentalidade e as atitudes estão se reconfigurando ao novo conceito de carreira, em que a capacidade de inovar e flexibilizar são fatores-chaves.

Para Veloso e Trevisan (2005), a carreira no mundo moderno, no contexto do trabalho tem o significado: o caminho que as pessoas seguem por toda a vida profissional. Mas hoje em dia poucas pessoas ainda acreditam nisso: que é possível seguir um único rumo ou caminho, e dele não se afastar mais, sendo tudo calculado, certo e imutável. Na seção a seguir serão discutidos aspectos relacionados ao papel das pessoas na gestão de carreiras.

## 2.2 CARREIRA BANCÁRIA NO BANCO DO BRASIL

O Banco do Brasil foi à primeira instituição bancária financeira fundada no Brasil em 1808. Entre os anos de 1930 e 1980 teve grande importância na economia e influência política do país, porém a partir do final dos anos 1960 o BV foi perdendo as prerrogativas que o tornaram quase um Banco Central do Brasil, sendo responsável por interferir no sistema financeiro nacional, sendo usado como instrumento político do Governo Federal. Mas sua reestruturação do anos 1990 o redirecionou para vendas de produtos e serviços no mercado financeiro, semelhante a dos bancos privados (MACHADO, 2012).

Nas primeiras décadas do século passado, o trabalho bancário ainda era considerado de ofício, ou seja, manipulando e contabilizando papéis, efetuando manualmente as atividades, e detendo os conhecimentos para realização de suas atividades. No BB as rotinas de trabalho foram iniciadas durante os anos 1930, com cartas internas e circulares para padronização das atividades e rotinas de trabalho (MACHADO, 2012).

O mesmo autor descreve que ao final de 1970 e durante os anos 1980, os funcionários bancários eram uma categoria de trabalhadores muito poderosa no país, sendo que empregados do BB gozavam de uma condição salarial diferenciada. Mas em meados dos anos 1980 as perdas salariais corroeram pouco a pouco o patamar salarial da categoria, agravando as tensões e conflitos dentro da organização (MACHADO, 2012).

Nos bancos brasileiros a modernização teve início nos anos 60 com a criação de centro de processamento de dados baseados em computadores de grande porte. Já nos anos 80 foi implantado os sistemas on-line, que interconectava as diversas agências do banco em tempo real, já em meados de 80 começou-se a utilizar os terminais nas agências bancárias vinculados a um computador central, sendo que a partir da década de 90, a partir de 1994 o Banco do Brasil promoveu a sua maior reestruturação contemporânea do trabalho bancário. Sendo que o papel deixou de ser o principal meio de trabalho e as máquinas, equipamentos eletrônicos e sistemas passaram a ser o principal mecanismo de trabalho, sendo que a partir daí se inverteu os fatores, sendo que máquinas passaram a empregar o trabalhador e não o contrário (MACHADO, 2012).

Para Machado (2012), a partir destes acontecimentos houve a transição da estabilidade para a empregabilidade, onde à administração do BB pouco a pouco romperam com a

estabilidade, buscando implantar uma nova postura e cultura organizacional, sendo que em 1995 o Banco institucionalizou as lista de excedentes, sendo lançado no mesmo ano o Programa de Demissão Voluntária Incentivada (PDVI) e o Programa de Desligamento Voluntário (PDV), sendo que nesse momento, milhares de bancários que estava nas situações de excedentes e sobre pressão para adesão ao programa aderiram ao mesmo, o que reduziu drasticamente a quantidade de funcionários da empresa (MACHADO, 2012).

Como parte desta reestruturação, ocorreu o direcionamento do BB para o mercado, sendo ampliada sua área de atuação e também dos produtos e serviços bancários, efetivando também um modelo de gestão de resultados, tornando-se cada dia mais e essenciais, as metas de vendas para cada agência, sendo que cada funcionário passou também a terem metas pessoais, para manutenção do emprego e futura ascensão na empresa, o que vem aumentando a competição dentro da empresa e conseqüentemente a pressão entre seus colaboradores (MACHADO, 2012).

Por fim, o ingresso no setor bancário a partir de 1998 passou a ser por concursos, com grandes diferenças salariais em relação aos funcionários anteriores a este período, gerando uma distinção entre os anteriores e os pós 1998. O que para a nova geração de bancários gerou uma percepção oriunda de uma comparação muito desigual, pois o emprego aparece como uma alternativa, diante de experiências de trabalho temporário, por não se ter a mesma estabilidade dos funcionários mais antigos. De maneira geral esta instabilidade esta dissociada da remuneração e do status, o qual gozavam os anteriores a 1998. Sendo que cada vez mais o setor está mais competitivo, com aumento da pressão pelo atingimento das metas e das cobranças dos clientes, que cada vez mais prezam pela agilidade e bom atendimento (MACHADO, 2012).

### 2.3 O PAPEL DAS PESSOAS NO PROCESSO DE ESCOLHA DA CARREIRA

Hoje o papel da pessoa na gestão de sua carreira é constantemente enfatizado, conforme Martins (2001, apud Dutra, 2010). É preciso considerar, entre outros fatores, a necessidade de autoconhecimento para que a pessoa desenvolva um referencial próprio nas escolhas profissionais, para não deixar ser influenciado por fatores externos. O autor define esses fatores em três diferentes níveis: a família, que influencia a escolha inicial da carreira, podendo ser tanto motivadora quanto impeditiva; a sociedade, de acordo com o ambiente



onde se vive, proporciona expectativa de crescimento de uma atividade, na sociedade se define se uma atividade é prestigiada ou se é uma ocupação sem futuro, e por último a cultura, de acordo com o julgamento que cada indivíduo faz das diversas opções de carreira.

Conforme Dutra (2010) apesar dessas influências serem naturais, é necessário que a pessoas desenvolvam referencial próprio nas escolhas de carreira. A ausência de um projeto profissional pode levar a pessoa a riscos, como armadilhas profissionais, falta de foco e alternativas restritas.

Dutra (2010) afirma que a resistência ao planejamento individual de carreira é muito grande, as pessoas costumam guiar suas carreiras por apelos como remuneração, status, prestígio, do que por preferências pessoais. Em pesquisas realizadas no Brasil, Dutra verificou que essa forma de pensar na carreira leva as pessoas a alguns equívocos importantes, assim definidos por Dutra (2010, p.59):

Visão restrita de oportunidades: ao estimularmos grupos de gestores e profissionais de alto nível a pensarem sobre suas carreiras, a maioria projetou suas carreiras tendo como referência o organograma de suas empresas ou o plano de cargos e salários. Ao tomarem o organograma como sua preferência, estavam olhando para a empresa de ontem e não para a empresa do futuro. De forma análoga, as pessoas, ao olharem para o mercado de trabalho, observam a sua estrutura, que reflete o mercado de ontem e não o de amanhã. Desse modo, as pessoas pensam a sua carreira olhando para o ontem e não enxergam as oportunidades que o futuro apresenta de desenvolvimento profissional, tanto na empresa onde atuam quanto no mercado.

Este conceito mostra que nem sempre ascender na estrutura da empresa, ou mesmo na própria carreira, é sinônimo de alcançar postos superiores, sendo necessário estar sempre atento. Achar que já se chegou ao topo do sucesso é criar uma ilusão à própria vida, segundo Farias (2005) pode-se dizer que é decretar a morte da carreira. A falsa segurança vem acompanhada de um sentimento de onipotência e acomodação, determinando que não seja preciso mais estar atualizado, estudar, aprender. A seguir serão apresentados conceitos sobre o processo de escolha de carreira.

Segundo Dutra (2010), a teoria da escolha de carreira podem ser agrupadas em duas categorias, sendo elas: compatibilidade na qual ele afirma que as pessoas escolhem as ocupações com base na compatibilidade entre ela e a ocupação escolhida, já no processo de escolha ele afirma que a pessoa escolhe sua ocupação ao longo de sua trajetória de vida, atingindo gradualmente seu lugar dentro da organização.

A categoria da compatibilidade dá maior ênfase sobre o que influencia a escolha da carreira, e menor ênfase ao como se processa a escolha e seu porquê. O processo de escolha de carreira tende a dar as respostas às perguntas. De acordo com Minzberg (1951, apud DUTRA, 2010, p.31):

O processo de escolha de carreira tem um 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;
- estágio das escolhas realistas – ocorre a partir 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 escolhe uma carreira em particular.

Outro elemento fundamental no processo de escolha de carreira é o lugar de trabalho/cidade, pois não adianta apenas trabalhar em uma empresa com boas políticas de pessoal, determinados locais apresentam melhores condições para o desenvolvimento das pessoas, de acordo com a visão moderna de carreira (BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2004).

Para Dutra (2010) os estágios da carreira, embora individualmente não ocorram de forma linear, mostram que a relação das pessoas com suas carreiras sofrem alterações ao longo do tempo, sendo que o comportamento destas em relação à escolha e ao desenvolvimento de suas carreiras segue padrões determinadas por diversos fatores: raça, sexo, condição socioeconômica, nível de inteligência, etc.

Diante do aumento da longevidade e da redução da oferta de empregos, Dutra (2010) enfoca que as pessoas estão pensando com mais clareza sobre as possibilidades de desenvolvimento de sua carreira e dimensionando seu tempo, o que torna fundamental um bom planejamento destas conforme mostra o próximo tópico.

## 2.4 PLANEJAMENTO DE CARREIRA

Segundo Dutra (2010), a grande maioria das pessoas encara o planejamento sobre suas carreiras apenas como a identificação de oportunidades ou, buscar o aproveitamento destas oportunidades. Ao pensar desta forma a pessoa subordina sua carreira a uma realidade dada pelo ambiente e perde a condição de atuar sobre esta realidade. Conforme Dutra (2010) é necessário olhar dentro de si para identificar o que o satisfaz, o que estimula, para atuar neste ambiente a fim de transformá-lo para melhor adequar-se às preferências e características pessoais. Apesar de ser uma constatação simples é muito difícil implementá-la em nosso dia-

a-dia. Dutra (2010, p.24) descreve um modelo para orientar as pessoas na reflexão sobre suas carreiras. Este modelo tem como principais objetivos:

- Desenvolver nas pessoas um espírito crítico com relação a seu comportamento diante da carreira;
- Estimular e dar suporte a um processo de auto-avaliação, visando o planejamento individual de sua carreira;
- Oferecer uma estrutura para reflexão das pessoas sobre sua realidade profissional e pessoal;
- Disponibilizar ferramentas para desenvolver objetivos de carreira e planos de ação e para monitorar a carreira ao longo do tempo.

Conforme London e Stumph (1982, apud Dutra, 2010) o planejamento de carreira depende de três responsabilidades do indivíduo, que são a auto avaliação, que compreende a avaliação de suas qualidades, interesses e potencial para os vários espaços organizacionais; estabelecimento de objetivos de carreira, além de implementação do plano de carreira para obtenção de capacitação e acesso às experiências profissionais necessárias para competir pelas oportunidades e para atingir as metas planejadas para a carreira.

Segundo Farias (2005) para planejar a carreira é necessário dar um passo de cada vez, fazendo desta o maior patrimônio profissional, sendo necessário identificar os pontos que merecem diferentes tipos de investimentos/treinamentos para, a partir daí, estabelecer metas e diretrizes para a evolução de seu patrimônio profissional intangível, estabelecendo indicadores de desempenho, ações concretas, e prazos para a verificação dos resultados. Para o mesmo autor, a tangibilidade desse planejamento deve ser total, uma vez que sua execução é elaborada pelo próprio dono da carreira. Farias (2005, p.56) apresenta um conjunto de fatores que, quando inventariados, servem de subsídio à elaboração de um plano de desenvolvimento individual, sendo estes fatores divididos em oito ações distintas conforme abaixo:

- Identificar pontos de excelência da carreira;
- Identificar pontos passíveis de melhoria na carreira;
- Definir ações de qualificação da carreira (curto, médio e longo prazo);
- Estabelecer prioridades de ação;
- Identificar fatores interferentes no processo de melhoria;
- Estabelecer prazos para obtenção de resultados;
- Definir indicadores de melhoria e suas métricas; e
- Definir sistemática de reavaliação de todo o processo.

Portanto, sobre os conceitos verificados sobre planejamento da carreira, chega-se à conclusão de que o autodesenvolvimento e o planejamento individual de carreira passam a ser uma preocupação primordial dos profissionais interessados em aumentar suas possibilidades de promoção e sua empregabilidade.

Conforme Dutra (2010), um conceito importante no processo de planejamento individual de carreira é o de âncoras de carreira, é a auto-percepção de habilidades, necessidades e valores, são elementos de nossa realidade que irão determinar preferências por determinada ocupação, carreira, empresa ou oportunidade. A seguir serão apresentadas as ferramentas existentes no Banco do Brasil para a gestão de carreira de seus funcionários.

### **3 FERRAMENTAS PARA GESTÃO DE CARREIRAS NO BANCO DO BRASIL**

As informações a seguir são extraídas de três fascículos disponibilizados pelo Banco do Brasil a seus funcionários, através do *site* da UNIBB (Universidade Banco do Brasil), página esta exclusiva para funcionários do BB para acesso e formação dos mesmos.

#### **3.1 SISTEMA DE TALENTOS E OPORTUNIDADES (TAO)**

Conforme Banco do Brasil (1997), o TAO é um sistema informatizado, utilizado pelo banco para identificar talentos, facilitando o Recrutamento e para evidenciar Oportunidades, apoiando o processo seletivo. O sistema é composto por dois módulos: Talentos e Oportunidades. No módulo talentos estão os currículos dos funcionários. As informações inseridas podem ser: ações de desenvolvimento como cursos técnicos, graduações; o percurso do funcionário ao longo de sua vida na empresa, informações sobre as avaliações da Gestão de Desempenho por Competências (GDP); as realizações significativas ao longo da carreira; funções extra Banco significativas.

Quanto ao módulo Oportunidades, o TAO registra a localização das agências, a existência ou não de vagas, a classificação dos interessados e o perfil da comissão oferecida, e pré-requisitos. A comparação do perfil estabelecido para a oportunidade com o currículo do funcionário vai determinar a classificação do funcionário numa determinada oportunidade. Para os gestores, o TAO é uma poderosa ferramenta gerencial, possibilita o recrutamento eletrônico em um processo ágil de seleção quando do surgimento de vagas, fornece informações confiáveis sobre o desenvolvimento e ascensão profissional no Banco do Brasil. Para os funcionários, é um instrumento que possibilita tomar conhecimento das oportunidades, fazer um planejamento de carreira, vislumbrando inúmeras trilhas e caminhos a seguir para alcançar seus objetivos profissionais (BANCO DO BRASIL, 1997).

O TAO é um importante aplicativo disponibilizado pelo BB, para a melhor formação de seus funcionários e maior transparência nas concorrências. A seguir será apresentada uma importante ferramenta utilizada pela empresa para avaliar as competências de seus empregados.

### 3.2 GESTÃO DO DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS (GDP)

Conforme Banco do Brasil (2005), a empresa adota atualmente o modelo de Avaliação de Desempenho por competência (GDC) e utilizam as informações da avaliação de desempenho tanto para subsidiar outros subsistemas de gestão de pessoas quanto para alcançar os resultados esperados pelo Banco definidos na estratégia corporativa. A avaliação de desempenho utiliza a metodologia do *balanced Scorecard*, que permite o balanceamento do desempenho entre as dimensões metas e competências, em diferentes perspectivas. Esse modelo deixa claro que o Banco considera importante para o desempenho profissional tanto os aspectos quantitativos (metas) quanto o comportamento das pessoas no cumprimento dessas metas (competências), uma vez que os pesos atribuídos às perspectivas traduzem de certa forma, a estratégia organizacional (BANCO DO BRASIL, 2005).

Os objetivos da GDP são:

- Orientar o processo de desenvolvimento profissional;
- Contribuir com o planejamento de carreira;
- Facilitar a consecução dos objetivos organizacionais;
- Subsidiar outros subsistemas e programas de gestão de pessoas tais como: TAO, que é o programa de Recrutamento e seleção.

Segundo o Banco do Brasil (2005), avaliar o desempenho é utilizar um padrão proposto pelo mesmo e compará-lo com um comportamento observado e emitir conceito a respeito da aproximação ou do afastamento entre esse padrão e o comportamento observado.

A contribuição da GDP para a carreira do funcionário se dá da seguinte forma: o funcionário é avaliado nas competências Fundamentais, Gerenciais (se for detentor de cargo gerencial) e nas específicas de sua área de atuação. Ao final de cada ciclo avaliatório o sistema GDP disponibiliza o resultado de sua avaliação. Esse resultado é composto pelas médias dos conceitos atribuídos por cada fonte (superior, auto-avaliação, pares e subordinados) para as competências que compõem as cinco perspectivas (Financeira, Clientes, Comportamento Organizacional, Processos Internos e Sociedade). A partir desse resultado o funcionário conhecerá aquelas competências em que possui lacunas e poderá solicitar ações de capacitação, através do Plano de Desenvolvimento de Competências (PDC), para aprimoramento dessas competências (BANCO DO BRASIL, 2005).

O PDC complementa o processo de gestão do desenvolvimento profissional. É uma ferramenta que auxilia o funcionário em seu desenvolvimento profissional e no planejamento de sua carreira. O PDC pode ser elaborado semestralmente, ajuda no desenvolvimento profissional, identificando as lacunas e solicitando ações de aprendizagem disponíveis no

sistema GDP. Também auxilia no planejamento de carreira, se o funcionário tem interesse em concorrer a uma vaga, a GDP permite que ele conheça as competências necessárias para atuar naquela dependência e, a partir daí, aprimorá-las ou desenvolvê-las por meio de ações de capacitação, por meio do PDC, melhorando, assim, sua pontuação nas concorrências (BANCO DO BRASIL, 2005).

Após o fechamento da GDP e do PDC o funcionário pode por meio do resultado de sua avaliação traçar trilhas para o seu desenvolvimento profissional, direcionado as aprendizagens para o preenchimento das lacunas de sua formação como veremos a seguir.

### 3.3 TRILHAS DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Sobre o conceito de trilhas, o Banco do Brasil (2001) diz que: Trilhas de Desenvolvimento Profissional são caminhos alternativos e flexíveis para o desenvolvimento pessoal e profissional, constitui uma estratégia educativa para a realização da excelência profissional e da excelência humana das pessoas que constituem a organização Banco do Brasil. As trilhas podem ser construídas com base em recursos oferecidos pelo Banco ou existentes no mercado. Elas são flexíveis e podem atender as necessidades do Banco e as aspirações de quem as constrói. Elas vão além das necessidades de um cargo específico, voltando-se para o desenvolvimento de papéis ocupacionais mais amplos. Na elaboração das trilhas, a parceria entre Empresa e funcionário mais uma vez se realça: o Banco oferece informações, direcionamentos e diversas opções de aprendizagem; o funcionário utiliza os recursos disponíveis, busca outras opções, aprende continuamente e gerencia o próprio desenvolvimento profissional. As aspirações profissionais e necessidades de aprimoramento apontadas na GDP são estímulos para a construção de trilhas de aprendizagem. As trilhas de desenvolvimento profissional oferecem várias opções de aprendizagem para cada competência fundamental e gerencial da GDP (BANCO DO BRASIL, 2001).

## 4 METODOLOGIA

### 4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Gil (2006) “método é o caminho para se chegar a determinado fim”, ou seja, é o caminho percorrido para a realização da pesquisa. A presente pesquisa classifica-se, quanto aos fins, como uma pesquisa de caráter descritiva, cujo intuito é descrever as características de um grupo de funcionários, além de estimar a proporção de elementos da população, suas características e comportamentos, para compreender as relações entre os funcionários e a organização a fim de proporcionar maior compreensão do fenômeno o qual se está investigando, permitindo assim a definição de forma mais precisa do problema de pesquisa (ACEVEDO; NOHARA, 2007).

A pesquisa realizada foi descritiva, analisando em profundidade os funcionários de uma mesma organização, descrevendo as características do grupo pesquisado, para descobrir e analisar a percepção dos envolvidos no processo em questão, sendo esta de caráter qualitativo e quantitativo (ACEVEDO, NOHARA, 2007).

Já no que se refere à pesquisa qualitativa, Oliveira (1997, p. 117) considera que:

As pesquisas que se utilizam de abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permiti, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

A pesquisa, objeto deste estudo, consistiu na análise dos instrumentos de gestão de carreira oferecido pelo Banco do Brasil, bem como a percepção de seus funcionários quanto a sua importância para a ascensão profissional dentro da organização.

### 4.2 SUJEITOS DA PESQUISA

A pesquisa sobre a percepção dos funcionários do Banco do Brasil foi realizado com os funcionários das agências do BB da Região de Dourados, sendo o público alvo identificado junto ao aplicativo do ARH (Administração de Recursos Humanos) do sistema de informações Banco do Brasil (SISBB), após permissão da Gestão de Pessoas do estado (GEPES Campo Grande-MS), sendo tomado como base a Superintendência Regional de



Dourados (Gerev Dourados-MS), Gerev esta composta por 36 (trinta e seis) municípios da região de Dourados, sendo estes: Dourados, Maracaju, Ponta Porã, Rio Brillhante, Jardim, Amambai, Deodápolis, Mundo Novo, Laguna Carapã, Batayporã, Itaporã, Glória de Dourados, Sidrolândia, Nova Andradina, Douradina, Naviraí, Fátima do Sul, Caarapó, Aral Moreira, Tacuru, Guia Lopes da Laguna, Sete Quedas, Itaquiraí, Vicentina, Porto Murinho, Nioaque, Bela Vista, Ivinhema, Bonito, Angélica, Anaurilândia, Nova Alvorada do Sul, Iguatemi, Paranhos, Jateí e Juti, municípios estes os quais abrigam 40 (quarenta) agências do BB, sendo identificado no momento do envio do questionário o número 504 (quinhentos e quatro) funcionários concursados lotados nestas dependências, atuando nos seguintes cargos: Escriturário, Caixa Executivo, Assistente de Negócios, Supervisor de Atendimento, Gerente de Relacionamento, Gerente de Serviços e Gerente Geral, sendo estes funcionários escolhidos para compor a amostra por conveniência/acessibilidade, por estes municípios localizarem próximos a Dourados, o que permite verificar a percepção dos funcionários da região quanto à gestão de carreira no Banco do Brasil, já que houve pesquisas semelhantes com esta, mas realizadas em outras regiões do Brasil.

Para esta pesquisa foi aplicado um questionário estruturado dentro da plataforma no SurveyMonkey e enviado para os respectivos funcionários. Optou-se por utilizar este instrumento pelo fato dos respondentes já terem familiaridade com o mesmo, já que as avaliações existentes dentro da empresa também utilizam esta metodologia, mas apenas 51 dos 504 funcionários público alvo da pesquisa responderam ao questionário, o que pode ser considerado uma limitação na apuração dos resultados.

#### 4.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Para coletar os dados referentes à percepção dos funcionários quanto a gestão de carreira, foi construído um questionário tomando como base os objetivos apresentados no trabalho, ao todo foram elaboradas 37 questões (Apêndice A).

O instrumento de coleta de dados utilizado foi composto por perguntas de múltipla escolha, sendo as que tratavam de questões específicas do BB foi utilizado como base a Escala de Likert de 1 a 5, além de perguntas abertas, onde os respondentes ficaram livres para responder aumentando assim a profundidade do estudo. Foram utilizadas como referência questões que fazem parte da Oficina Gestão de Carreiras oferecida pelo Banco do Brasil a

seus funcionários, além de questões dos trabalhos desenvolvidos por Matos (2004) e por Guerra (2007), além de perguntas elaboradas pelo pesquisador.

O formulário de coleta de dados foi composto por 37 questões no total, sendo 8 (oito) de múltipla escolha, 22 (vinte e duas) utilizando a escala de Likert, e 7 (sete) abertas, abordando as seguintes categorias de análise: sexo, tempo de banco, autoconhecimento, iniciativa pessoal, avaliação da carreira, conhecimento dos programas/ferramentas disponibilizados pelo BB para a gestão de carreira, transparência nos critérios de promoções/nomeações, divulgação das oportunidades de ascensão profissional, influência da família, disponibilidade para mudanças para outras localidades e investimentos realizados pelo BB para treinamentos dos funcionários. Sendo o maior foco da pesquisa, verificar a percepção e os conhecimentos dos empregados quanto às ferramentas e utilização destas para um melhor planejamento de suas carreiras.

#### 4.4 COLETA DE DADOS

A coleta de dados, a fim de facilitar o acesso dos respondentes ao questionário, foi construída dentro da plataforma *survey monkey*. Para coleta das respostas foi utilizado o sistema do banco (SISBB) para identificar a matrícula de todos os funcionários público-alvo da pesquisa, já que os e-mails corporativos começam com a matrícula seguido de @bb.com.br, exemplo f1832742@bb.com.br.

Antes do envio final, foi efetuado um pré-teste com 10 indivíduos externo ao público alvo, sendo estes da agência na qual trabalho atualmente (Riachinho-MG), mais funcionários com quem tenho bons contatos e que estão atualmente em outras regiões, por ter melhor acesso a estes. Este pré-teste teve como objetivo encontrar falhas, imprecisão na redação, complexidade das questões, falta de clareza, além de verificar como o instrumento de coleta de dados se comportará na situação real (ACEVEDO, NOHARA, 2007).

Após a conclusão do pré-teste, foi feita a inclusão de mais 3 (três) questões sugeridas pelos pesquisados, além de modificar duas que eram abertas inicialmente passando estas para múltipla escolha, sendo logo após e de posse dos e-mails dos 504 funcionários, enviado a cada um deles um link para responder ao questionário, mas nesta fase houve um imprevisto, já que todos os e-mails enviados caíram na caixa de SPAM, sendo que para ter acesso a

mesma foi necessária a liberação por parte dos usuários, devido a isto enviei nota técnica pessoal que é um meio utilizado pelos funcionários para se comunicarem, solicitar algo, ou enviar informações para outros, sendo estas acessadas via SISBB (Sistema de informações Banco do Brasil) no aplicativo CORREIO, sendo que das 504 notas técnicas enviadas apenas 80 não foram lidas no período de realização da pesquisa, já que este aplicativo monitora o recebimentos das mesmas, gerando inclusive a informação de data e hora da leitura das mensagens. Mas apesar do grande número de funcionário que tomaram ciência da pesquisa, no início obteve-se apenas 36 questionários respondidos, a partir daí entrei em contatos com alguns gerentes e funcionários e consegui que 39 enviassem seus e-mails pessoais para que pudessem responder em suas residências, já que o e-mail corporativo possui acesso restrito ao local de trabalho, pois é vinculado ao ponto eletrônico dos funcionários, sendo que destes 36 questionários enviados obtive mais 15 respondidos, finalizando com 51 ou 10,12% de respondentes no tempo solicitado, mas o fator positivo mesmo diante do baixo número de respondentes ficou por conta da diversidade de cargos, do equilíbrio entre os gêneros e também por ter contemplado funcionários de quase todas 40 agência público alvo da pesquisa.

#### 4.5 ANÁLISE DE DADOS

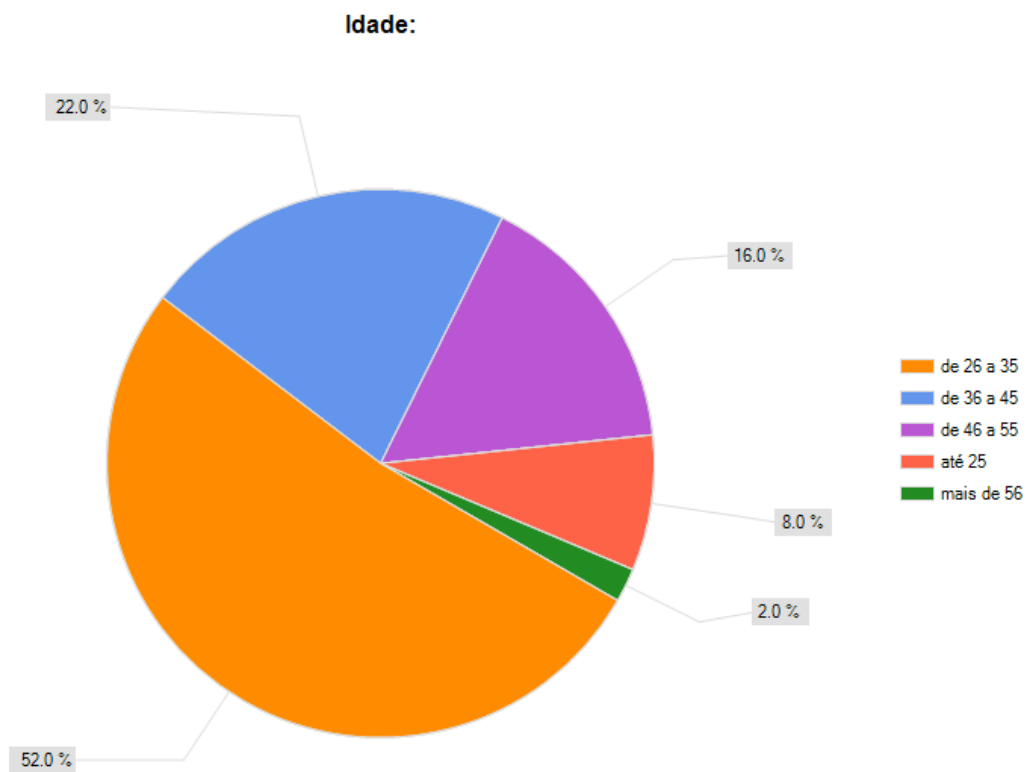
Os dados foram tratados de forma qualitativa e quantitativa. Como técnica foram realizadas análises de autores referente à carreira. Para análise dos dados referente ao questionário foram utilizadas frequência simples para as questões de múltipla escolha, por peso de 1 a 5 para às que foram utilizadas a escala likert, e análise interpretativa das questões abertas.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A apresentação dos resultados foi feita analisando os dados obtidos nos questionários respondidos, comparando com a teoria existente. Sendo analisados os perfis dos respondentes, a percepção dos funcionários quanto ao atual processo de gestão de carreira no BB, além de sugestões oferecidas pelos pesquisados para melhoria deste processo na organização.

### 5.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Os 51 funcionários participantes da pesquisa apresentam as seguintes características:

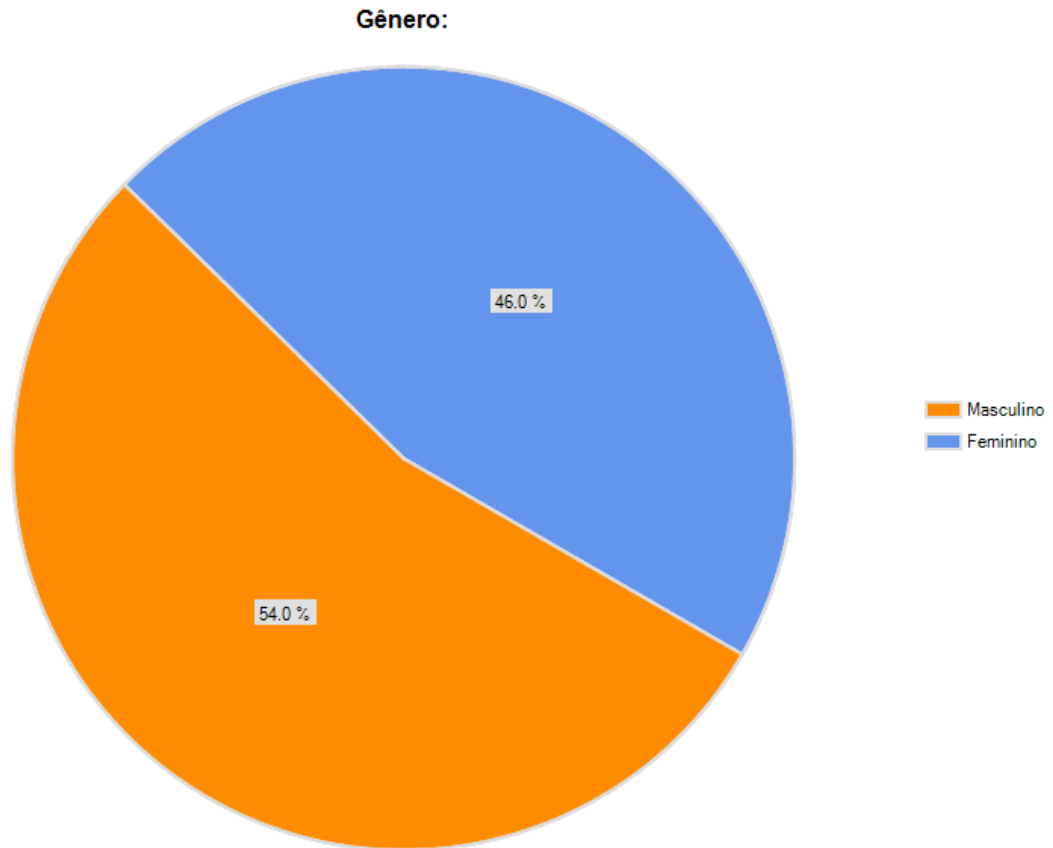


**Gráfico 1:** Idade dos participantes

**Fonte:** Dados da pesquisa (2013)

Entre os pesquisados, observa-se que a grande maioria dos pesquisados estão entre 26 e 55 anos, e em pequeno número os menores de 25 e maiores de 56 anos.

O gênero dos participantes serão apresentados no gráfico 2:



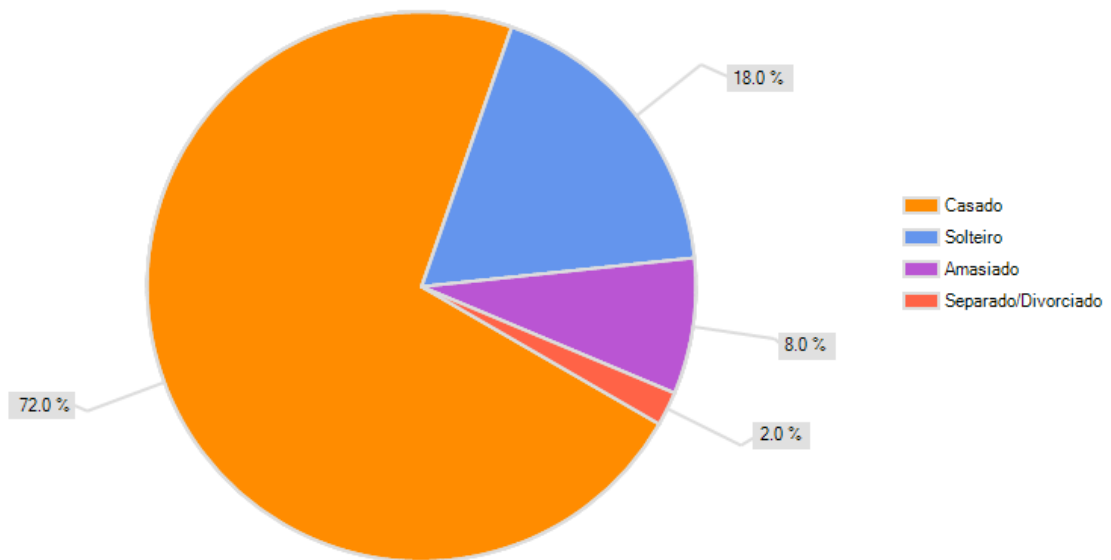
---

**Gráfico 2:** Características quanto ao gênero dos participantes

**Fonte:** Dados da pesquisa (2013)

Em relação ao gênero houve certo equilíbrio entre os respondentes, com uma pequena vantagem para os homens, o que reflete o mercado de trabalho.

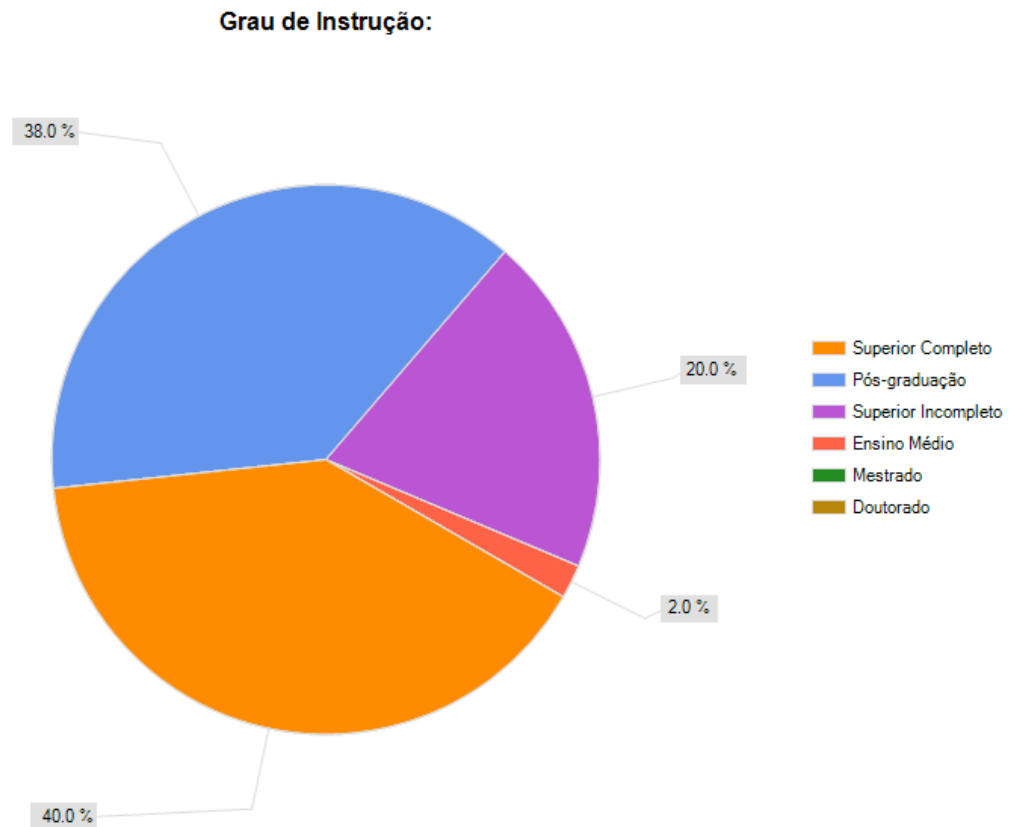
Os dados referente ao estado civil dos pesquisados serão apresentados no gráfico 3:

**Estado Civil:**

**Gráfico 3:** Estado civil dos participantes  
**Fonte:** Dados da pesquisa (2013)

No que se refere ao estado civil dos pesquisados, verificou-se que a grande maioria possui um(a) companheiro(a), sendo 72% casados e 8% amasiados, e este é um fator que pode interferir nas escolhas e no planejamento de suas carreiras.

O grau de instrução dos pesquisados, conforme gráfico 4, possui grande maioria (78%) com nível superior completo, o que indica que a qualificação é um fator de destaque entre os funcionários do BB, já que apenas 2% dos respondentes não iniciaram ao menos um curso de graduação.



**Gráfico 4:** Grau de instrução dos pesquisados

**Fonte:** Dados da pesquisa (2013)

Mesmo sendo necessário apenas nível médio para ingressar no Banco do Brasil, nota-se a importância dada pelos funcionários para sua formação, já que para ascender profissionalmente na empresa, possuir ao menos um curso superior, é um grande diferencial na hora de impostar a concorrência.

O tempo de atividade dos funcionários no Banco do Brasil serão apresentados no gráfico 5:



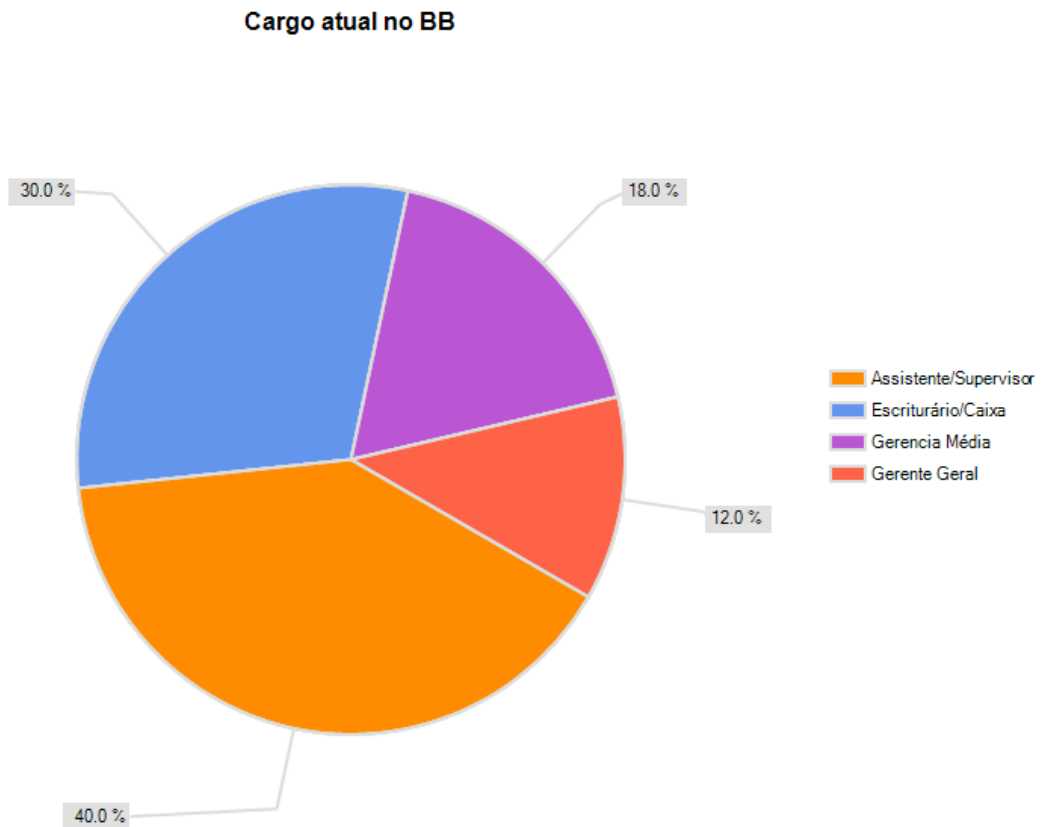
**Gráfico 5:** Tempo de atividade no Banco

**Fonte:** Dados da pesquisa (2013)

Em relação ao tempo de banco, nota-se que há um equilíbrio entre os respondentes, com um leve destaque para quem tem entre 6 e 10 anos de banco, mas levando em consideração 10 anos de empresa verifica-se que 72% dos pesquisados não ultrapassaram esta marca, mesmo o BB sendo uma instituição com mais de 200 anos de fundação e com certa estabilidade no emprego, por seu ingresso ser através de concursos públicos.

Os dados obtidos referentes ao cargo atual dos pesquisados serão apresentados no gráfico 6:





**Gráfico 6:** Cargo atual na empresa  
**Fonte:** Dados da pesquisa (2013)

Entre os pesquisados verificou-se que 70% dos funcionários ocupam atualmente os cargos iniciais, e apenas 30% cargos de gerência, ou seja, muito próximo do tempo de banco, e isso evidência que quanto mais tempo de empresa, maior a possibilidade de ocupar cargos maiores, seja por mérito pessoal, pelo conhecimento adquirido, ou por conquistar bons relacionamentos ao longo dos anos na organização.

As perguntas abertas em relação ao perfil dos participantes possibilitaram coletar dados diversificados sobre os pesquisados, mas pode-se ver que a maioria dos (50) que responderam esta questão são originários do estado de Mato Grosso do Sul (34), sendo estes de diversos municípios de MS, outros estados também foram citados, tais como Paraná (6), São Paulo (5), Rio Grande do Sul (3), Paraíba e Acre (1).

No que diz respeito a experiências anteriores, apenas 16 disseram não possuir nenhuma outra experiência profissional, sete disseram já trabalharam em outras empresas do ramo financeiro, 10 no ramo de comércio e vendas, os 18 demais se dividiram entre

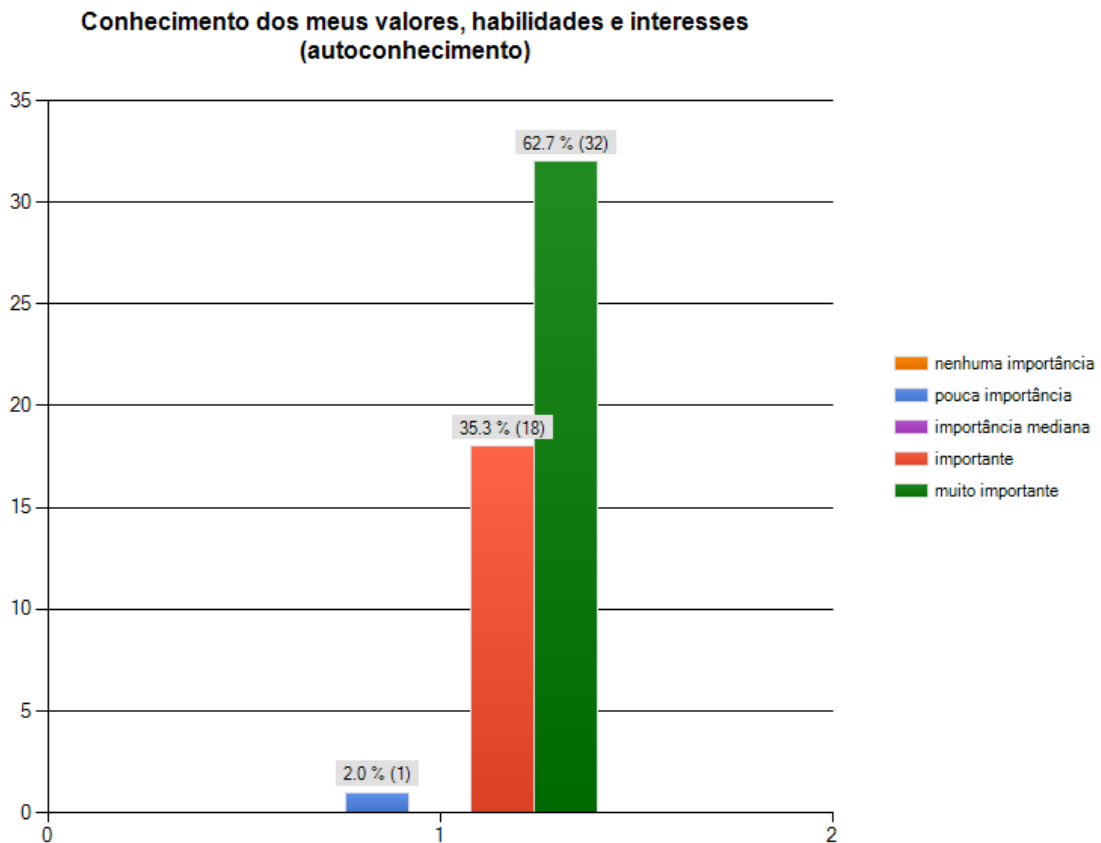
contabilista, administrados, empresários, professores, a até um agrônomo, o que mostra a grande diversidade de carreira e perfis entre os funcionários do Banco do Brasil.

No quesito em que se perguntou o que é mais importante para a carreira, obteve-se diversas respostas, com destaque para, qualidade de vida, satisfação e valorização pessoal, reconhecimento profissional e financeiro com salários condizentes e benefícios, possibilidade de ascensão profissional aliado a maior remuneração e bem estar da família, além da estabilidade, possibilidade de construir um caminho para o crescimento profissional ou até mesmo fora da empresa devido aos benefícios existentes na empresa, tais como, bolsas de graduação, pós-graduação, etc, além dos conhecimentos e experiências adquiridas, mas também objetivos pessoais, como gostar do que faço, ser valorizado pelas habilidades pessoais, reconhecimento pelos esforços, bem estar e saúde da família, sentir parte da empresa, fazer a diferença na vida dos clientes.

## 5.2 GESTÃO DE CARREIRAS NO BANCO DO BRASIL

Os gráficos a seguir representam a percepção dos funcionários quanto o atual processo de ascensão profissional, de gestão e planejamento de carreiras existentes no Banco do Brasil, para estes foram utilizados a escala likert com peso de 1 a 5 de acordo com o grau de importância dada para cada questão, sendo que quanto maior a média, melhor o resultado da avaliação.

Os gráficos 7 refere-se as fatores relacionados ao conhecimentos pessoais de cada pesquisado:

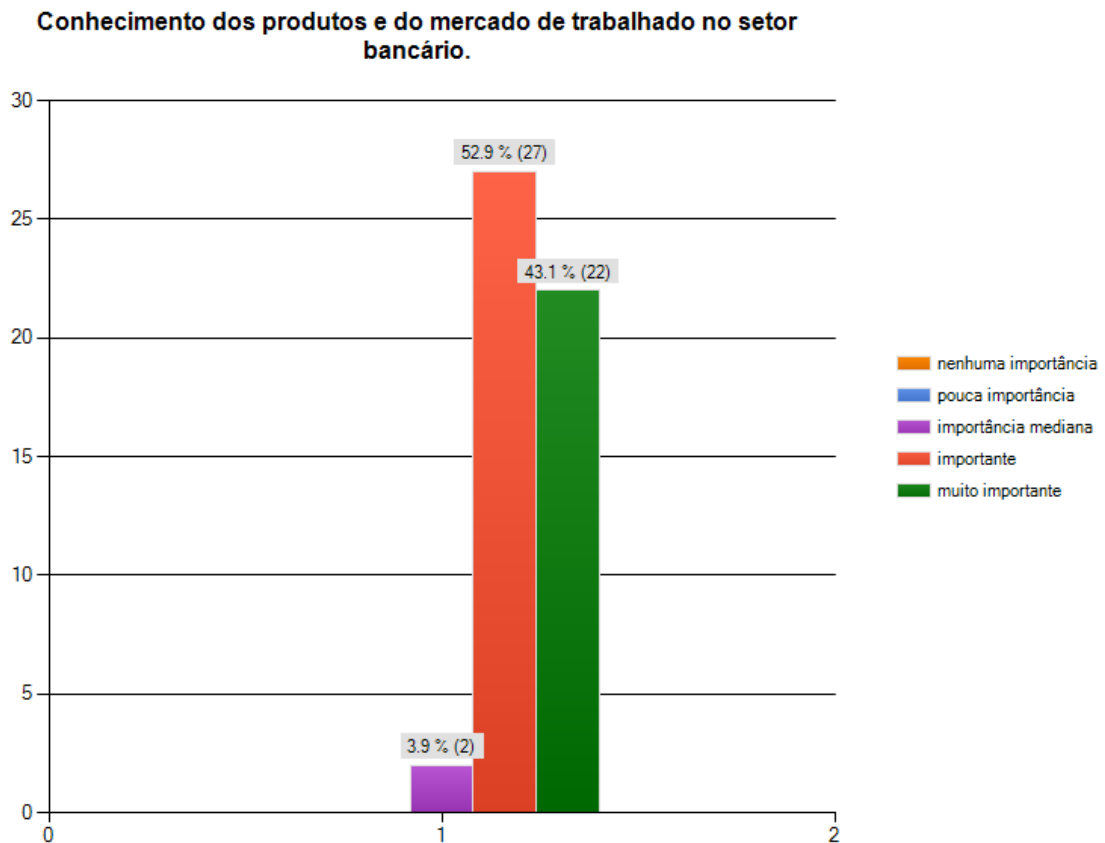


**Gráfico 7:** Conhecimento dos valores, habilidades e interesses

**Fonte:** Dados da pesquisa (2013)

Os resultados obtidos nesta questão evidenciam que os funcionários tem a percepção que seu autoconhecimento é de grande importância para o futuro de sua carreira no BB, já que ficou com a média de 4,59 em relação a sua importância. Conforme Dutra (2010) a auto percepção de habilidades, necessidades e valores são elementos de nossa realidade que irão determinar as preferências por determinada ocupação, carreira, empresa ou oportunidade.

O dados verificados no gráfico 7 ficaram muito parecidos com o do gráfico 8 que trata do conhecimento dos produtos e do mercado de trabalho no setor bancário.

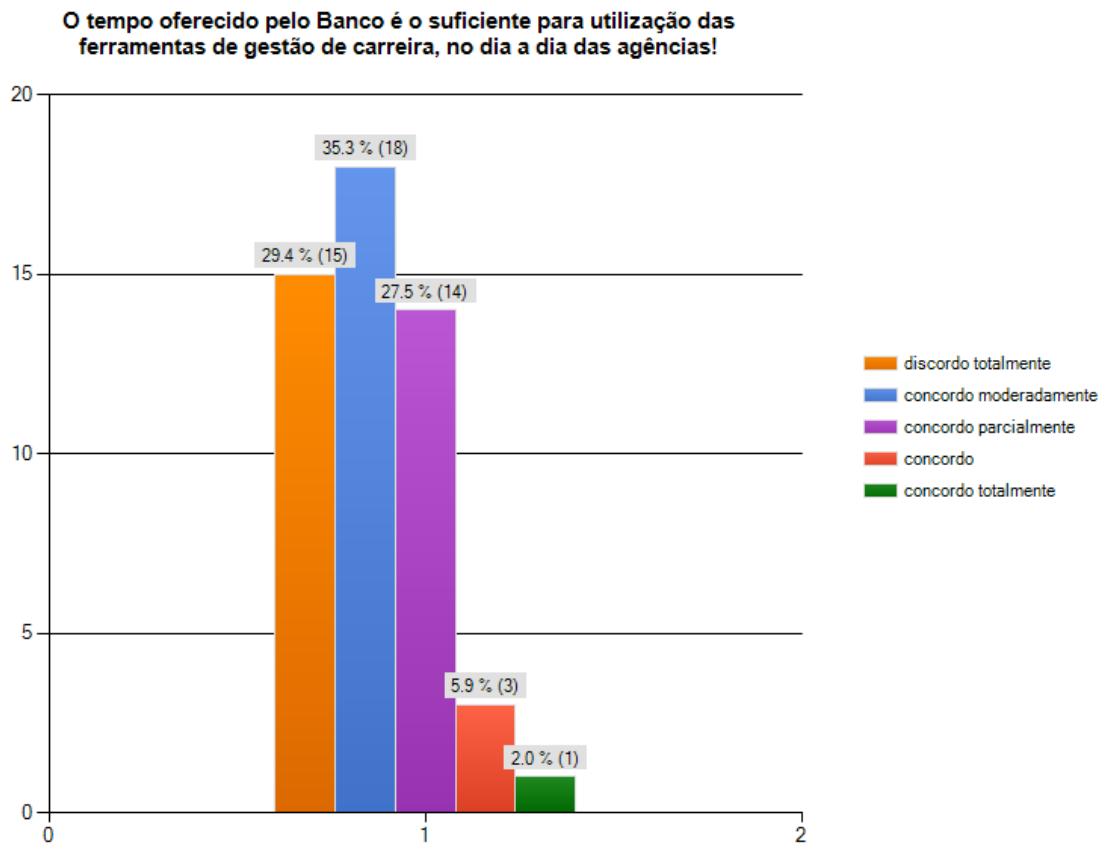


**Gráfico 8:** Conhecimento dos produtos e mercado de trabalho no setor bancário  
**Fonte:** Dados da pesquisa (2013)

Esta questão evidenciou a importância percebida pelos funcionários para o conhecimento dos produtos e do mercado de trabalho no setor bancário, ficando com média 4,39 conforme o gráfico 8, perto dos 4,59 da questão anterior.

Estas duas questões demonstraram que o conhecimento é um fator muito importante na visão dos funcionários para o desenvolvimento de suas carreiras.

O gráfico 9 revela qual a visão dos pesquisados sobre o tempo oferecido pelo banco para utilização das ferramentas de gestão de carreira.

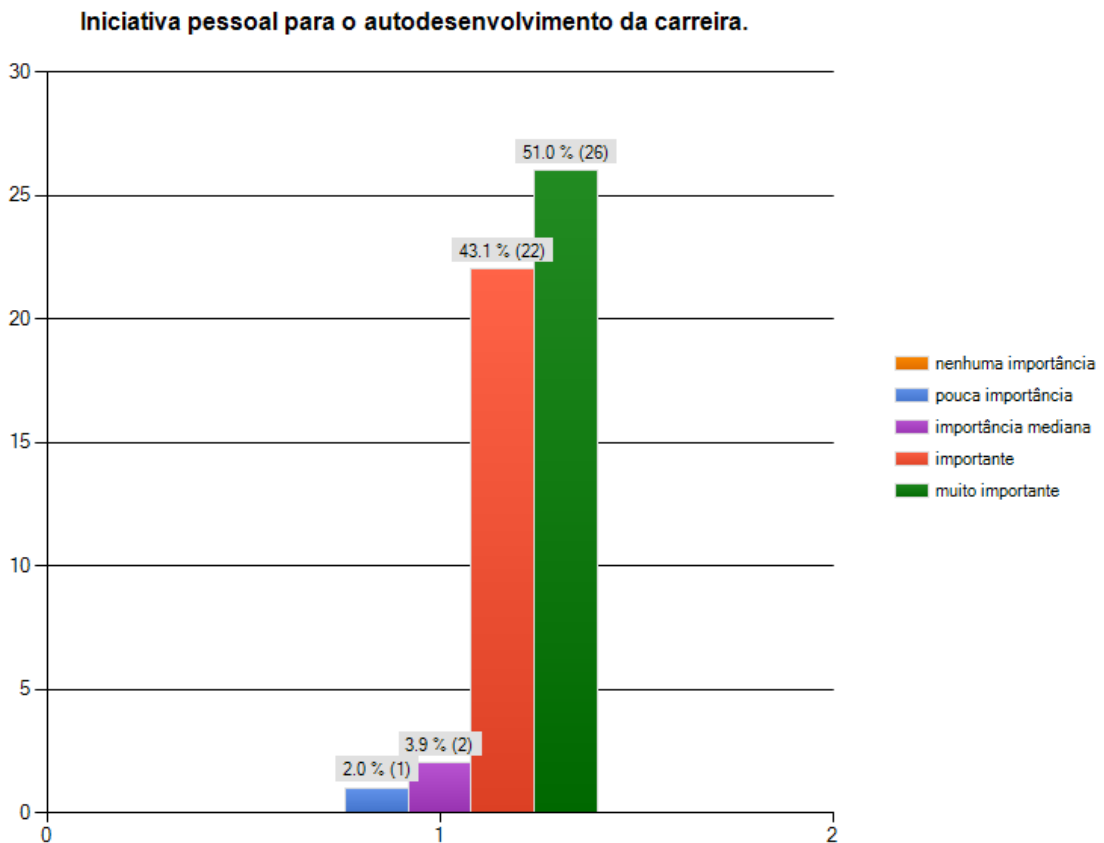


**Gráfico 9:** Tempo oferecido pelo Banco

**Fonte:** Dados da pesquisa (2013)

Os resultados obtidos com esta questão revelam que o banco tem muito que melhorar neste quesito, já que a média das respostas ficou em 2,16, ou seja, os funcionários acham que o horário disponibilizado pelo BB diante da correria do dia a dia é muito pouco para utilização e melhor conhecimento dos sistemas desenvolvidos pela empresa.

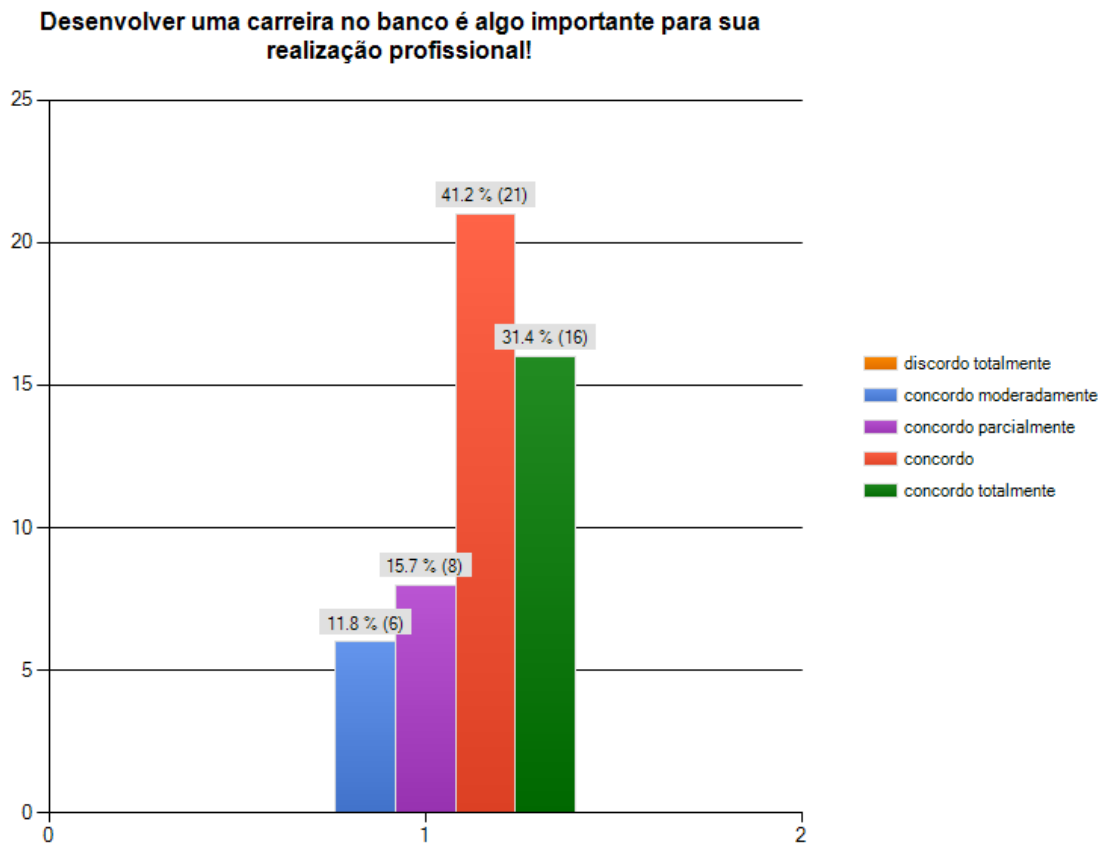
Os gráficos 10 e 11 tem relação à iniciativa pessoal e abordam se o desenvolvimento da carreira é algo importante para a realização profissional dos pesquisados.



**Gráfico 10:** Iniciativa pessoal

**Fonte:** Dados da pesquisa (2013)

O gráfico 10 demonstra a percepção quanto à iniciativa pessoal para o desenvolvimento da carreira, sendo o resultado médio de 4,43, e isto demonstra que ter iniciativa pessoal é um fator de grande importância para ascender profissionalmente no BB, mostrando que não é apenas a empresa que deve motivar seus funcionários a fazer carreira, mas que isto deve partir também de seus empregados. Isso se aplica ao que diz London e Stumph (1982, apud Dutra, 2010) na qual o indivíduo é responsável pela avaliação de suas qualidades, interesses além do estabelecimento de objetivos de carreira e implementação de um plano de carreira.

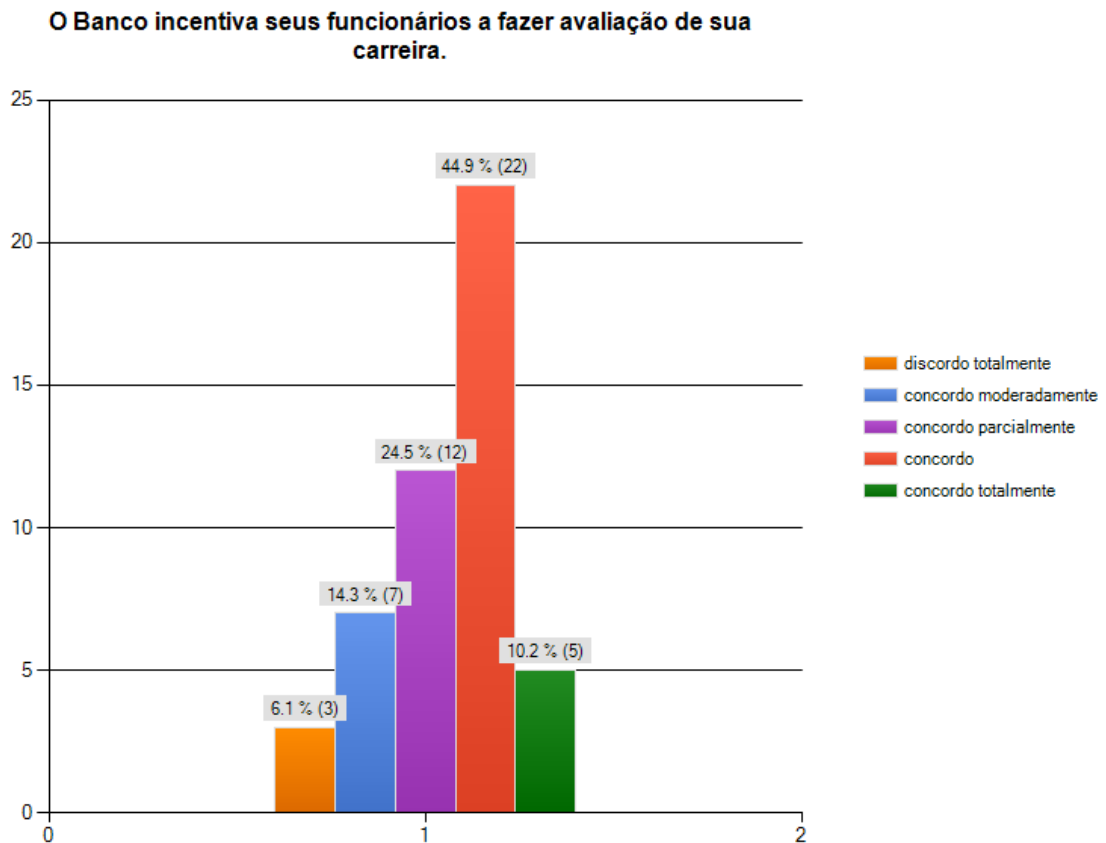


**Gráfico 11:** Desenvolvimento de carreira no banco

**Fonte:** Dados da pesquisa (2013)

Já o gráfico 11 reflete a opinião dos pesquisados quanto à importância para sua realização profissional, e de desenvolver uma carreira no banco, obtendo a média de 3,92. Esta questão mostrou que nem todos tem a ambição de desenvolver uma carreira no banco já que seis pesquisados, concordaram moderadamente com a afirmação da questão, o que mostra que a grande maioria pensam em ascender na empresa, mas existem funcionários que estão satisfeitos no cargo que ocupam, ou pensa em sair do banco para exercerem outras atividades.

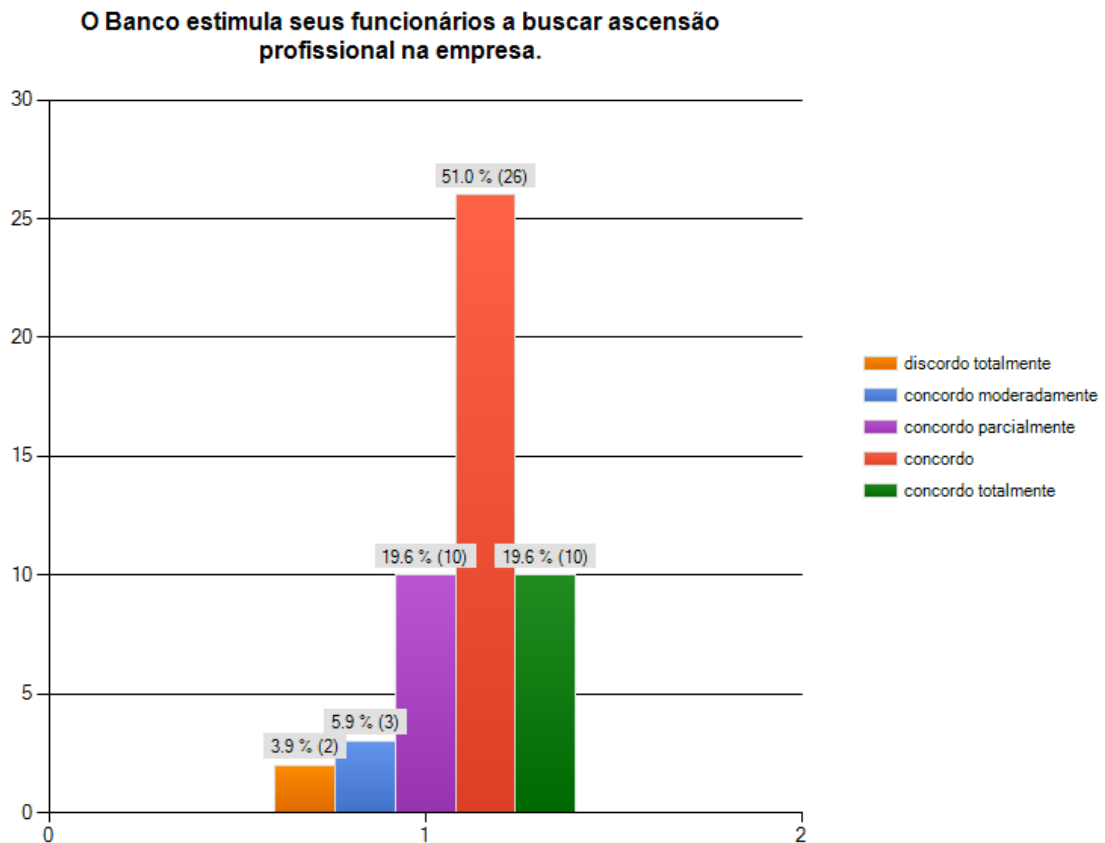
Os gráficos 12 e 13 mostram o que os pesquisados pensam dos incentivos e estímulos do banco tanto para avaliação da carreira quanto para ascensão profissional.



**Gráfico 12:** Incentivo do banco para avaliação de carreira  
**Fonte:** Dados da pesquisa (2013)

O gráfico 12 trata dos incentivos dados pelo banco para que os funcionários efetuem avaliação de sua carreira, sendo a média obtida 3,39. O que reflete que os pesquisados concordam parcialmente com estes incentivos para avaliação. Mas o que também chama a atenção, neste resultado, é o fato de 20,4% dos pesquisados concordarem pouco ou discordarem totalmente da afirmação, o que demonstra a opinião de que a empresa pouco faz para que seus funcionários revisem sua carreira ou que sejam estimulados a isto. Mas segundo London e Stumph (1982, apud Dutra, 2010), o planejamento de carreira depende de três responsabilidades do indivíduo sendo uma delas a auto avaliação, ou seja, não cabe apenas à empresa incentivar seus funcionários a fazer a avaliação de suas carreiras, isto tem que partir também de cada um destes.



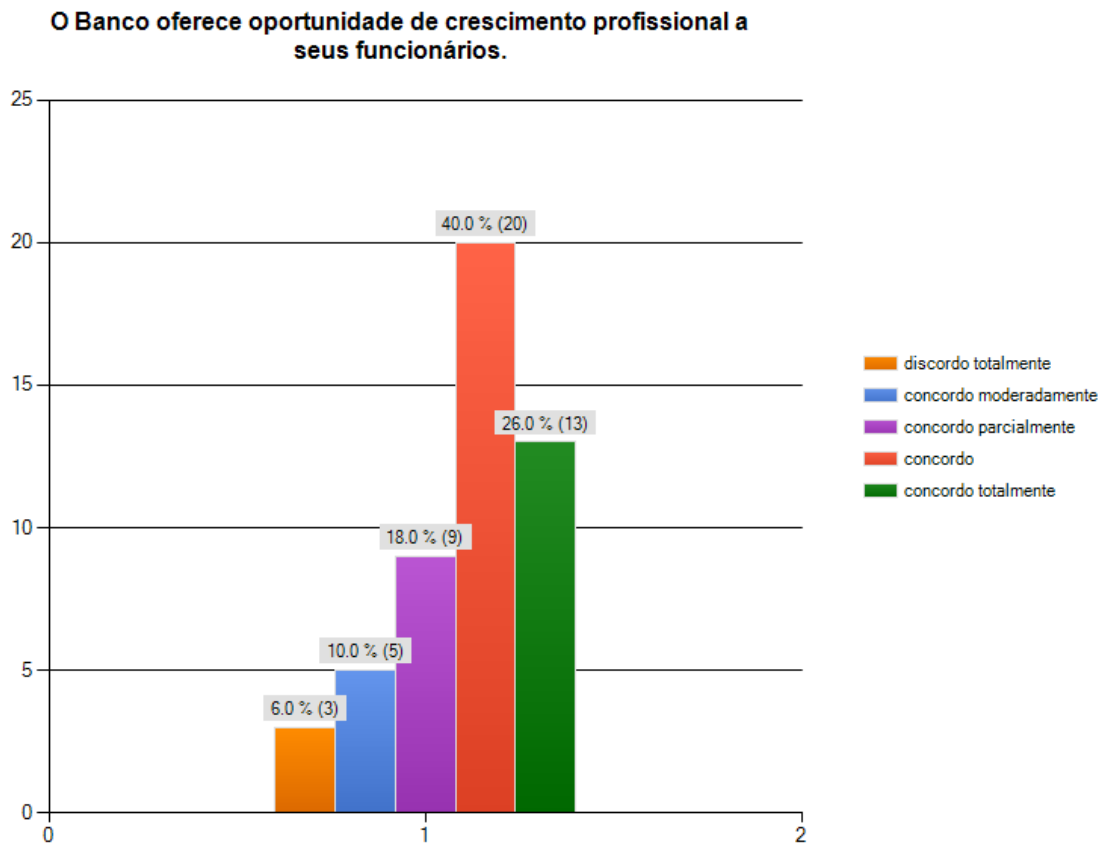


**Gráfico 13:** Estimulo do banco para os funcionários buscarem ascensão dentro da empresa  
**Fonte:** Dados da pesquisa (2013)

O resultado das respostas obtidas na questão representada pelo gráfico 13 revela que a maioria concorda que o banco estimula seus funcionários a buscar ascensão profissional, mas com controvérsias já que a média ficou em 3,76 puxada para baixo pelos 9,8% que discordam pouco ou totalmente da afirmação.

Estes dois últimos gráficos demonstraram que o banco pode melhorar nestes quesitos, já que a média ficou um pouco abaixo de 4, que é o resultado esperado pela empresa, assim como no sistema utilizado para avaliação dos funcionários a GDP.

O gráfico 14 retrata a opinião sobre as oportunidades de crescimento oferecidas pelo Banco a seus funcionários:

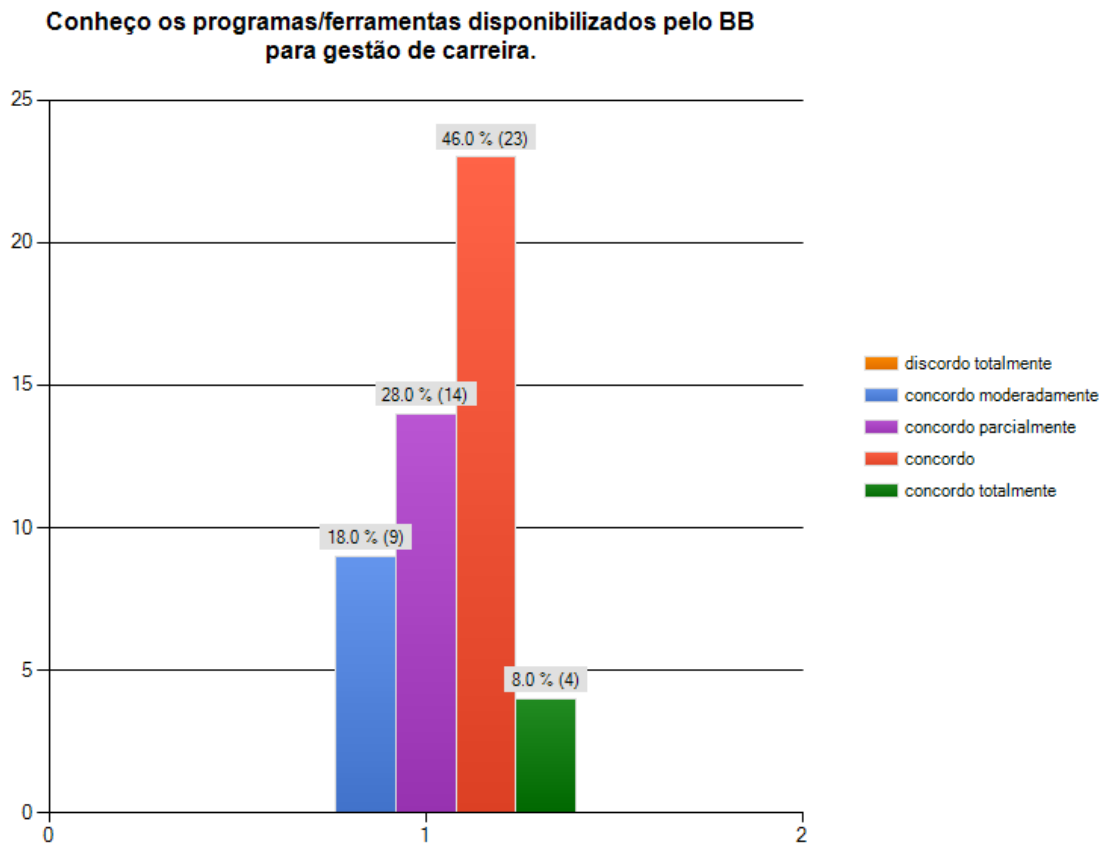


**Gráfico 14:** Oportunidade de crescimento profissional

**Fonte:** Dados da pesquisa (2013)

O resultado desta afirmação também ficou um pouco abaixo das expectativas, já que obteve a média 3,70, já que 34% atribuíram notas menores do que 4 (concordo), o que conforme Dutra (2010), a empresa peca um pouco no seu papel que é implantar um sistema de administração de carreira que ofereça a todos funcionários uma estrutura com os níveis e requisitos de acesso, assim como implementar e oferecer tempo disponível para utilização deste sistema.

Já o gráfico 15 está relacionado ao conhecimento pessoal de cada pesquisado quanto aos programas e ferramentas disponibilizadas pelo BB para a gestão de sua carreira.

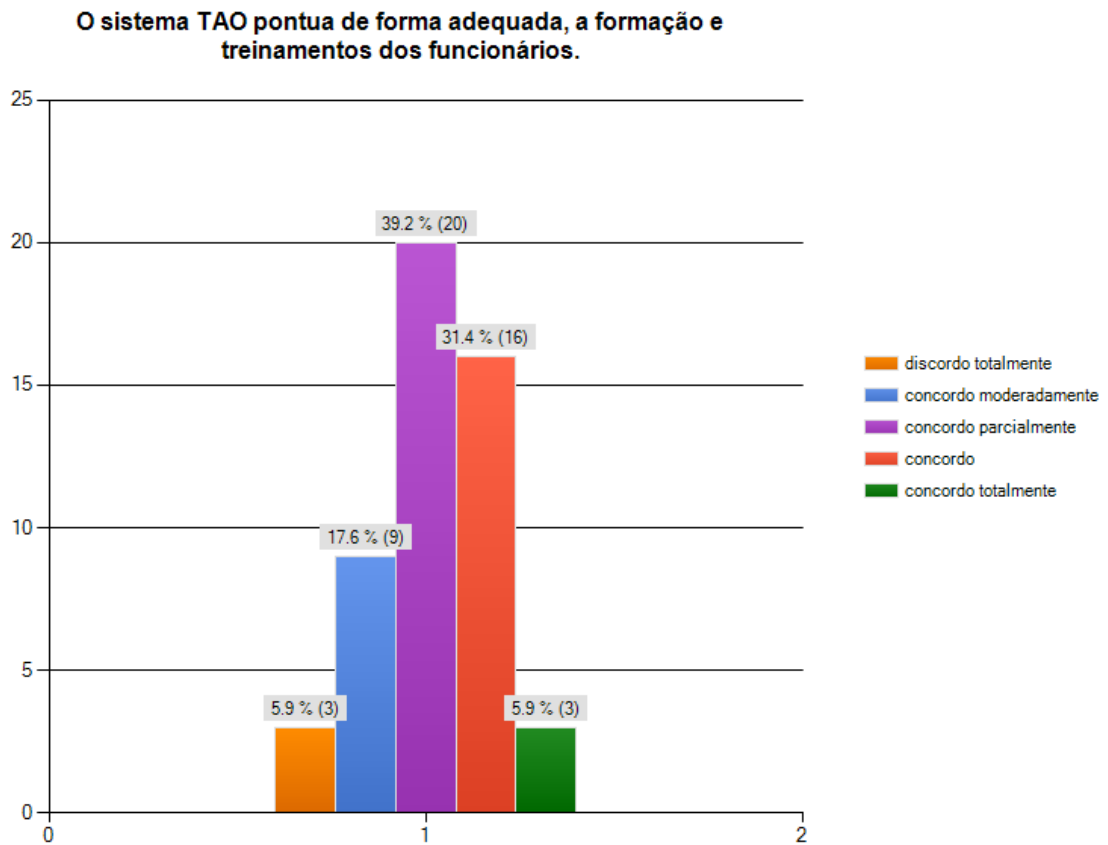


**Gráfico 15:** Conhecimento dos programas e ferramentas

**Fonte:** Dados da pesquisa (2013)

Os resultados conforme demonstra o gráfico 15, são piores do que o da questão anterior, já que obteve a média 3,44. Mas com uma ressalva, desta vez ninguém discordou totalmente da afirmação, mas 46% pouco ou parcialmente concordaram com a mesma, o que pode ser explicado também pelo resultado da questão anterior. Para Farias (2005) é necessário identificar os pontos que merecem diferentes tipos de investimentos/treinamentos, para a partir daí, estabelecer metas e diretrizes para evolução do patrimônio profissional. Ou seja, a empresa deve investir em melhores treinamentos para que os funcionários possam na prática estar integrados aos programas para usufruir o máximo de suas funcionalidades.

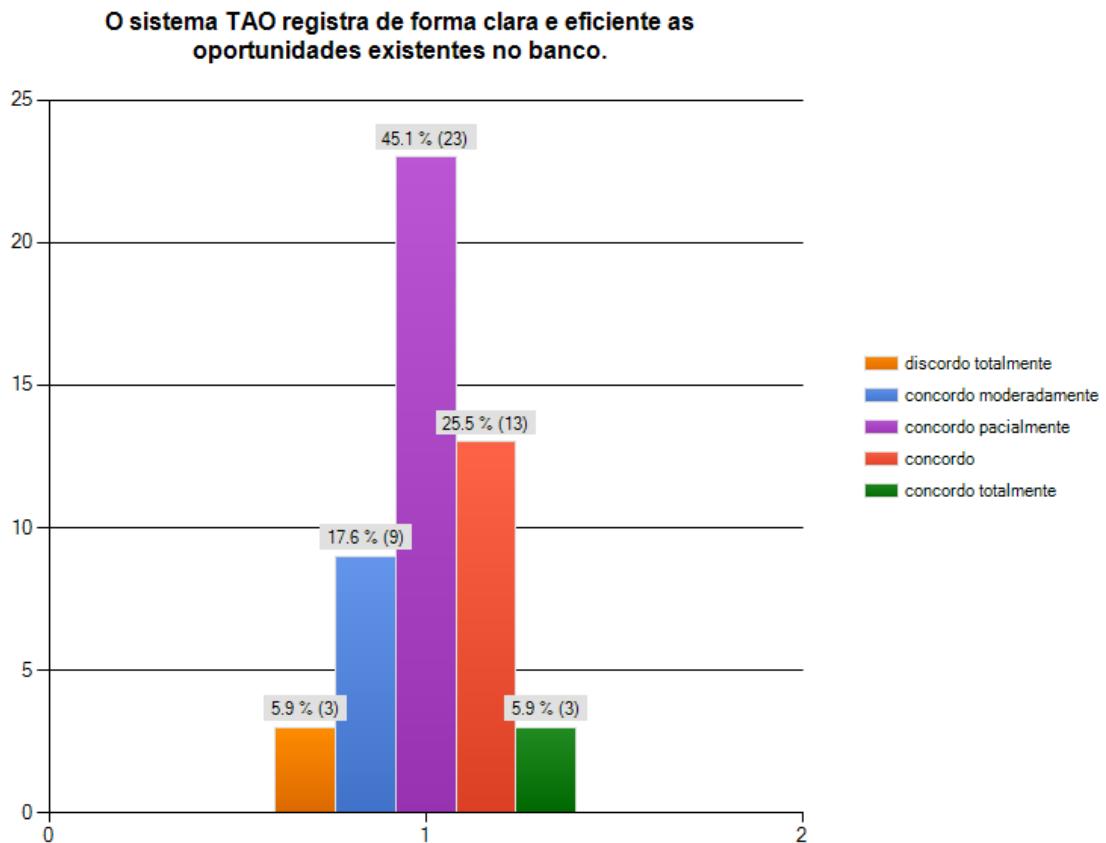
Os gráficos 16 e 17 a seguir tratam do sistema TAO, sobre suas funcionalidades e eficiência.



**Gráfico 16:** Pontuação sistema TAO

**Fonte:** Dados da pesquisa (2013)

Nos resultados obtidos conforme consta no gráfico 16 observa-se que a avaliação dos pesquisados vem caindo em relação às questões anteriores, obtendo média 3,14, isto devido a resposta de maior opção ter sido a de peso 3 (concordo parcialmente), o que reflete que os funcionários não concordam totalmente com o atual modelo de pontuação oferecido pelo programa o que fica mais evidente com os resultados questão a seguir.

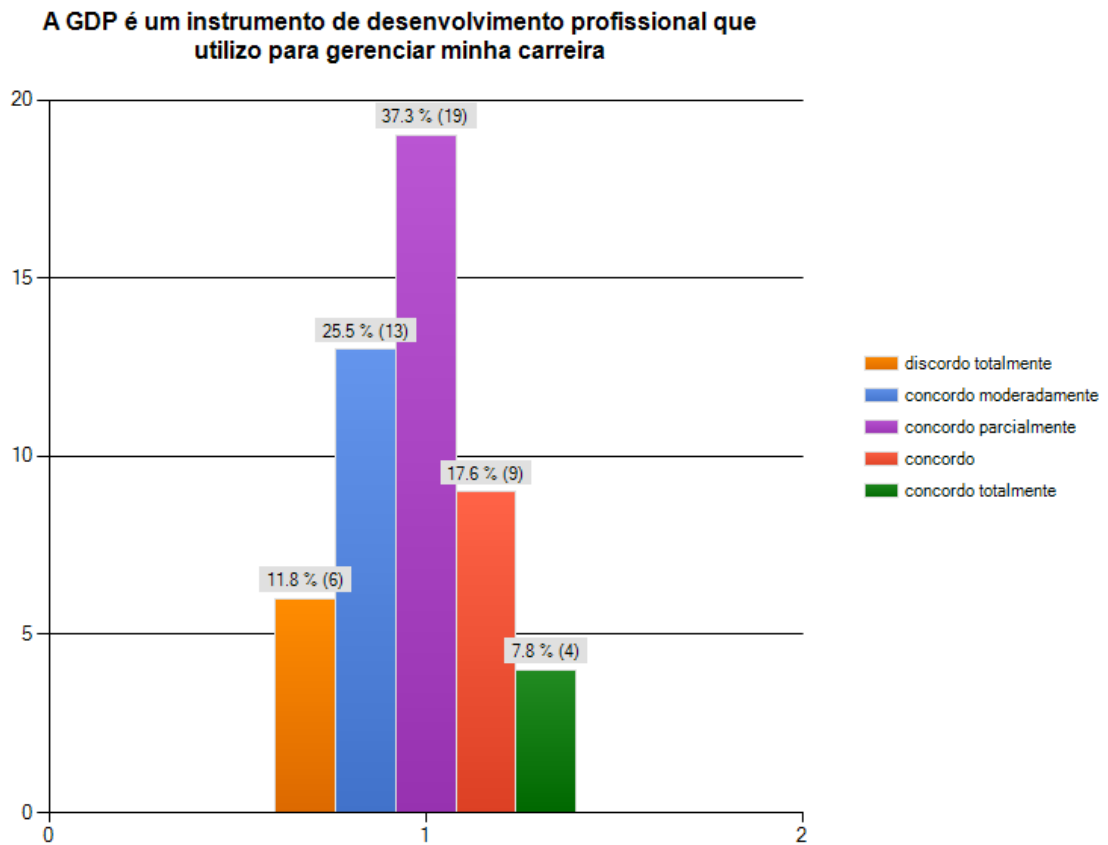


**Gráfico 17:** Registro do sistema TAO das oportunidades existentes

**Fonte:** Dados da pesquisa (2013)

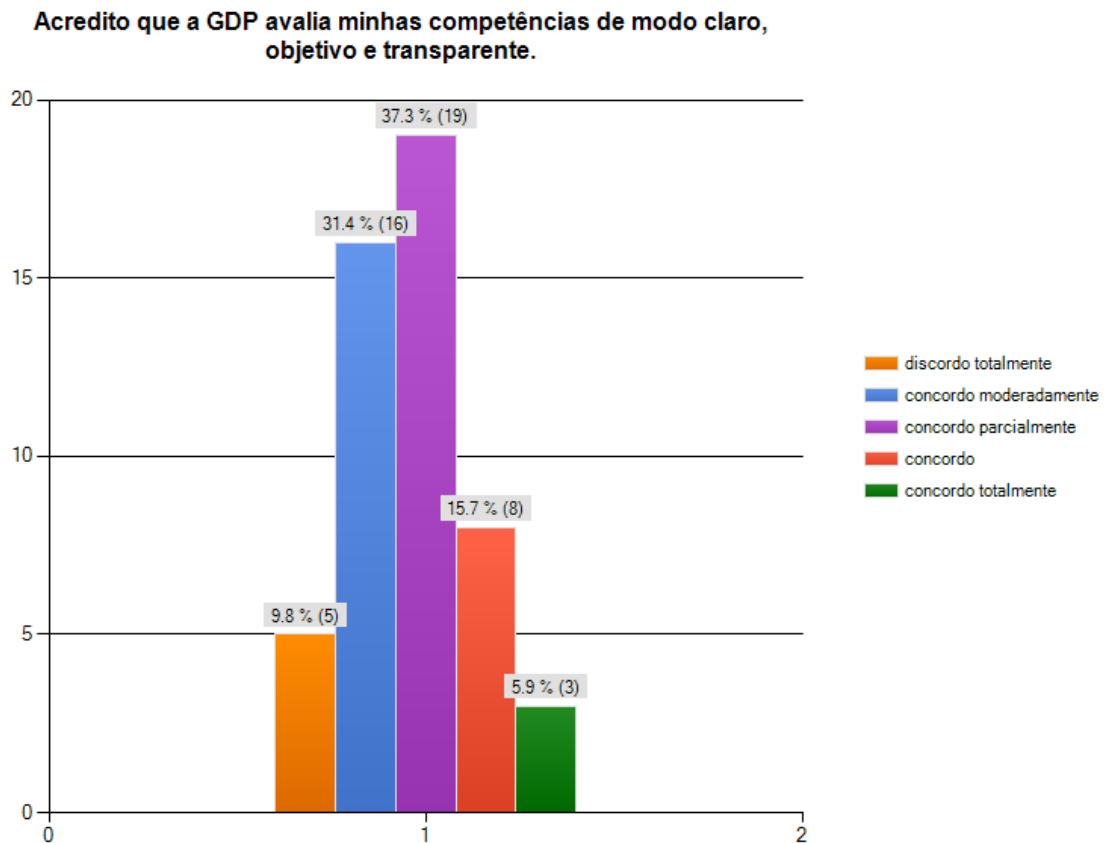
Os resultados obtidos no gráfico 17 obtiveram uma média ainda pior do que o anterior, sendo esta 3,08, puxado também pelo maior número de respondentes terem optado pela questão de peso 3, ou seja, em relação ao sistema TAO o BB pode tornar esta ferramenta mais clara e eficiente a fim de que todos os interessados possa usufruir de suas funcionalidades e aproveitarem as oportunidades de ascensão existente na empresa. O que não vem justificando o que segundo Banco do Brasil (1997) é uma das utilidades do TAO para os funcionários, já que para ele é um instrumento que possibilita tomar conhecimento das oportunidades, fazer um planejamento da carreira, vislumbrando inúmeras trilhas e caminhos a seguir para alcançar seus objetivos profissionais.

Os resultados sobre a Gestão do Desempenho por Competência (GDP) será analisado nos gráficos 18 e 19, destacando suas utilização e opinião dos pesquisados sobre suas funcionalidades e eficiência.



**Gráfico 18:** Utilização da GDP  
**Fonte:** Dados da pesquisa (2013)

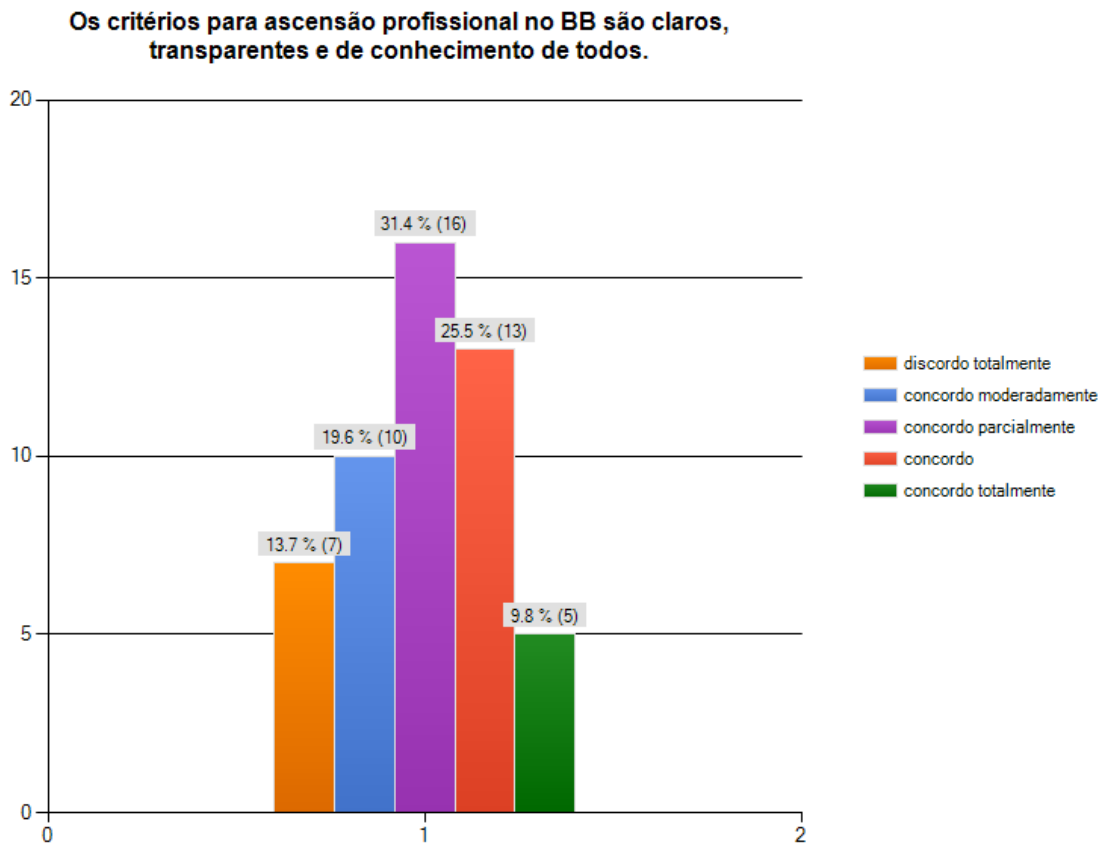
Os resultados obtidos pelo aplicativo GDP foram ainda piores do que do Sistema TAO, já que conforme o gráfico 18 a média das respostas ficou em 2,84. De maneira geral os funcionários do BB pouco utilizam esta ferramenta para seu desenvolvimento profissional. Resultado este parecido com o da próxima questão.



**Gráfico 19:** Avaliação da GDP  
**Fonte:** Dados da pesquisa (2013)

Conforme os resultados observados no gráfico 19, a média de 2,76 obtida neste quesito demonstra que a GDP pouco atinge seu objetivo, que é avaliar as competências funcionais de cada empregado, pois pelo resultado da questão anterior poucos utilizam esta ferramenta para seu crescimento profissional, também por acreditarem que esta é utilizada principalmente para punição ao invés de oferecer benefícios, pois para que um empregado possa perder a comissão uma das formas é que este tenha desempenho abaixo do esperado por 3 avaliações consecutivas. Ou seja, nem todos funcionários acreditam nos objetivos da GDP que segundo Banco do Brasil (2005) são: Orientar o processo de desenvolvimento profissional; contribuir com o planejamento de carreira; facilitar a consecução dos objetivos organizacionais e subsidiar outros subsistemas e programas de gestão de pessoais.

Os resultados obtidos referente aos critérios para ascensão profissional no BB serão demonstrados no gráfico 20:

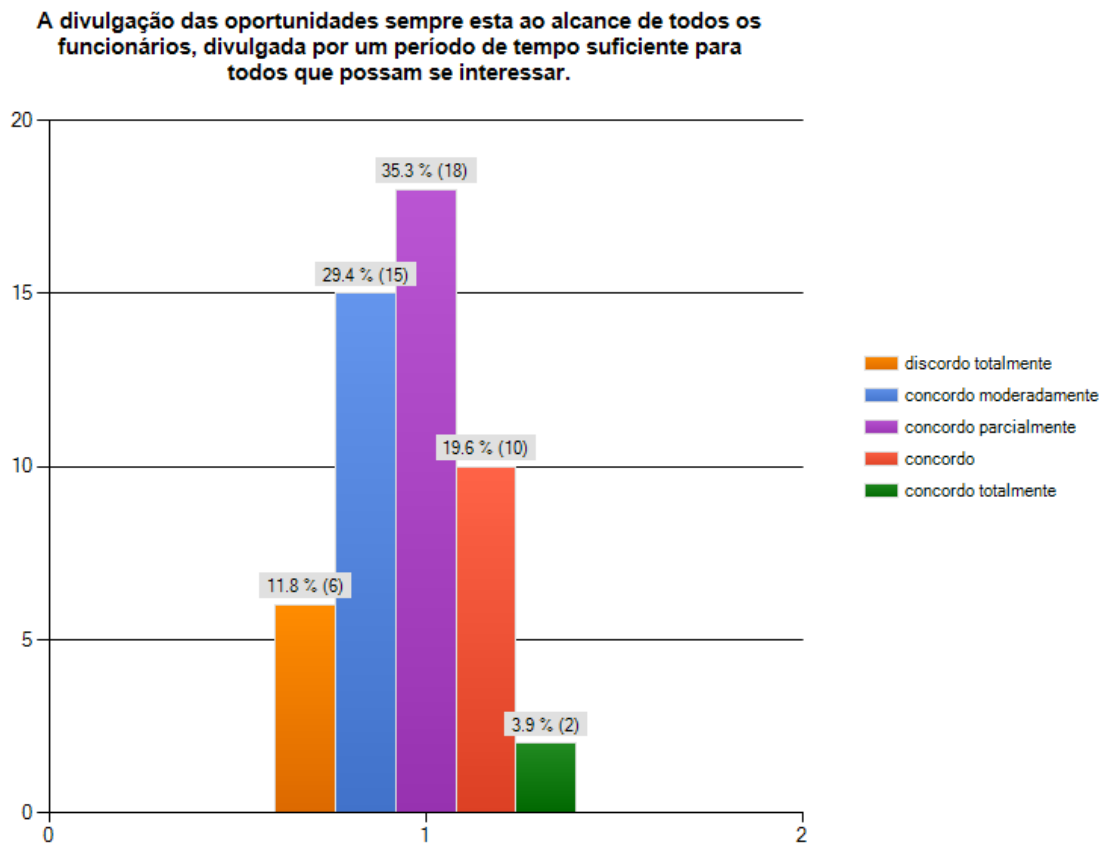


**Gráfico 20:** Critérios para ascensão profissional  
**Fonte:** Dados da pesquisa (2013)

Em relação aos critérios para ascensão profissional em relação à clareza, transparência e conhecimento de todos a média obtida foi de 2,98, com ligeira vantagem para o item com peso 3 (concordo parcialmente). Este resultado demonstra que muitos funcionários não consideram claros e transparentes os critérios utilizados pelo banco para ascensão profissional dentro da organização. O que segundo Banco do Brasil (2007) é uma das funcionalidades do sistema TAO, comparar o perfil estabelecido para a oportunidade com o currículo do funcionário, para determinar a classificação dos funcionários numa mesma oportunidade.

Já em relação à divulgação das oportunidades existentes, se estas estão ao alcance de todos, e sua divulgação será analisada no gráfico 21:



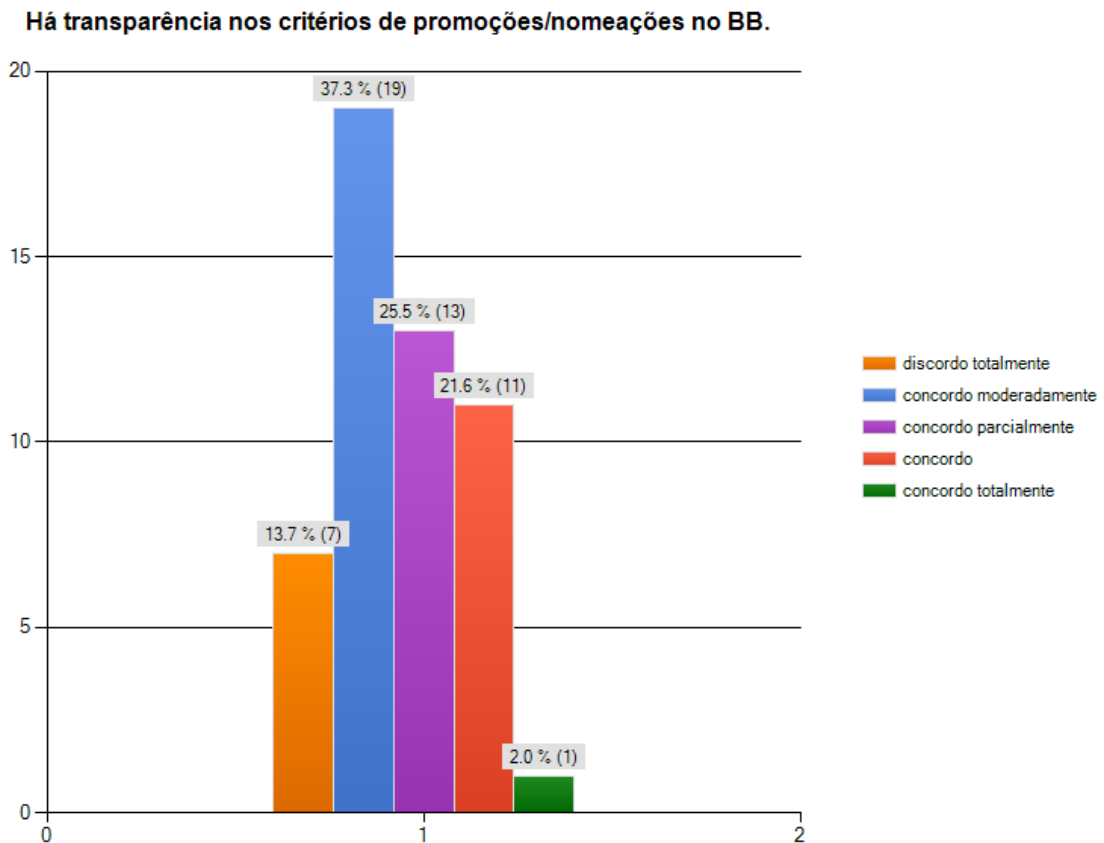


**Gráfico 21:** Divulgação das oportunidades

**Fonte:** Dados da pesquisa (2013)

O resultado desta questão foi muito parecido com o da anterior, já que obteve uma média muito próxima 2,75, mas com um menor percentual de respostas com peso 4 (concordo). Isto demonstra que muitos empregados pouco acreditam que as divulgações das oportunidades estão sempre ao alcance de todos, sendo um dos motivos o período de tempo que não tem um limite mínimo para sua visualização.

O gráfico 22 trata da transparência nos critérios de promoções no BB:



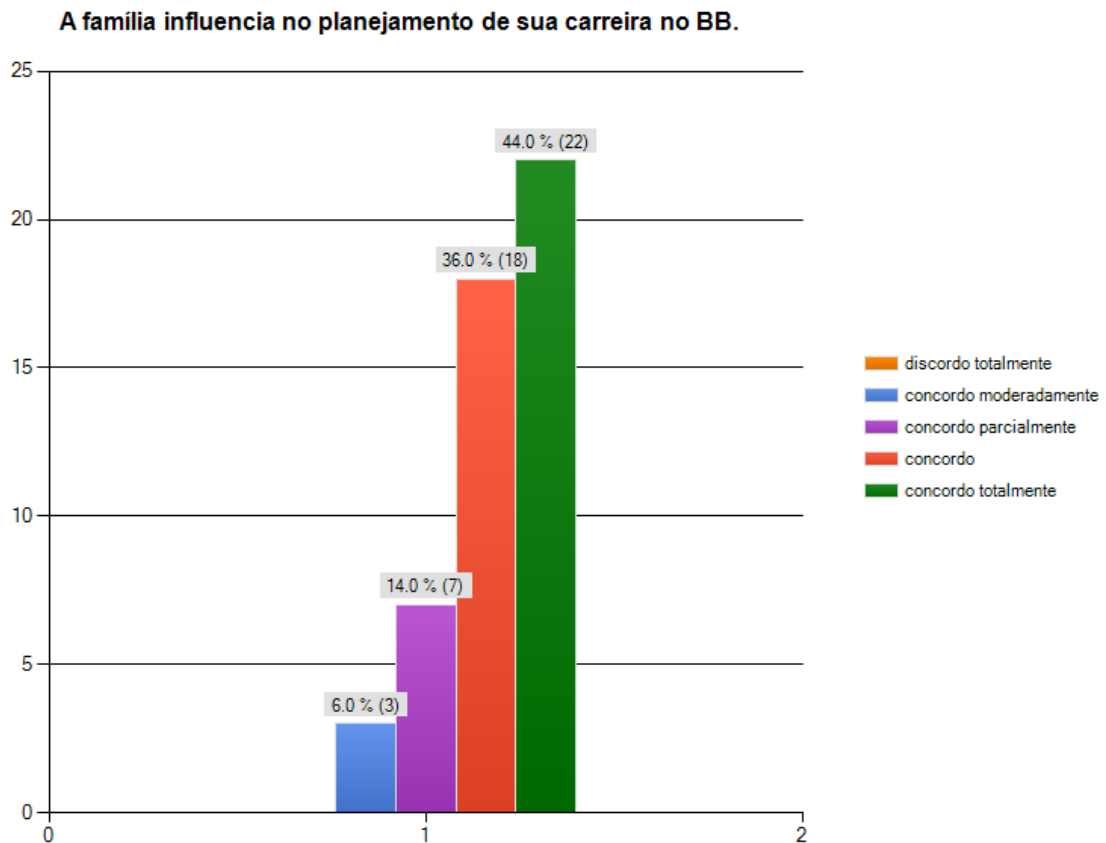
**Gráfico 22:** Transparência nos critérios de nomeações

**Fonte:** Dados da pesquisa (2013)

O resultado desta questão foi o pior de todos usando esta escala de avaliação, com a média 2,61, já que mais 50% marcaram as respostas de peso 1 (discordo totalmente) e 2 (concordo moderadamente). Ou seja, o banco deve rever junto com seus funcionários os critérios de nomeações da empresa, pois pelo que se viram muitos dos respondentes não acreditam na transparência deste processo.

A análise das 3 últimas questões mostraram os pontos onde a empresa deve se atentar para melhorar a imagem do seu processo de gestão de carreira, pois muitos dos pesquisados demonstraram pouca confiança nos critérios, divulgação e transparência de seu processo de nomeações. E para que a empresa possa reter seus talentos, evitando que estes saiam para a concorrência, ou para outras empresas com melhores remunerações, uma boa divulgação de suas oportunidades, de critérios de promoção justos, são essenciais para que a organização alcance seus resultados.

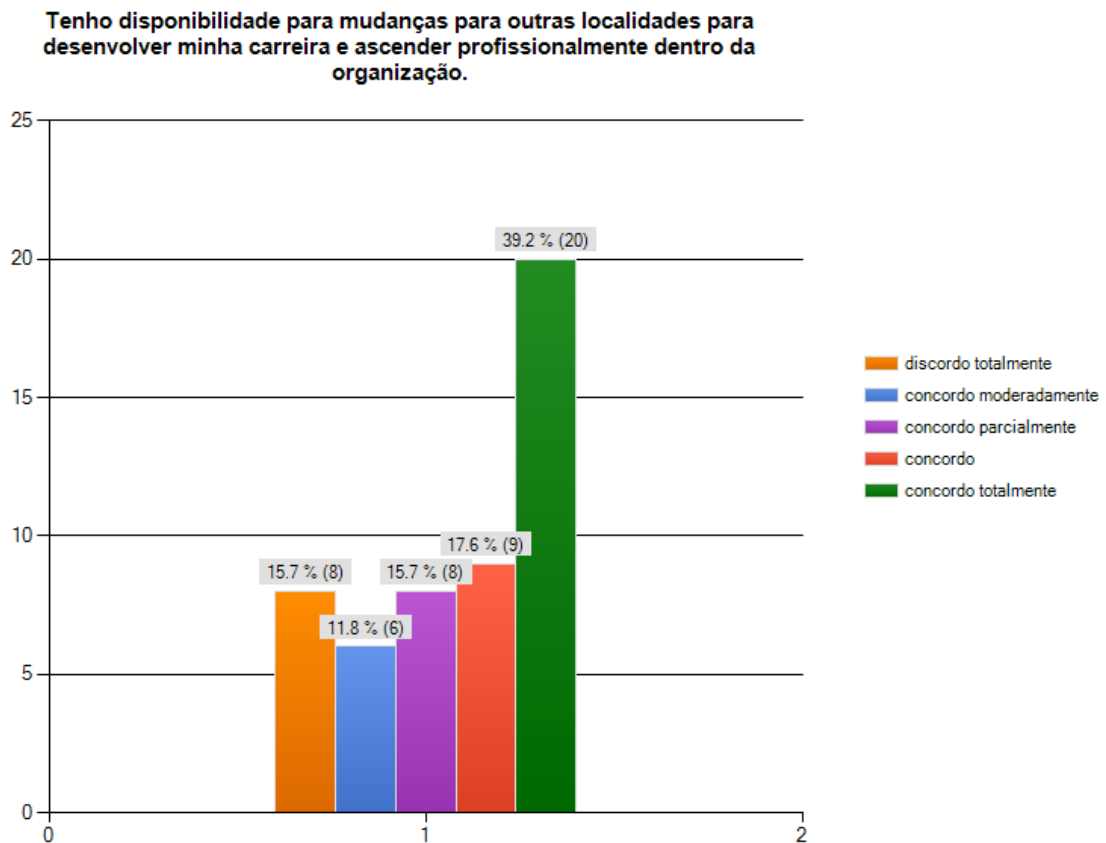
Os gráficos 23 e 24 tratam da influência familiar e da disponibilidade para mudança como fatores para a ascensão e desenvolvimento profissional no BB:



**Gráfico 23:** Influência da Família  
**Fonte:** Dados da pesquisa (2013)

O gráfico 23 mostra a importância dada à influência familiar no planejamento da carreira do funcionário do BB, sendo que esta questão obteve a média: 4,18, onde a maioria (80%) diz que a influência familiar pesa na hora de fazer o planejamento da carreira, já que quase sempre uma promoção resulta na possibilidade de mudança de cidade, bairro, sendo este um fator muito importante para grande parte dos funcionários. Isto confirma o que diz Martins (2001, apud DUTRA, 2010) na qual a família pode influenciar na escolha inicial da carreira, podendo tanto ser motivadora ou impeditiva, podendo interferir nas expectativas de crescimento em uma atividade profissional.

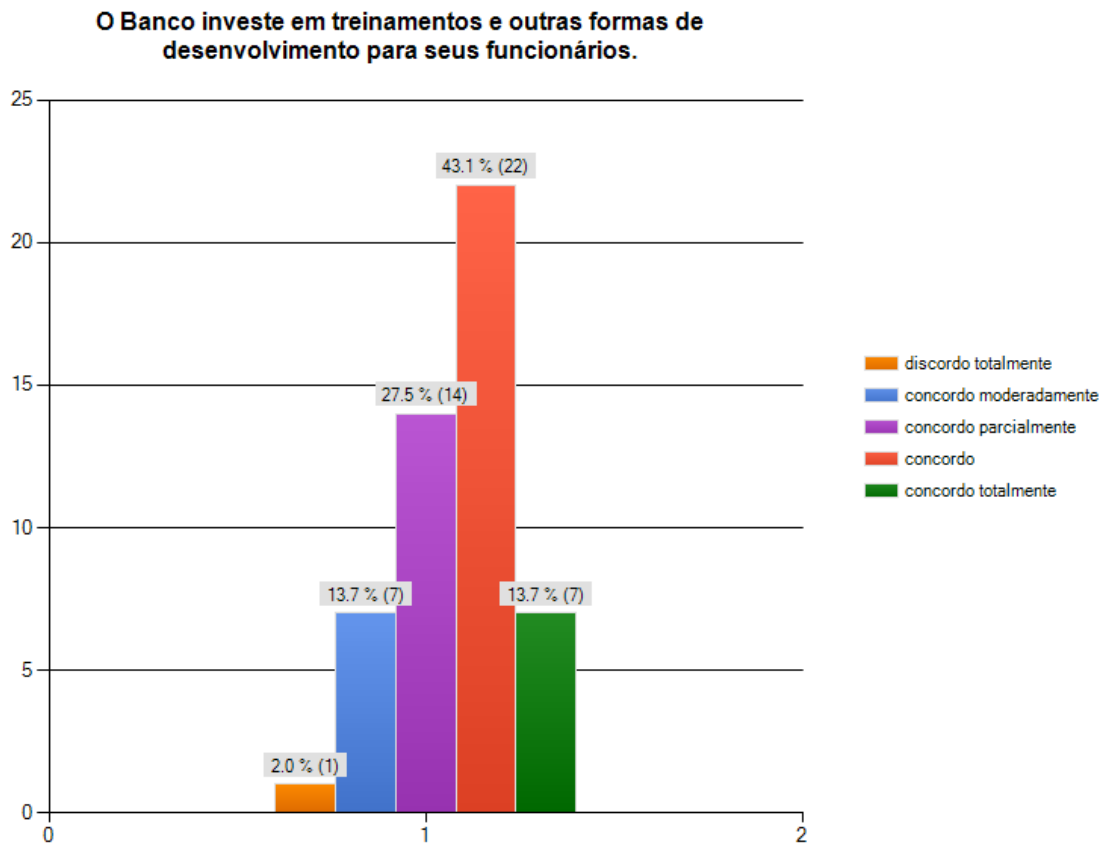
Outro fator pessoal determinante para o desenvolvimento de carreira no BB é a disponibilidade para mudanças, sendo o resultado mostrado no gráfico 24:



**Gráfico 24:** Disponibilidade para mudanças  
**Fonte:** Dados da pesquisa (2013)

A análise desta questão mostrou um dado interessante, 56,8% dos respondentes afirmaram que possuem disponibilidade para mudança para outras localidades, mas a média ficou em 3,53 devido ao equilíbrio das respostas, exceção a de peso 5 (concordo totalmente) que obteve 39,2% das respostas. Ou seja, muitos possuem disponibilidade para mudanças, mas outros devido às relações familiares, não possuem esta disponibilidade, fator este maior entre as respondentes do sexo feminino. Fato este que confirma afirmação de Balassiano, Ventura e Fontes Filho (2004) em que um elemento fundamental na escolha da carreira é o lugar de trabalho/cidade, pois não adianta apenas trabalhar em uma empresa com boas políticas de pessoal, já que determinados locais apresentam melhores condições para o desenvolvimento das pessoas.

No que diz respeito aos investimentos em treinamentos e outras formas de desenvolvimento para seus funcionários efetuados pelo banco será analisado conforme o gráfico 25.

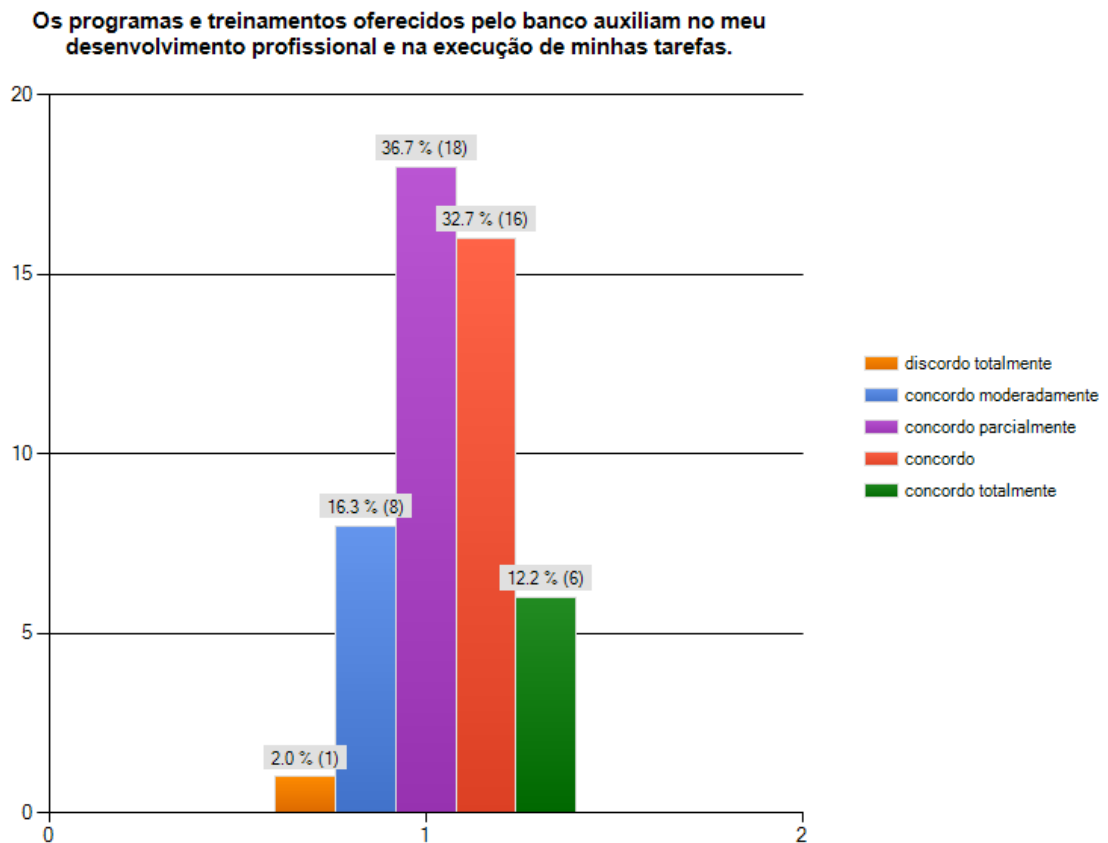


**Gráfico 25:** Investimento em treinamentos

**Fonte:** Dados da pesquisa (2013)

A análise dos dados obtidos nesta questão revela que 56,8% concordam que o banco investe em treinamentos para o desenvolvimento de seus funcionários, mas devido a 15,7% que discordam ou pouco concordam com esta afirmação a média deste fator ficou em 3,53. Ou seja, o Banco pode investir um pouco mais na melhor formação de seus funcionários, seja com cursos mais práticos, ou com maior participação de todos os funcionários. Outro fator que pode ter contribuído para esta média abaixo de 4 são os custos do Banco para realização de treinamentos presenciais.

O auxílio dos programas oferecidos pelo banco são tratados no gráfico 26:

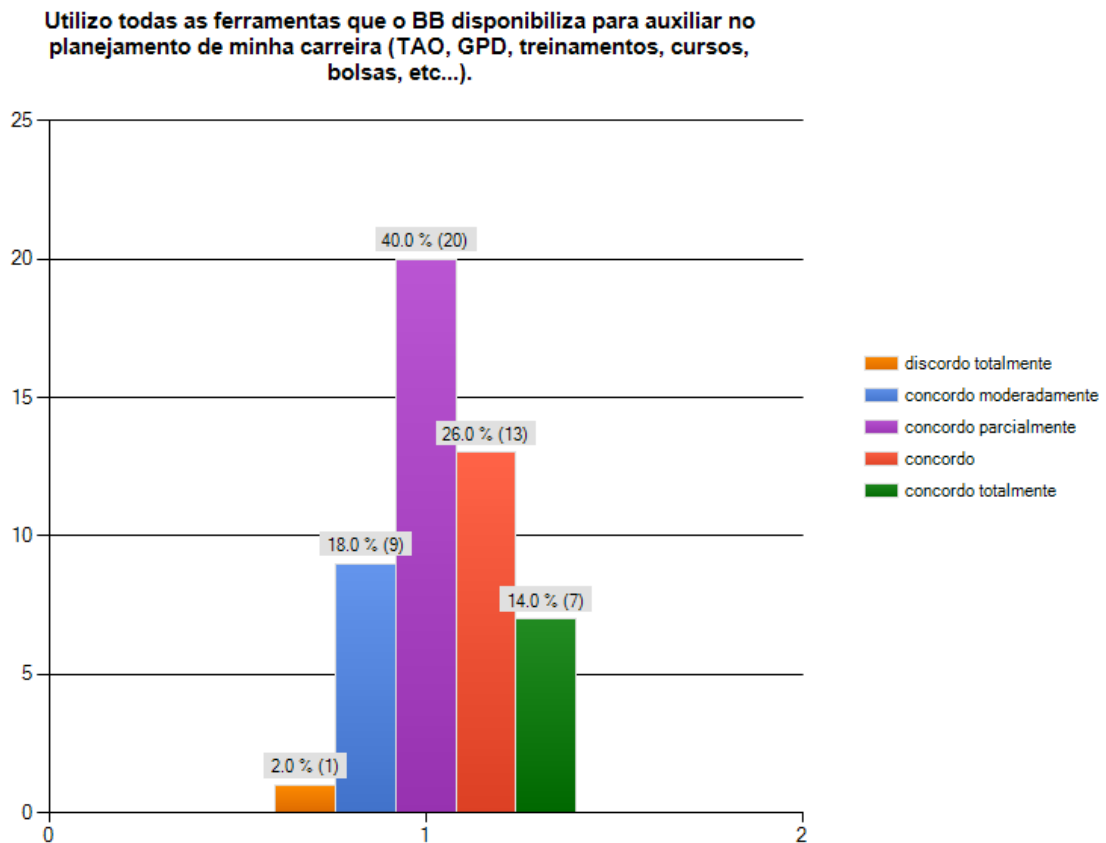


**Gráfico 26:** Auxílio dos programas e treinamentos existentes

**Fonte:** Dados da pesquisa (2013)

Sobre o auxílio dos programas e treinamentos oferecidos pelo banco para o desenvolvimento e execução das tarefas a média das respostas ficou em 3,37, conforme demonstra o gráfico 26, isto se deve em parte pelo que já foi dito na questão acima, na qual os cursos nem sempre são práticos, ficando mais na teoria, bem distante das realidades das agências, conforme foi citado nas questões abertas a diante.

A utilização das ferramentas será demonstrada no gráfico 27:



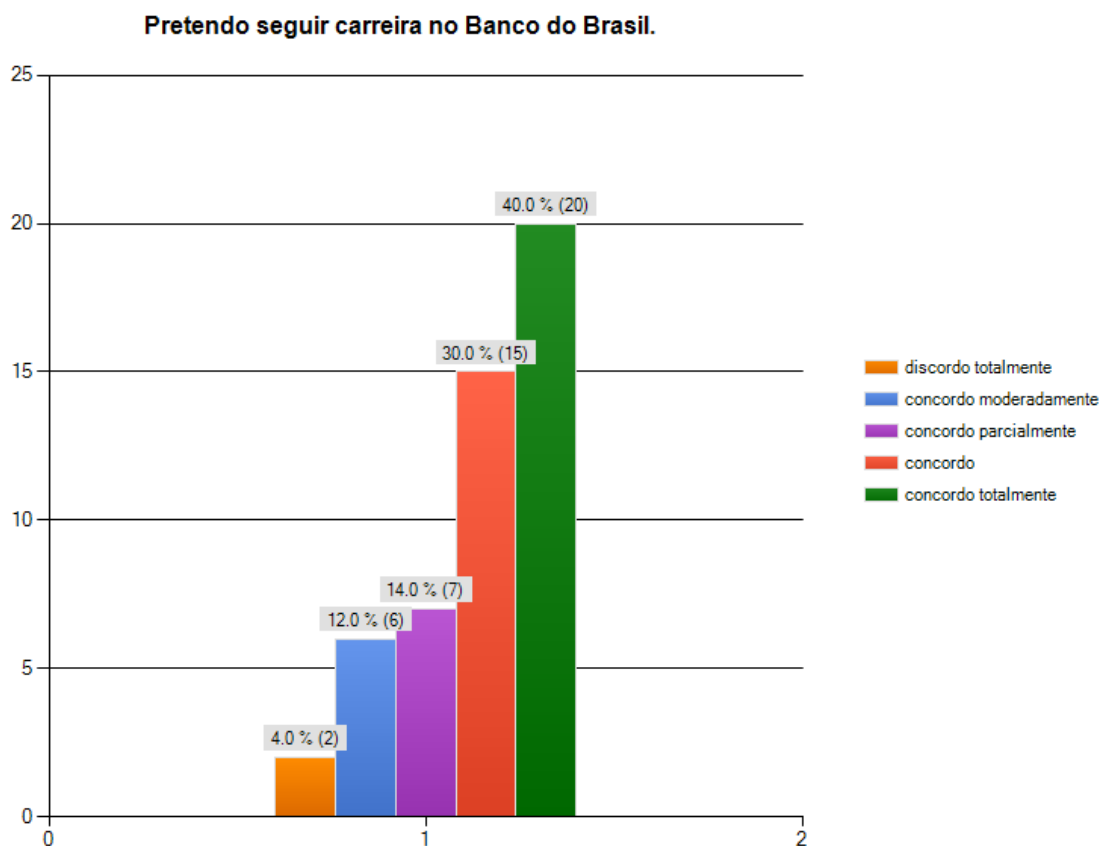
**Gráfico 27:** Utilização das ferramentas disponibilizadas

**Fonte:** Dados da pesquisa (2013)

A utilização das ferramentas disponibilizada pelo BB para auxílio no planejamento da carreira esta demonstrada no gráfico 27, sendo a média desta questão 3,32. Ou seja, muitos não utilizam todas as ferramentas existentes na empresa, seja por falta de tempo diante da correria do dia a dia nas agências, por não conhecimento das mesmas, ou pela grande concorrência principalmente no caso das bolsas (graduação, pós-graduação, idiomas e etc) sendo que apenas 40% utilizam todas as ferramentas, mesmo sem saber todas suas funcionalidades.

Como já foi visto anteriormente, muitos também não utilizam algumas destas ferramentas devido a sua credibilidade destas junto a um número considerável de funcionários, cabe à empresa oferecer uma maior especialização para os empregados e a estes buscarem também maiores informações para utilização destas ferramentas, que pela falta de conhecimento de sua operacionalização acabam sendo deixadas de lado por muitos funcionários.

Para finalizar as questões utilizando as escala likert, foi feita a seguinte afirmação: Pretendo seguir carreira no Banco do Brasil! As respostas estão detalhadas no gráfico 28:



**Gráfico 28:** Sequencia da carreira no BB

**Fonte:** Dados da pesquisa (2013)

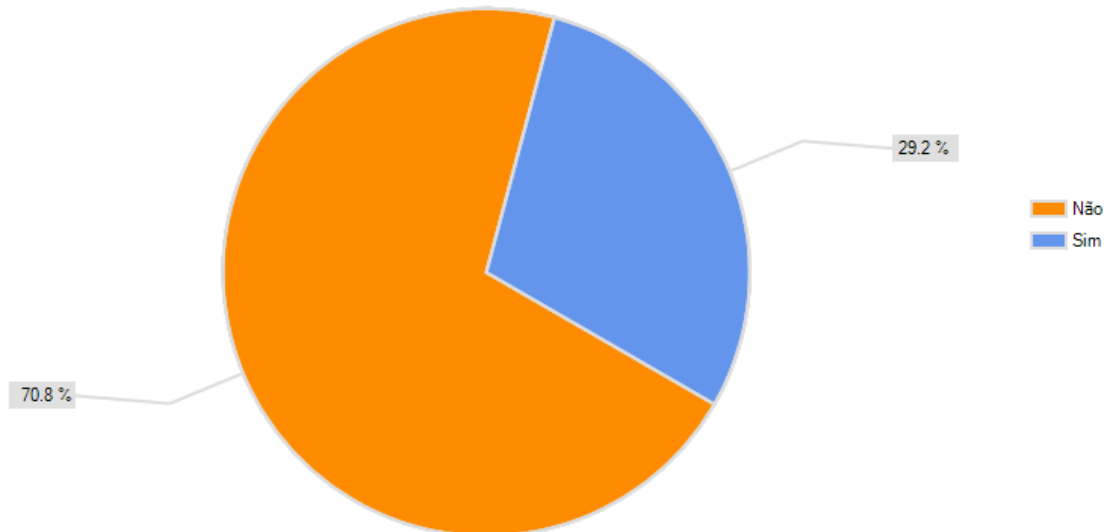
Percebe-se que a grande maioria 70% pretende seguir carreira no BB, sendo que apenas 4% não pretendem seguir carreira, já os demais podem ter alcançado a estabilidade, ou estão acomodados no cargo atual.

### 5.3 PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS QUANTO A GESTÃO DE CARREIRA

Na percepção dos pesquisados 70,8% acreditam que nem todos os funcionários têm as mesmas oportunidades de ascensão no BB, conforme detalha o gráfico 29:



**Na sua percepção todos os funcionários têm as mesmas oportunidades para ascender profissionalmente no BB?**



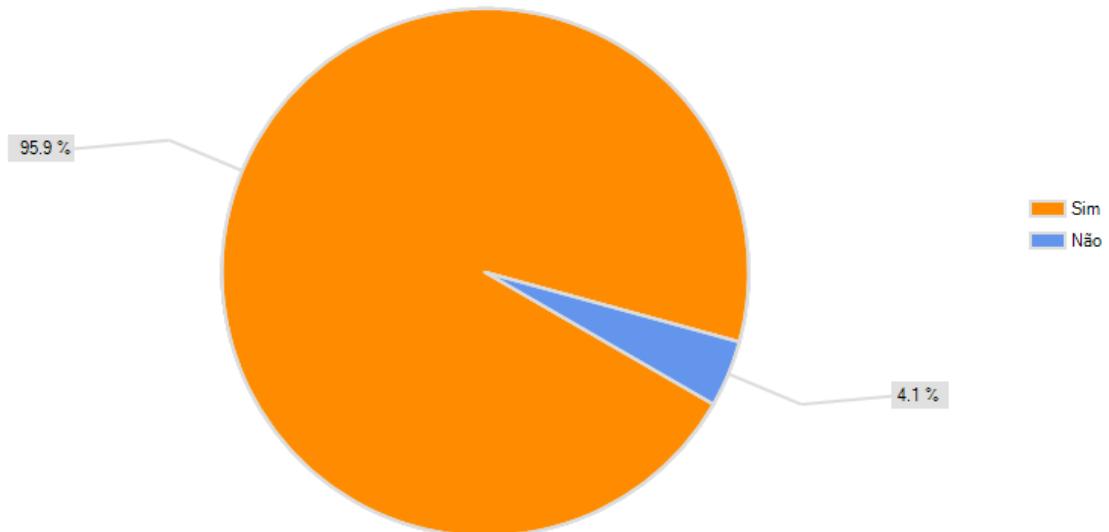
**Gráfico 29:** Percepção dos funcionários quanto às oportunidades de ascensão

**Fonte:** Dados da pesquisa (2013)

Este é um fator importante e de destaque para a pesquisa, já que revela que a grande maioria dos pesquisados não acreditam na transparência do processo de ascensão existentes atualmente na empresa e isto fica mais evidenciado ainda na próxima questão que trata do fator indicação.

Este foi o resultado com maior disparidade da pesquisa, conforme mostra o gráfico 30:

**A indicação ainda é um fator muito importante para ascensão profissional no BB?**



**Gráfico 30:** O fator indicação QI  
**Fonte:** Dados da pesquisa (2013)

Nesta questão 95,9% dos respondentes acreditam que a indicação ainda é um fator muito importante para a ascensão profissional no banco, o que muitas vezes acaba desmotivando os funcionários a investirem em seus estudos e qualificação e a se dedicarem a conquistar bons relacionamentos dentro da organização, o que acaba não sendo bom para os funcionários nem para a empresa.

Questionados se o atual quadro de funcionários da agência em que trabalham, possibilita a todos a oportunidade de fazer cursos presenciais, revelou que à grande maioria não consegue participar destes, já que dos 49 que responderam esta pergunta apenas nove disseram ter possibilidade de participar desta modalidade de cursos. Outro fator que chamou a atenção é que os que responderam que sim, são todos funcionários comissionados, na maioria de cargo gerencial, ou seja, a grande maioria não tem acesso a esta opção, pois o quadro da agência é reduzido e uma ausência afeta o andamento e atendimento da mesma, além da falta funcionários especializados para cobrir os colegas que estarão nos cursos.

A percepção dos pesquisados sobre o volume de atividade no BB e qualificação necessária para ascender na carreira foi objeto de outro questionamento, sendo que a maioria acha que o volume de trabalho é muito alto no BB, com poucos funcionários em grande parte das agências, principalmente nas pequenas, fazendo com que os funcionários acumulem muitas pendências e fiquem sem tempo para se qualificarem melhor, e para isso as atividades deveriam ser melhores distribuídas para que todos possam ter o mesmo tempo para se aprimorar. Também o grande volume de trabalho acaba impedindo o acesso de muitos a uma boa formação acadêmica e profissional, muitas vezes devido ao estresse do dia a dia, já outros acreditam que é necessário ainda mais investimento em treinamentos para capacitação dos funcionários.

Ainda sobre a mesma questão, alguns acham que a indicação é mais importante do que a qualificação, sendo que muitos concordam com a exigência de qualificação para ascensão, mas discordam das metodologias para avaliação destas, além da opinião sobre os cursos, que estes deveriam ser mais focados nos produtos e serviços bancários. A força de vontade por parte dos funcionários também foi destacado como ponto crucial para atingir a qualificação necessária para ascensão, mas muitos não confiam nesta preparação, pois em muitos casos funcionários ascenderão sem a preparação necessária ou o perfil para o cargo escolhido. Ou seja, na visão dos funcionários não esta sendo cumprida uma das funcionalidades do sistema TAO, que segundo Banco do Brasil (1997) é comparar o perfil estabelecido para a oportunidade com o currículo do funcionário.

A análise da questão sobre as perspectivas dos pesquisados em relação ao futuro de suas carreiras no Banco do Brasil, demonstrou diversidade nas opiniões, mas muitos pretendem seguir carreira na empresa, seja para melhorar sua qualidade de vida, buscando a ascensão para melhorar sua remuneração, sendo o cargo mais citado Gerente Geral de Agência, mas também em outras diferentes oportunidades. Outros estão satisfeitos nos cargos atuais, sejam por já terem alcançado seus objetivos iniciais, ou por questões pessoais, e até pela pressão sofrida pelos comissionados, fazendo com que muitos se acomodem e esperem a aposentadoria no cargo atualmente ocupado.

Ainda em relação à questão anterior, nem todos pensam em fazer carreira no BB, já que 14 respondentes disseram que seu futuro está incerto na empresa, buscando oportunidades melhores no mercado de trabalho, seja por concursos públicos, ou para trabalhar em uma organização em que realmente possa utilizar suas característica e habilidades, já que no banco por ser um concurso de nível médio existe uma grande diversidade de formação entre seus

empregados. Teve até uns que pretendem passar em outro concurso para não ficarem doentes, já que quanto maior o cargo ocupado aumenta também a pressão e o possível assédio sobre o funcionário.

A questão que finalizou o questionário pediu para que os respondentes sugerissem melhorias nos processos de gestão de carreira e ascensão profissional adotado atualmente pelo Banco. Esta pergunta obteve diversas respostas, dentre elas as que mais se destacaram foram as seguintes: Seleção interna, dinâmica de grupos e entrevistas para ascensão, pois isto faria com que o candidato se preparasse mais para obter uma promoção; fim das indicações e apadrinhamentos além de maior transparência no processo de nomeações; maior divulgação e treinamentos adequados para ensinar o funcionamento das ferramentas oferecidas; maior facilidade no acesso para os cursos presenciais; aumento dos cursos presenciais obrigatórios; maior tempo para qualificação no ambiente de trabalho; valorização das experiências anteriores no processo de ascensão; melhorias no sistema TAO; melhor aproveitamento das certificações; Avaliação prévia relacionada às funções que serão atribuídas ao funcionário, diminuindo assim o risco de pessoas despreparadas assumirem cargos as quais não estão aptas; relevância no sistema TAO das vendas de produtos e serviços, além de pontuar o resultado obtidos pelas carteiras no Sinergia; utilização correta da GDP, para avaliar realmente as deficiências e oferecer feedback condizentes com as necessidades dos avaliados; análise global do funcionário, não somente das vendas de produtos e serviços, mas através de provas de conhecimentos, dando as mesmas oportunidades para todos. Ou seja, as ferramentas existem, mas os funcionários não acreditam na sua eficiência, e a respeito da transparência nas nomeações, o que poderia diminuir isto segundo alguns pesquisados, poderia ser um prazo mínimo para divulgação das vagas existentes, pois em alguns casos a vaga nem está aberta no sistema e já pode estar acordado com alguém para assumir a função, o que muitas vezes se deve a apadrinhamentos, não deixando com que os outros interessados possam ter a possibilidade de concorrência, e fere a credibilidade do sistema TAO.

## 6 CONCLUSÃO

O presente trabalho de graduação teve por objetivo analisar as percepções dos funcionários do Banco do Brasil quanto à importância do planejamento individual de carreira, abordando aspectos sobre carreira, o papel do funcionário no processo de gestão de sua carreira e as ferramentas para seu desenvolvimento oferecido pela empresa.

O BB tem feito diversos investimentos para implementação de programas para o desenvolvimento de seu corpo funcional, mas ultimamente vem cortando despesas neste setor o que pode comprometer uma melhor formação de seus funcionários.

Os resultados obtidos indicam que os funcionários estão cientes da importância de fazer um planejamento individual de suas carreiras, assim como a constatação de Dutra (2010), que enfatiza que é também responsabilidade do indivíduo o planejamento de sua carreira, sendo que os que almejam crescer profissionalmente devem se atentar para isto.

O baixo índice de retorno 10,12% pode refletir uma das grandes reclamações constatadas na pesquisa, que é o tempo oferecido pelo banco para o planejamento de carreira devido a excesso de trabalho, já que devido a correria do dia a dia apenas 36 dos 504 e-mail enviados para a caixa corporativa dos funcionários foram respondidos, já os outros 15 questionários foram reenviados para os e-mails pessoais dos funcionários, que relataram não existir tempo necessário para responder o mesmo no ambiente de trabalho.

O sistema de gestão de carreira adotado pelo BB atende a praticamente todos os pressupostos teóricos referente ao assunto, como afirma Dutra (2010) em que o papel da empresa é implantar um sistema de gestão de carreiras que ofereça aos funcionários uma estrutura de carreira com níveis e requisitos de acesso, como também implementar a utilização dos sistemas. Mas na prática como mostra os resultados da pesquisa, ainda tem muito que melhorar, o que reflete nas baixas médias nos itens referente à funcionalidade dos programas por ele oferecido.

Diante das constatações, observa-se que para reter os talentos na empresa o BB deve investir mais em melhorias das suas ferramentas de gestão de carreira. Já que o atual modelo de gestão de carreiras deve ser voltado para as empresas e também para as pessoas, para que em conjunto atinjam seus objetivos, e para isto a empresa poderia abrir uma mesa temática

para discutir com seus funcionários melhorias para o processo de gestão de carreira e ascensão profissional dentro da organização.

Por fim, os resultados mostram que existe pouca participação dos funcionários nas questões que envolvem a carreira, já que devido à sobrecarga de trabalho este assunto acaba ficando em segundo plano, fazendo com que muitos se acomodem e não busquem ascender profissionalmente, ou pela descrença no processo de promoção oferecido pela empresa, conforme demonstrado no resultado obtido no gráfico 29, onde 70,8% acreditam que nem todos os funcionários têm as mesmas oportunidades de ascensão no BB e no do gráfico 30 onde 95,9% dos respondentes acreditam que a indicação ainda é um fator muito importante para a ascensão profissional no banco. Uma solução para este problema seria a implantação de concursos internos com abrangência nacional para todos os cargos, com critérios específicos para cada função, sem o critério de indicação. Já que pelo que se observa atualmente não se tem carreira no banco, tem vários funcionários que estão exercendo funções gratificas ou de confiança, que duram enquanto estão cumprindo as metas e possuindo disponibilidade para mudanças.

No desenvolvimento deste trabalho, observou-se que o tema gestão de carreira tem ganhado visibilidade, inclusive no banco que oferece uma oficina com este tema para seus funcionários, que na teoria deveria ser realizado no primeiro ano na empresa, mas que devido aos cortes no orçamento são poucos os funcionários que têm a oportunidade de participar. Outro fato que chamou a atenção foi o fato de que muitos funcionários ficaram com receio ou sem tempo de responder o questionário, o que dificulta a obtenção dos resultados esperados. Podendo ser considerado uma limitação no desenvolvimento deste estudo.

No entanto, o presente trabalho, permitiu ampliar o conhecimento sobre a carreira bancária, identificando os pontos francos, e apontando possíveis melhorias. Este estudo refletiu a opinião dos funcionários que residem em Dourados-MS e região, mas com a limitação de que apenas 51 funcionários do público alvo de 504 terem respondido ao questionário em tempo hábil para finalizar a pesquisa, sendo que estudos realizados em outras localidades, com tempo maior de pesquisa ou mais aprofundados podem apresentar resultados diferentes, devido ao perfil de administrações e nomeações diferentes em outras regionais.

Desta forma, espera-se que esta pesquisa possa ser um ponto de partida para a realização de estudos mais específicos, que possam complementá-lo, como qual a interferência da indicação na motivação para um melhor planejamento de carreira? Ou, qual a

interferência familiar no planejamento de carreira no setor bancário? Para enriquecer ainda mais o conhecimento sobre a Gestão de Carreira no Banco do Brasil.

## REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no Curso de Administração: Guia Completo de Conteúdo e Forma**. São Paulo: Atlas, 2007.

BALASSIANO, Moisés; COSTA, Isabel de Sá Affonso. **Gestão de Carreiras Dilemas e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010.

BALASSIANO, Moisés; VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira; FILHO, Joaquim Rubens Fontes. **Carreiras e cidades: existiria um melhor lugar para se fazer carreira?** Artigo da Revista de Administração Contemporânea. Curitiba, jul./set. 2004. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552004000300006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552004000300006&script=sci_arttext)>. Acesso em 26 set. 2012.

BANCO DO BRASIL. Brasília: Série regular, Fascículo 12. **TAO Talentos e Oportunidades**. Disponível em <<https://www17.bb.com.br/portalbb/universidade>>, 1997. Acesso em: 12 nov. 2011, 20:37:15.

BANCO DO BRASIL. Brasília: Série regular, Fascículo 31. **Gestão de Desempenho por Competências**. Disponível em <<https://www17.bb.com.br/portalbb/universidade>>, 2005. Acesso em: 14 nov. 2011, 19:40:47.

BANCO DO BRASIL. Brasília: Série regular, Fascículo 24. **Trilhas de Desenvolvimento Profissional**. Disponível em <<https://www17.bb.com.br/portalbb/universidade>>, 2001. Acesso em: 15 nov. 2011, 17:15:27.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de Carreiras: Uma proposta para Repensar a Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

FARIAS, Edvaldo de. **Planejamento e Gestão da Carreira Profissional**. Rio de Janeiro: Sprint, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2006.

GUERRA, Vanna Badhia Adaime Guerra. **Importância do planejamento individual de carreira para os funcionários do BB e o papel do novo programa de ascensão**



**profissional (PAP) neste processo.** Monografia, UFRS, Porto Alegre, 2007. Disponível em <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14216/000649507.pdf?sequence=1>>. Acesso em 24 set. 2011, 20:35:42.

MACHADO, Eduardo. **A reestruturação dos anos 1990 e o perfil do trabalhador bancário no Banco do Brasil.** Artigo, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2012. Disponível em <[http://www.aps.pt/vii\\_congresso/papers/ finais/PAP1175\\_ed.pdf](http://www.aps.pt/vii_congresso/papers/ finais/PAP1175_ed.pdf)> Acesso em 17 abr. 2013, 19:32:25.

MATOS, Marcia Sandoval. **Fatores relevantes a gestão de carreira do funcionário do Banco do Brasil.** Monografia, Associação de Ensino Unificado do Distrito Federal, Brasília, 2004. Disponível em <<https://www17.bb.com.br/portalbb/universidade>> Acesso em 24 set. 2011, 19:25:35.

OLIVEIRA, S. L. **Tratando de Metodologia Científica: Projetos de pesquisa, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses.** São Paulo: Pioneira, 1997.

VELOSO, Elza; TREVISAN, Leonardo. **Produtividade e Ambiente de Trabalho.** São Paulo: Senac, 2005.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS

### Dados demográficos:

01. Idade?

até 25     de 26 a 35     de 36 a 45     de 46 a 55     mais de 56

02. Gênero?

Masculino     Feminino

03. Estado Civil?

Casado     Solteiro     Separado/Divorciado

04. Grau de Instrução?

Ensino Médio     Superior Incompleto     Superior Completo  
 Pós-graduação     Mestrato     Doutorado

05. Cidade de Origem?

R:...

06. Cargo atual?

Escriturário/Caixa     Assistente/Supervisor  
 Gerencia Média     Gerente Geral

07. Tempo de Atividade no Banco?

até 3 anos     de 4 a 5 anos     de 6 a 10 anos  
 de 10 a 20 anos     mais de 20 anos

08. Se possuía experiência anterior? Em qual atividade?

R:

09. O que é mais importante para sua carreira?

R:

### No que se refere a gestão e ao planejamento de sua carreira no Banco do Brasil

Atribua um grau de importância para os fatores abaixo, no que se refere a gestão e ao planejamento de sua carreira no Banco do Brasil.

Os graus variam conforme abaixo:

- 1 - nenhuma importância/discordo totalmente;
- 2 - pouca importância/concordo moderadamente;
- 3 - importância mediana/concordo parcialmente;
- 4 - importante/concordo;
- 5 - muito importante/concordo totalmente.

| Fatores para o Planejamento e Gestão de Carreiras no BB                        | Grau de Importância/Concordância |   |   |   |   |
|--|----------------------------------|---|---|---|---|
|  | 1                                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Conhecimento dos meus valores, habilidades e interesses (autoconhecimento) |                                  |   |   |   |   |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| 11. Conhecimento dos produtos e do mercado de trabalho no setor bancário.   |  |  |  |  |  |
| 12. O tempo oferecido pelo Banco é o suficiente para utilização das ferramentas de gestão de carreira, no dia a dia das agências.                                     |  |  |  |  |  |
| 13. Iniciativa pessoal para o autodesenvolvimento da carreira.  |  |  |  |  |  |
| 14. Desenvolver uma carreira no banco é algo importante para sua realização profissional.   |  |  |  |  |  |
| 15. O Banco incentiva seus funcionários a fazer avaliação de sua carreira.  |  |  |  |  |  |
| 16. O Banco estimula seus funcionários a buscar ascensão profissional na empresa.   |  |  |  |  |  |
| 17. O Banco oferece oportunidade de crescimento profissional a seus funcionários.   |  |  |  |  |  |
| 18. Conheço os programas/ferramentas disponibilizados pelo BB para gestão de carreira.  |  |  |  |  |  |
| 19. O sistema TAO pontua de forma adequada, a formação e treinamento dos funcionários.  |  |  |  |  |  |
| 20. A GDP é um instrumento de desenvolvimento profissional que utilizo para gerenciar minha carreira  |  |  |  |  |  |
| 21. Acredito que a GDP avalia minhas competências de modo claro, objetivo e transparente.   |  |  |  |  |  |
| 22. Os critérios para ascensão profissional no BB são claros, transparentes e de conhecimento de todos.   |  |  |  |  |  |
| 23. O sistema TAO registra de forma clara e eficiente as oportunidades existentes no banco.   |  |  |  |  |  |
| 24. A divulgação das oportunidades sempre esta ao alcance de todos os funcionários, divulgada por um período de tempo suficiente para todos que possam se interessar. |  |  |  |  |  |
| 25. Há transparência nos critérios de promoções/nomeações no BB.  |  |  |  |  |  |
| 26. A família influencia no planejamento de sua carreira no BB.   |  |  |  |  |  |
| 27. Tenho disponibilidade para mudanças para outras localidades para desenvolver minha carreira e ascender profissionalmente dentro da organização.                   |  |  |  |  |  |
| 28. O Banco investe em treinamentos e outras formas de desenvolvimento para seus  |  |  |  |  |  |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| funcionários.   |  |  |  |  |  |
| 29. Os programas e treinamentos oferecidos pelo banco auxiliam no meu desenvolvimento profissional e na execução de minhas tarefas.                       |  |  |  |  |  |
| 30. Utilizo todas as ferramentas que o BB disponibiliza para auxiliar no planejamento de minha carreira (TAO, GPD, treinamentos, cursos, bolsas, etc...). |  |  |  |  |  |
| 31. Pretendo seguir carreira no Banco do Brasil.  |  |  |  |  |  |

32. Na sua percepção todos os funcionários têm as mesmas oportunidades para ascender profissionalmente no BB?

( ) Sim

( ) Não

33. A indicação ainda é um fator muito importante para ascensão profissional no BB.

( ) Sim

( ) Não

34. O atual quadro de funcionários de sua agência possibilita a todos a oportunidade de fazer cursos presenciais?

R:

35. Qual sua percepção sobre o volume de atividade no BB e qualificação necessária para ascender na carreira?

R:

36. Quais suas perspectivas em relação ao futuro de sua carreira no Banco do Brasil?

R:

37. O que você sugere para a melhoria no processo de gestão de carreira e ascensão profissional adotados atualmente pelo banco?

R: