

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E
CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**PLANO DE CARREIRA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA PÚBLICA**

ÍTALO RODRIGUES TELLES
ORIENTADORA: DRA. MARIA SALETE BATISTA FREITAG

GOIÂNIA
2013



Universidade Federal de Goiás
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Sistema de Bibliotecas - Biblioteca Central
Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia
Campus Samambaia – Caixa Postal 411 74001-970 Goiânia-GO
Fone (62) 3521-1183. Fax (62) 3521-1396

**TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR AS MONOGRAFIAS
ELETRÔNICAS NO REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DE MONOGRAFIAS DA UFG – RIUFG**

1. Identificação do material bibliográfico monografia:

Graduação Especialização

2. Identificação do Trabalho de Conclusão de Curso

Autor (a):	Ítalo Rodrigues Telles
E-mail:	italotelles@hotmail.com
Seu e-mail pode ser disponibilizado na página?	<input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não
Título:	Plano de Carreira: Um estudo de caso em uma instituição financeira pública.
Palavras-chave:	plano de carreira; universidade corporativa; ascensão profissional.
Título em outra língua:	Career plan: a case study in a public financial institution.
Palavras-chave em outra língua:	career plan; corporate university; professional growth.
Data defesa: (dd/mm/aaaa)	17/07/2013
Graduação/Curso Especialização:	Administração
Orientador (a):	Maria Saete Batista Freitag

DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO-EXCLUSIVA

O referido autor:

a) Declara que o documento em questão é seu trabalho original, e que detém prerrogativa de conceder os direitos contidos nesta licença. Declara também que a entrega do documento não infringe, tanto quanto lhe é possível saber, os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade.

b) Se o documento em questão contém material do qual não detém os direitos de autor, declara que obteve autorização do detentor dos direitos de autor para conceder à Universidade Federal de Goiás os direitos requeridos por esta licença, e que esse material cujos direitos são de terceiros está claramente identificado e reconhecido no texto ou conteúdo do documento em questão.

TERMO DE AUTORIZAÇÃO

Na qualidade de titular dos direitos do autor do conteúdo supracitado, autorizo a Biblioteca Central da Universidade Federal de Goiás a disponibilizar a obra, gratuitamente, por meio do Repositório Institucional de Monografias da UFG (RIUFG), sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9610/98, o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou download, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data, sob as seguintes condições:

Permitir uso comercial de sua obra? () Sim (X) Não

Permitir modificações em sua obra?

() Sim

() Sim, contanto que outros compartilhem pela mesma licença.

(X) Não

A obra continua protegida por Direito Autoral e/ou por outras leis aplicáveis. Qualquer uso da obra que não o autorizado sob esta licença ou pela legislação autoral é proibido.

Goiânia, 29 de julho de 2013

Assinatura do Autor e/ou Detentor dos Direitos Autorais

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E
CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**PLANO DE CARREIRA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA PÚBLICA**

ÍTALO RODRIGUES TELLES

ORIENTADORA: DRA. MARIA SALETE BATISTA FREITAG

Trabalho de conclusão de curso apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia - FACE da Universidade Federal de Goiás – UFG, sob a orientação da Prof.^a Dra. Maria Salete Batista Freitag

GOIÂNIA
2013

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
GPT/BC/UFG

T274p Telles, Ítalo Rodrigues.
Plano de carreira [manuscrito] : um estudo de caso em uma instituição financeira pública / Ítalo Rodrigues Telles. - 2013.
52 f. : il.

Orientadora: Prof. Dra. Maria Salete Batista Freitag.
Monografia (Graduação) – Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas, 2013.
Bibliografia.
Inclui lista de quadros, apêndices e siglas.

1. Empresas públicas – Empregados. 2. Plano de carreira. 3. Desenvolvimento profissional. 4. Universidade corporativa – Desenvolvimento profissional. I. Título.

CDU: 658.115:005.966

TERMO DE APROVAÇÃO

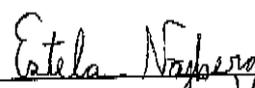
Ítalo Rodrigues Telles

Plano de Carreira: Um estudo de caso em uma instituição financeira pública

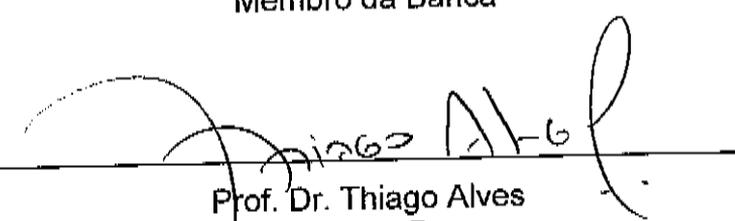
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas – FACE da Universidade Federal de Goiás – UFG, sob a orientação do Prof. Dra. Maria Salete Batista Freitag



Prof. Dra. Maria Salete Batista Freitag
Professor Orientador



Prof. Dra. Estela Najberg
Membro da Banca



Prof. Dr. Thiago Alves
Membro da Banca

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para a conclusão deste trabalho.

RESUMO

A gestão da carreira tem se tornado ponto fundamental no planejamento das pessoas que almejam o sucesso profissional. A globalização da economia, caracterizada por mudanças extremamente rápidas e mercado altamente competitivo, tem obrigado empregadores e empregados a se prepararem para o presente/futuro. Enquanto as empresas têm a preocupação em reter os profissionais talentosos, estes profissionais têm a preocupação de se manterem sempre atrativos ao mercado de trabalho. A presente pesquisa tem como objetivo principal analisar de que forma o Plano de Carreira de uma instituição financeira pública serve como ferramenta de orientação ao desenvolvimento profissional de seus empregados. Objetivou-se também entender o papel da Universidade Corporativa nesse processo de ascensão. Para o alcance desses objetivos foi realizado um estudo de caso exploratório. Os dados foram coletados através de entrevistas realizadas com empregados da referida instituição, além de pesquisa documental e observação participante. As conclusões do estudo apontam ser de grande importância o Plano de Carreira no desenvolvimento desses funcionários e verificou-se haver grande relação entre a Universidade Corporativa e a promoção dos colaboradores da empresa.

Palavras-chave: plano de carreira; universidade corporativa; ascensão profissional.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Os modelos de carreira	13
Quadro 2 - Os tipos de carreira.....	15
Quadro 3 - Diferenças entre universidade corporativa e departamento de treinamento e desenvolvimento.....	19
Quadro 4 - Características dos entrevistados.....	25
Quadro 5 - Linhas de Sucessão – Supervisor de Canais.....	34
Quadro 6 - Linhas de Sucessão – Gerente Geral.....	35

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista.....	52
---	----

LISTA DE SIGLAS

CPA	Certificação Profissional Anbima
FG	Funções Gratificadas
MEC	Ministério da Educação e Cultura
PCS	Plano de Cargos e Salários
PF	Pessoa Física
PFG	Plano de Funções Gratificadas
PJ	Pessoa Jurídica
PSI	Processo Seletivo Interno
TB	Técnico Bancário
UC	Universidade Corporativa

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1 REFERENCIAL TEÓRICO	14
1.1 Carreira e Desenvolvimento Profissional.....	14
1.2 Plano e Administração de Carreira.....	20
1.3 Universidades Corporativas.....	22
2 METODOLOGIA	25
2.1 Caracterização da pesquisa.....	25
2.2 Caso.....	26
2.3 Métodos de coleta de dados.....	26
2.3.1 Observação participante.....	27
2.3.2 Pesquisa documental.....	27
2.3.3 Entrevista.....	27
2.4 Análise e interpretação dos dados.....	28
3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	30
3.1 Plano de Carreira e Desenvolvimento Profissional.....	30
3.1.1 Cargos e Funções Gratificadas.....	32
3.1.1.1 Técnico Bancário.....	32
3.1.1.2 Funções Gratificadas.....	34
3.1.2 Processo Seletivo Interno.....	38
3.1.2.1 Modalidades de Processo Seletivo Interno.....	39
3.1.2.2 Critérios de Avaliação.....	40
3.1.2.3 Etapas do Processo Seletivo Interno.....	40
3.1.3 Promoção.....	42
3.1.3.1 Promoção por Antiguidade.....	43
3.1.3.2 Promoção por Mérito.....	43
3.2 Universidade Corporativa.....	45
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
REFERÊNCIAS	51
APÊNDICES	55

INTRODUÇÃO

O ambiente em que se inserem as grandes empresas tem sofrido, nas últimas décadas, transformações econômicas, sociais e tecnológicas que vêm exigindo uma mudança de postura tanto das organizações quanto dos profissionais que nelas atuam. Com o achatamento dos níveis hierárquicos e a redução dos postos de trabalho em busca de otimização de custos, a necessidade de que o profissional se aperfeiçoe e se mantenha em alto nível aumentou. Da mesma forma, a competitividade das organizações está estritamente ligada, entre outros fatores, ao recrutamento e retenção desses profissionais de alto nível.

Pressionadas por esse ambiente competitivo, as organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas como forma de manter suas vantagens competitivas. Ao mesmo tempo, as pessoas buscam seu contínuo desenvolvimento para obter maior segurança quanto a sua inserção no mercado de trabalho (DUTRA, 2009).

Percebendo que o planejamento de suas carreiras e o desenvolvimento de suas competências tornaram-se uma preocupação para os profissionais atuais, cada vez mais as empresas procuram oferecer a seus empregados a oportunidade de galgar cargos, ascender profissionalmente e alcançarem seus objetivos. Esses objetivos, no entanto, devem estar alinhados com os objetivos estratégicos da empresa para que a relação seja vantajosa para ambos.

A possibilidade de se apoiar em um plano com objetivos bem definidos e estratégias para alcançá-los aumenta a chance de sucesso do profissional. Ao mesmo tempo, esse desenvolvimento individual passou a ser fundamental para a empresa ao agregar valor à organização, aumentando sua competitividade e sua capacidade de retenção de talentos. Nesse contexto, um plano de carreira bem estruturado representa um diferencial competitivo tanto para o empregado quanto para a empresa.

Segundo Fernandes (2012), o objetivo do plano de carreira é atrair, motivar, comprometer e reter talentos que sejam capazes de ampliar o volume e a qualidade dos negócios da empresa e estejam alinhados com a missão, visão e valores da empresa, a fim de promover sua expansão e desenvolvimento e estabelecer sua liderança no mercado.

De acordo com Pontes (2006), o planejamento de carreiras apresenta como vantagens: contribuir para que a organização atinja níveis mais elevados de qualidade e produtividade; motivar os colaboradores a desenvolverem competências; prover vagas por meio de recrutamento interno; propiciar condições para que os colaboradores atinjam seus objetivos profissionais.

O entendimento sobre a importância atribuída ao planejamento e a gestão de carreira, dentro desse contexto, motivou a realização dessa pesquisa, que pretende estudar e compreender como é estruturado o plano de carreira de uma instituição financeira pública. Apesar de ser uma empresa pública, a instituição contexto desse estudo disputa espaço no mercado com instituições privadas e por isso tem a obrigação de ser competitiva. Como o ingresso de seus funcionários aos cargos efetivos se dá exclusivamente por concurso público, as demais funções, são preenchidas através de processos seletivos internos, o que ressalta ainda mais a importância de um plano de carreira bem definido e a necessidade de capacitação de seus profissionais.

Objetivando essa capacitação, a organização possui como suporte uma universidade corporativa que também será estudada nessa pesquisa. Marcondes (2008) ensina que as universidades corporativas surgiram da necessidade de preparação de pessoas com competências distintivas, capazes de criar e manter vantagens competitivas para as empresas.

O presente trabalho foi desenvolvido com o objetivo geral de analisar de que forma o plano de carreira pode ser uma ferramenta de orientação ao desenvolvimento profissional dos empregados dessa instituição financeira pública. Sendo assim, tem como objetivos específicos:

- Apresentar o plano de carreira da referida instituição;
- Verificar possíveis relações entre o plano de carreira e a ascensão profissional;
- Expor o papel da universidade corporativa na ascensão profissional.

Por fim, espera-se que a realização deste estudo possa contribuir para as discussões e reflexões sobre os temas aqui propostos (plano de carreira, desenvolvimento profissional, universidades corporativas), que se entende serem temas extremamente atuais e importantes no mundo corporativo. Existe também a pretensão de que esse trabalho possa de alguma forma, ser uma inspiração para

que empresas e pessoas que ainda não adotam práticas de gestão de carreiras possam refletir sobre a importância de adotá-las.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

No intuito de atender aos objetivos propostos nessa pesquisa, o referencial teórico foi estruturado nos seguintes tópicos: Carreira e Desenvolvimento Profissional, Plano e Administração de Carreira e Universidades Corporativas.

1.1 Carreira e Desenvolvimento Profissional

Schuster e Dias (2012) ensinam que a carreira está relacionada à evolução e desenvolvimento da vida profissional ao longo do tempo. Portanto, a carreira pode ser uma evolução em etapas, constituída por agregação de novos conhecimentos e/ou habilidades. As carreiras originam-se das interações entre os desejos dos funcionários e as oportunidades proporcionadas pelas empresas.

A definição de carreira de acordo com Hall (2002) é uma sequência de atitudes e comportamentos associada com experiências relacionadas ao trabalho e atividades ao longo da vida de uma pessoa. Para o autor, existem quatro conotações distintas nas quais o termo “carreira” pode ser utilizado, tanto popular, quanto cientificamente:

1. Carreira como avanço – corresponde à visão popular de carreira em que a mobilidade é vertical, em uma hierarquia organizacional com sucessivas promoções;

2. Carreira como profissão – consiste na concepção, também popular, mas menos comum, de que algumas ocupações representam carreira e outras não. São consideradas carreiras somente as ocupações periodicamente submetidas a movimentos progressivos de *status*;

3. Carreira como sequência de trabalhos durante a vida – nessa definição, a carreira de uma pessoa corresponde a sua história ou à série de posições ocupadas, desconsiderando os níveis ou tipos de trabalho. Nessa visão, todas as pessoas com histórias de trabalho, possuem carreiras;

4. Carreira como a sequência de experiências relativas a funções ao longo da vida – a carreira representa a maneira como a pessoa experimenta o conjunto de trabalhos e atividades que constituem seu histórico de trabalho.

London e Stumph (1982) apud Dutra (2002, p. 100) apresentam um conceito não muito atual, porém moderno e bastante adequado à realidade contemporânea:

Carreira são as sequências 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.

A partir de estudos das contribuições dadas por vários autores, Costa (2010) aprofunda o conceito dizendo que “a carreira pode ser definida como a sequência de posições ocupadas durante a vida de uma pessoa, em função não só dos trabalhos, estudos e outras experiências de vida, mas também das suas percepções individuais, atitudes e comportamentos profissionais, que resultam em desenvolvimento de competências para lidar com situações de trabalho de maior complexidade, e em constante transformação. Essas posições são influenciadas e negociadas considerando motivos e aspirações individuais, expectativas e imposições da organização e da sociedade.”

Segundo Veloso e Dutra (2010) as bases para o estudo da carreira surgiram com a Escola de Administração Científica e por influência dessa Escola, os estudos sobre o tema focavam as organizações, e as pessoas deviam simplesmente se submeter aos desígnios da empresa. Malvezzi (1999) corrobora dizendo que essa ideia é típica da noção de emprego tradicional, desenvolvida na sociedade industrial pré-globalização, em que emprego e carreira possuíam o mesmo significado, entendimento ainda compartilhado por alguns indivíduos e organizações.

As relações de trabalho entre empregado e empregador eram caracterizadas por alguns princípios básicos, que implicavam principalmente um emprego de longo prazo, pontuado por promoções ao longo da hierarquia de cargos e salários (SUAREZ; TOMEI, 2007).

De acordo com Chanlat (1995), ao pensarmos em carreira nas sociedades industrializadas, desde a virada do século XIX para o XX, podemos observar facilmente dois modelos: o tradicional e o moderno. O modelo tradicional corresponde ao tipo onde a carreira é feita por um homem pertencente a um grupo social dominante, consonante com uma sociedade que interditou por todas as práticas a carreira das mulheres. Esse modelo baseia-se na estabilidade e em uma progressão linear vertical. Balassiano e Costa (2006) opinam que esse tipo de carreira, em linha reta ascendente em uma única organização por um longo tempo, insere-se na lógica de produção fordista. Na medida em que esse sistema entrou em

declínio e o capitalismo evoluiu para sistemas de produção mais flexíveis, essa rigidez inerente à carreira se tornou insustentável.

Dessa forma, a partir dos anos 70 surge o modelo moderno, caracterizado pela variedade ao mesmo tempo sexual e social e resultante de mudanças sociais como a abertura às mulheres e às minorias no mercado de trabalho, elevação dos graus de instrução, afirmação dos direitos dos indivíduos, globalização da economia, etc. Ao contrário do modelo tradicional, esse modelo é marcado pela instabilidade, descontinuidade e horizontalidade (CHANLAT, 1995). As diferenças entre os dois modelos são apresentadas de forma resumida no quadro 1.

O modelo tradicional	O modelo moderno
Um homem	Um homem e/ou uma mulher
Pertencente aos grupos socialmente dominantes	Pertencente a grupos sociais variados
Estabilidade	Instabilidade
Progressão linear vertical	Progressão descontínua vertical e horizontal

Quadro 1 – Os modelos de carreira
Fonte: Adaptado de Chanlat (1995).

Ainda segundo o autor, todas essas mudanças introduzem uma variedade de comportamentos até então desconhecidos como tirar uma licença sabática, parar de trabalhar para estudar, educar as crianças e voltar ao mercado de trabalho e outras coisas menos realizáveis anteriormente. Essas rupturas no modelo tradicional geram um fenômeno de diversificação de carreiras e os dois modelos são reagrupados em quatro tipos: burocrático, profissional, empreendedor e sociopolítico, especificados a seguir:

1. A carreira de tipo burocrático está estritamente dentro da pirâmide organizacional. A cada nível concede-se certa responsabilidade, certo salário e vantagens sociais definidas. A antiguidade e os concursos são a base de seleção e promoção e os números de escalões existentes estabelecem os limites desse tipo de carreira. É um tipo de carreira em extinção devido ao achatamento das hierarquias nas empresas e ao apelo à criatividade, inovação e iniciativa individual que surgem no novo discurso gerencial.

2. A carreira profissional, diferentemente da anterior, não é uma carreira de tipo vertical e baseia-se no monopólio de um certo saber, de uma especialização.

Seu avanço se faz, sobretudo, no interior da disciplina profissional, à medida que o conhecimento e a experiência se acumulam. Um engenheiro, um médico, um advogado, um professor exemplificam esse tipo de carreira que se caracteriza pela mobilidade.

3. A carreira de tipo empreendedor está ligada às atividades de uma empresa independente, traçadas por uma pessoa. Mais arriscada do que as anteriores, esse tipo de carreira oferece, em caso de sucesso, recompensas materiais bem mais elevadas. Criatividade, inovação, gosto pelo risco e independência são características associadas ao empreendedor e que são cada vez mais exigidas também nos dois tipos de carreiras precedentes.

4. A carreira sociopolítica baseia-se nas habilidades sociais e no poder de relações de que dispõe uma pessoa. É graças a esse nível de relações que a carreira se constrói e as promoções são obtidas. Se esse tipo de carreira parece legítimo em certos casos, como em empresas familiares, ele é denunciado em outros universos, estando associado ao nepotismo. O capital de relações desempenha um papel sobre os três tipos já apontados, porém, é nesse tipo de carreira que ele é dominante. Em empresas nas quais o caráter do clã é fortemente acentuado, ele substitui com vantagem o diploma, os concursos, a antiguidade e a competência profissional.

As características principais dos quatro de tipo de carreira citados estão resumidas no quadro 2.

Tipos de carreira	Recursos principais	Elemento central de ascensão	Tipos de organização	Limites	Tipos de sociedades
Burocrática	Posição hierárquica	Avanço de uma posição hierárquica à outra	Organizações de grande porte	O número de escalões existentes	Sociedade de empregados
Profissional	Saber e reputação	Profissão, perícia Habilidades profissionais	Organização de peritos Burocracia Profissional	O nível de perícia e de reparação	Sociedade de peritos
Empreendedora	Capacidade de criação e inovação	Criação de novos valores, de novos produtos e serviços	Pequenas e médias empresas Empresas artesanais, culturais, comunitárias e de caridade	A capacidade pessoal As exigências externas	Sociedade que valoriza a iniciativa individual
Sociopolítica	Habilidades sociais Capital de relações	Conhecimento Relações Parentesco (Rede Social)	Familiar Comunitária de Clãs	O número de relações conhecidas e ativas	Sociedade de clãs

Quadro 2 – Os tipos de carreira
Fonte: Adaptado de Chanlat (1995)

Griza *et al.* (2012) citam que as mudanças no ambiente organizacional têm gerado inúmeras transformações nas práticas administrativas e ao mesmo tempo na ideia de carreira. Nota-se o deslocamento da concepção de carreira voltada para a empresa, para uma concepção mais individualizada, onde as pessoas são preparadas para assumir decisões sobre o próprio destino. O trabalhador torna-se o principal responsável pelo planejamento e administração da própria carreira e não a organização, que cada vez menos é a referência central.

Motta (2006) opina que aos poucos se tem rompido com toda a construção do século XX sobre interação humana no ambiente de trabalho e cooperação do empregado com a empresa. Ser menos leal à empresa e mais a si próprio é uma importante conotação da carreira gerencial contemporânea. Ainda segundo o autor, foi a perda do apoio coletivo que fez a carreira ser individualizada, o que é entendido como a ampliação da possibilidade de decidir sobre o próprio destino com a menor influência possível de outros atores.

Andrade (2009) explica que num momento em que a tecnologia transforma todo o cenário do mercado de trabalho, a carreira tradicional descaracteriza-se cada vez mais dando espaço a novas formas de interação empregado-empresa. Essas transformações nas relações de trabalho somadas à crescente conscientização, busca de qualidade de vida e de satisfação no emprego vêm conduzindo o indivíduo

à carreira proteana (termo derivado do nome do deus Proteus, que na mitologia grega podia mudar de forma ao comando de sua vontade).

De acordo com Hall (1996) apud Kilimnik *et al.* (2008) carreira proteana é um processo em que a pessoa gerencia sua própria trajetória profissional. A carreira, nesse contexto, é desenhada mais pelo indivíduo do que pela organização, e pode ser redirecionada, de tempos em tempos, para atender às necessidades da pessoa. Nesse caso, o critério de sucesso é interno (sucesso psicológico) e não externo.

Apesar de uma série de estudos sustentarem evidências sobre o aparecimento de carreiras autodirigidas, ou proteanas, nas organizações, a carreira tradicional que se baseia no tempo de serviço, na mobilidade geográfica e em uma escalada constante acima da escada corporativa, é ainda o modelo dominante em algumas organizações, sobretudo no setor público (ANDRADE, 2009).

Bezerra e Calvosa (2012) atribuem o surgimento da expressão “desenvolvimento” à Nadler (1984) que a conceituou como sendo o processo de aprendizagem voltada para o crescimento individual, sem relação com um trabalho específico. Porém, para o autor, o desenvolvimento contribui para a promoção de aprendizagem para empregados e ajuda a organização a alcançar seus objetivos. Sallorenzo (2000) também trata do tema desenvolvimento como um processo de aprendizagem mais geral, porque propicia o amadurecimento do indivíduo de forma mais ampla, não especificamente para o posto de trabalho.

No entanto, toda a questão da globalização da economia exige cada vez mais das empresas uma busca desenfreada pelo aperfeiçoamento de seus processos, e, conseqüentemente, o investimento na formação e qualificação continuada de seus profissionais (MORAES *et al.*, 2011).

Por desenvolvimento, de acordo com Marcondes (2008), entende-se a capacitação do empregado para alcançar novas posições ou a gerência de negócios que envolvam a obtenção de resultados cada vez mais abrangentes. Isso pressupõe a existência de uma carreira com a explicitação das demandas dos cargos futuros.

Nesse contexto, o desenvolvimento profissional orientado pela gestão da carreira, é de responsabilidade tanto da empresa quanto das pessoas. Na perspectiva das pessoas destaca-se a responsabilidade pela gestão do próprio desenvolvimento e competitividade profissional. Na perspectiva das empresas, identificam-se suas responsabilidades por oferecer suporte e condições para uma

relação de alavancagem mútua de expectativas entre empresa e funcionários (DUTRA, 1996).

Na mesma linha de raciocínio do autor acima citado, Veloso *et al.* (2011) afirmam ainda que a adoção de práticas de gestão de carreira pela empresa, de modo geral, tem efeito positivo sobre a percepção de seus funcionários quanto às suas possibilidades de crescimento profissional.

1.2 Plano e Administração de Carreira

Para Dessler (2003) a globalização e o aumento da competitividade enfatizam a importância de programas de desenvolvimento organizacionalmente relevantes e efetivos. Sendo assim, torna-se crucial a capacitação e retenção de profissionais e cada vez mais as organizações se utilizam do plano de carreira como uma ferramenta gerencial nesse sentido.

Como ideia geral, o plano de carreira é um conjunto de diretrizes que orientam o desenvolvimento profissional dos colaboradores de uma organização. Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) este pode ser entendido como um processo contínuo de interação entre o trabalhador e a organização na busca de atender os objetivos e interesses dos envolvidos.

Costa *et al.* (2010) ensinam que o plano de carreira é definido como “o conjunto de normas que disciplinam o ingresso e instituem oportunidades e estímulos ao desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores de forma a contribuir com a qualificação dos serviços prestados pelos órgãos e instituições, constituindo-se em instrumento de gestão da política de pessoas.”

Como bem afirma Tachizawa e Andrade (2006) o plano de carreira tem como finalidade principal ajudar no aprimoramento da organização, por meio de melhor aproveitamento do pessoal e deve constituir-se de uma ação participativa de identificação de objetivos convergentes, pois traz benefícios tanto para a organização quanto para o funcionário.

Para Dutra (2002) seria impossível para uma empresa com um grande número de profissionais conciliar as diferentes expectativas de carreira dessas pessoas com as necessidades organizacionais sem diretrizes, estruturas de carreira ou instrumentos de gestão, isto é, sem um sistema de administração de carreiras. E completa dizendo que tal sistema não deve ser entendido como uma moldura na

qual as pessoas devem obrigatoriamente se encaixar, mas como a estruturação de opções, como forma de organizar possibilidades e como suporte para que seja possível planejar a carreira. O autor cita em seus estudos a definição de outros estudiosos sobre o sistema de administração de carreiras:

- Gutteridge (1986) caracteriza-o como um conjunto de instrumentos e técnicas que visam permitir a contínua negociação entre a pessoa e a empresa;
- Walker (1980) pensa o sistema como um conjunto de procedimentos que permitem à empresa identificar as pessoas mais adequadas a suas necessidades e que permitem às pessoas planejar suas carreiras e implementá-las;
- London e Stumph (1986) procuram caracterizar o sistema na mesma linha adotada por Gutteridge (1986), enfatizando, porém, as questões de planejamento e acompanhamento das necessidades da empresa;
- Leibowitz e outros (1986) caracterizam o sistema como constituído de diretrizes, instrumentos de gestão de carreira – integrados aos demais instrumentos de gestão de recursos humanos, estrutura de carreira e um conjunto de políticas e procedimentos que visam conciliar as expectativas das pessoas e da empresa.

O plano de carreira pode apresentar ao colaborador um caminho para sua evolução dentro da organização e de sua vida profissional, uma vez que buscará o seu desenvolvimento para galgar novos cargos e também estará trabalhando sua empregabilidade. O uso ou não dessa ferramenta dentro de uma estrutura organizacional pode significar diferenças de gestão e resultados para colaboradores e organização (SCHUSTER; DIAS, 2012).

Segundo Roquette *et al.* (2010) plano de carreira é um instrumento de gestão que objetiva o desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo. No setor público contempla um conjunto de normas que estabelecem condições para ingresso e ascensão na carreira. Tal ascensão se dá por meio da elevação do padrão remuneratório do servidor, bem como pelo incremento de atribuições e responsabilidades, mediante preenchimento de requisitos de desempenho e qualificação funcional.

1.3 Universidades Corporativas

No século XXI, uma forte tendência é a criação de vantagem competitiva sustentável no comprometimento da empresa com a educação dos funcionários, exigindo em todos os níveis da empresa o desenvolvimento da capacidade de criar trabalho e conhecimento organizacional (EBOLI, 1999).

Segundo Marcondes (2008) as universidades corporativas não nasceram de caprichos pessoais dos executivos das empresas, mas sim da necessidade de se desenvolver as competências dos funcionários. Nesse contexto, Branco (2006) complementa que as universidades corporativas surgiram com o propósito de manter ou tornar as organizações mais competitivas em virtude das pressões e desafios presentes no ambiente atual de rápidas mudanças.

Para Vergara e Ramos (2002) as universidades corporativas contribuem para a produção, acumulação e difusão do conhecimento, e ainda para o desenvolvimento de novas competências nas organizações. As empresas tentam superar o modelo estático e reativo de treinamento e desenvolvimento, adotando o amplo sistema educacional corporativo. O quadro 3 mostra as diferenças entre universidades corporativas e departamentos de treinamento e desenvolvimento.

Departamento de treinamento e desenvolvimento	X	Universidade Corporativa
Habilidades	Objetivo	Competências críticas
Aprendizado individual	Foco	Aprendizado organizacional
Tático	Escopo	Estratégico
Necessidades individuais	Ênfase	Estratégias de negócio
Interno	Público	Interno e externo
Aumento de habilidades	Resultado	Aumento de desempenho

Quadro 3 – Diferenças entre universidades corporativas e departamentos de treinamento e desenvolvimento

Fonte: Adaptado de Éboli (1999).

Essas universidades, segundo Branco (2006) podem ser implantadas tanto por empresas que desejam ampliar e padronizar os programas de treinamento quanto por empresas que pretendem oferecer aos seus funcionários novas oportunidades de desenvolvimento.

Para Eboli (1999, p. 59) a missão da Universidade Corporativa consiste em

formar e desenvolver os talentos humanos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional, através de um processo de aprendizagem contínua e ativa. Já o objetivo principal de uma universidade corporativa é o desenvolvimento e a instalação das competências profissionais, técnicas e gerenciais consideradas essenciais para a viabilização das estratégias negociais.

Levando em consideração o foco principal das universidades corporativas, algumas enfatizam as *core competencies*, tais como o desenvolvimento de qualidades de liderança e a compreensão dos valores organizacionais. Outras focam a aprendizagem horizontal, em que profissionais de marketing aprendem tecnologia, por exemplo. E outras enfocam a aprendizagem vertical, promovendo o aprofundamento de conhecimentos e técnicas específicas (ALPERSTEDT, 2001).

No que se refere à modelo e estrutura, Dengo (2001) mostra que as universidades corporativas não seguem as universidades convencionais. E, ainda, acrescenta que não há questionamento quanto ao fato da corporativa não estar sujeita a credenciamento pelo Ministério da Educação e, os certificados, caso emitidos, não necessitam de reconhecimento oficial para serem aceitos no mercado empresarial.

Marcondes (2008) relata que as universidades corporativas precisam atuar de maneira ágil, proativa, flexível, com baixos custos administrativos e conectadas aos movimentos estratégicos e táticos da cúpula das empresas que as mantêm.

O autor acima citado ainda aponta que a sua estrutura compreende basicamente dois níveis hierárquicos de decisão: o conselho diretivo e as gerências de projetos ou operacionais. O conselho diretivo é constituído por pessoas da cúpula da empresa mantenedora, em geral, participa como membro todo diretor cuja área na empresa necessita de apoio efetivo da universidade corporativa para o desenvolvimento de competências em seus funcionários. Abaixo do conselho, alguma pessoa coordena as atividades-fim da universidade corporativa e tem a função de fazer acontecer as decisões estratégicas dos conselheiros. Essa pessoa é quem lidera o nível operacional, no qual se encontram aqueles que providenciam os recursos e os demais meios para a execução dos projetos de aprendizagem.

Alperstedt (2001) cita que ao observarem-se as características das universidades corporativas, percebe-se que estas diferem dos tradicionais departamentos de treinamento e desenvolvimento das empresas. Nas universidades corporativas, os programas de educação e treinamento são permanentes e

orientados com visão de futuro, antecipando e gerando necessidade de melhoria, privilegiando os objetivos organizacionais.

Meister (1998) compara que um departamento de treinamento de empresa tende a ser reativo, descentralizado e serve a ampla audiência; enquanto que a universidade corporativa tem orientação proativa e centralizadora para o encaminhamento de soluções de aprendizagem para cada negócio dentro da empresa.

As universidades corporativas trouxeram ao anterior departamento de treinamento e desenvolvimento as seguintes abordagens (ALPERSTEDT, 2001):

- O conceito de competência foi incorporado à prática organizacional;
- Não-restrição dos serviços educacionais aos funcionários, com destaque para abertura ao público externo em geral;
- Estabelecimento de parcerias com instituições de ensino superior, com destaque para a validação dos créditos cursados e a possibilidade de conferição de diplomas.

Santos e Silva (2011) relatam que o conhecimento é importante para as organizações e as universidades corporativas ganham visibilidade no mercado e destacam-se como fonte de vantagem competitiva sustentável, uma vez que está continuamente sendo renovada. Estes autores ainda complementam que a iniciativa das empresas em adotarem as universidades corporativas busca a otimização dos processos, através de um contexto onde o conhecimento assim como as competências humanas atua como fonte inesgotável de estratégias.

2 METODOLOGIA

A seguir, apresenta-se o método científico aplicado para a realização da pesquisa. Nesta seção será detalhada a caracterização da pesquisa, o universo estudado, o método de coleta de dados e a técnica utilizada para análise dos dados coletados.

2.1 Caracterização da pesquisa

Segundo Yin (2005), os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que” e se trata de fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Levando em consideração que a pesquisa teve o objetivo de analisar como o plano de carreira orienta o desenvolvimento profissional dos empregados, julgou-se correto utilizar o estudo de caso como método.

Esse estudo é caracterizado como sendo exploratório. De acordo com Gil (1999) a pesquisa exploratória é desenvolvida no sentido de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato, o que pareceu adequado ao trabalho, uma vez que se buscou expor o plano de carreira da empresa analisada. Nesse sentido, a pesquisa possui também a classificação de descritiva, pois descreve como esse plano de carreira é posto em prática. Andrade (2006) ensina que na pesquisa descritiva os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles.

A pesquisa possui a classificação de qualitativa. O ambiente natural como fonte direta de dados, o pesquisador como instrumento fundamental, o caráter descritivo e o enfoque indutivo são características encontradas nesse trabalho que, de acordo com Godoy (1995) identificam uma pesquisa qualitativa. Além dessas, Moreira (2002) cita ainda a interpretação como foco e a flexibilidade na conduta do estudo. Outra característica encontrada nesse trabalho é a não utilização de técnicas e métodos estatísticos para análise dos dados. Contudo, Vieira (2004) destaca que isso não significa que as análises qualitativas sejam especulações subjetivas e justifica afirmando que esse tipo de análise tem por base conhecimentos teórico-empíricos que lhe atribuem cientificidade.

2.2 Caso

O estudo de caso exploratório foi realizado em uma instituição financeira pública com mais de 90.000 empregados e com atuação em todos os estados do Brasil e no exterior. A escolha da organização se deu por alguns motivos: pelo seu porte, por ser reconhecidamente uma empresa de destaque no seu ramo de atuação, pela facilidade de acesso aos dados e fatos relevantes à investigação por parte do pesquisador e principalmente por possuir um plano de carreira (um dos objetos desse estudo) notadamente bem estruturado, fruto de inúmeras reivindicações e negociações com sindicatos e conselhos de classe ao longo dos anos.

O Quadro de Pessoal da empresa é constituído de duas carreiras: a carreira administrativa, representada pelo cargo efetivo de Técnico Bancário e a carreira profissional que é formada pelos cargos efetivos de Administrador de Rede de Comunicações, Advogado, Arquiteto, Engenheiro, Engenheiro de Segurança do Trabalho, Engenheiro de Telecomunicações e Médico do Trabalho. Os cargos são alocados nas unidades da empresa cujas atividades sejam compatíveis ao desempenho das atribuições previstas na descrição do cargo. Basicamente, os pontos de venda (agências) absorvem somente os cargos de Técnico Bancário, enquanto as unidades específicas, chamadas de Gerências de Filial, absorvem os cargos tanto da carreira profissional quanto da carreira administrativa.

Como a pesquisa foi realizada apenas no âmbito das agências, foram estudados o cargo de Técnico Bancário e as funções gratificadas que fazem parte da trajetória profissional pertinente a esse cargo.

A empresa determinou como condição para a realização da pesquisa que não houvesse, de forma alguma, a citação de seu nome ou de elementos que fizessem referência a seu nome.

2.3 Métodos de coleta de dados

Os dados foram coletados através de observação participante, pesquisa documental e entrevista.

2.3.1 Observação participante

Pelo fato de o pesquisador estar inserido no meio em que foi realizada a pesquisa, a observação participante aconteceu de forma natural no dia-a-dia e foi essencial na coleta de dados. Segundo Queiroz *et al.* (2007) essa é uma das técnicas muito utilizadas pelos pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa e consiste na inserção do pesquisador no interior do grupo observado, tornando-se parte dele, interagindo por longos períodos com os sujeitos, buscando partilhar o seu cotidiano para sentir o que significa estar naquela situação.

À medida que eram realizadas as observações, dados relevantes à pesquisa eram anotados e posteriormente verificados em outras fontes, como os normativos e regimentos internos, o que contribuiu para uma maior consistência dos achados da pesquisa.

2.3.2 Pesquisa documental

Foram examinados minuciosamente manuais normativos e regimentos internos no intuito de descobrir, com maior fidedignidade e sem interferência, as regras e parâmetros utilizados pela organização nos processos relacionados à pesquisa.

Ao conceituar essa técnica de pesquisa, Gil (1999) destaca que sua principal diferença com a pesquisa bibliográfica é a natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza das contribuições de vários autores sobre determinado tema, a pesquisa documental baseia-se em materiais que ainda não receberam nenhum tratamento analítico ou que podem ser reelaborados.

Sá-Silva *et al.* (2009) enaltece e valoriza o uso de documentos em pesquisa. Para os autores a riqueza de informações que deles podemos extrair e resgatar justifica o seu uso em várias áreas das Ciências Humanas e Sociais.

2.3.3 Entrevista

As entrevistas foram realizadas com empregados da organização que pudessem agregar valor e emitir opiniões distintas. Dessa forma foram escolhidos empregados em funções diferentes e em posições hierárquicas variadas. Ao todo

foram dez entrevistados, divididos de acordo com o quadro 4 e o roteiro da entrevista encontra-se no apêndice A. O propósito da entrevista é fazer com que o entrevistador se coloque dentro da perspectiva do entrevistado (PATTON, 1990).

Entrevistado	Cargo/Função	Tempo na Empresa
Entrevistado 1	Técnico Bancário	11 meses
Entrevistado 2	Caixa Executivo	2 anos e 2 meses
Entrevistado 3	Assistente de Atendimento	4 anos e 5 meses
Entrevistado 4	Supervisor de Atendimento	9 anos e 8 meses
Entrevistado 5	Supervisor de Atendimento	15 anos e 1 mês
Entrevistado 6	Supervisor de Canais	7 anos e 2 meses
Entrevistado 7	Gerente Pessoa Física	16 anos e 10 meses
Entrevistado 8	Gerente Pessoa Jurídica	20 anos e 7 meses
Entrevistado 9	Gerente de Atendimento	24 anos e 1 mês
Entrevistado 10	Gerente Geral	19 anos e 6 meses

Quadro 4 – Características dos entrevistados

Fonte: Elaborado pelo autor

Como o intuito era colocar o pesquisador em uma posição de melhor entendimento sobre as práticas relacionadas à administração de carreira realizadas na organização, optou-se por entrevista do tipo aberta. Foram colocadas algumas perguntas apenas com o objetivo de delimitar o tema, orientar o entrevistado e ajustar o foco da entrevista para os tópicos desejados.

Na entrevista aberta, de acordo com Nogueira-Martins e Bógus (2004) o pesquisador apresenta uma questão ou tema inicial e o entrevistado caminha por onde preferir, podendo sua fala abranger âmbitos como experiências pessoais, elementos históricos, sociais e outros.

Boni e Quaresma (2005) ensina que essa técnica atende principalmente finalidades exploratórias, pois pela liberdade que o entrevistado tem para discorrer sobre o tema sugerido, o pesquisador pode explorar mais amplamente determinada questão. As perguntas são respondidas dentro de uma conversação informal e a interferência do entrevistador deve ser a mínima possível.

2.4 Análise e interpretação dos dados

Os dados obtidos através de observação direta, entrevista com funcionários selecionados e principalmente através de pesquisa nos normativos e regimentos

internos da organização foram utilizados para delinear o processo de orientação profissional e assim entender o funcionamento do plano de carreira. Foi também através dos normativos que se verificou os termos do plano de cargos e salários, do plano de funções gratificadas, a função e importância da universidade corporativa na capacitação e nos processos seletivos internos e outros aspectos relevantes.

3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como anunciado na introdução desse estudo, o objetivo geral dessa investigação é analisar de que forma o plano de carreira pode ser utilizado como uma ferramenta de orientação ao desenvolvimento profissional dos empregados. Para tanto, essa seção será dividida de forma a atender o que foi proposto nos objetivos específicos, que são:

- Apresentar o plano de carreira da referida instituição;
- Verificar possíveis relações entre o plano de carreira e a ascensão profissional;
- Expor o papel da universidade corporativa na ascensão profissional.

As siglas utilizadas adiante constam na Lista de Siglas presente no início do trabalho.

Grande parte da análise feita nessa seção foi baseada nos manuais normativos da empresa. Como citado anteriormente, há um acordo para que seja preservado o nome da organização, portanto o nome dos documentos pesquisados teve de ser censurado, dessa forma a referência a tais normativos será reduzida.

3.1 Plano de Carreira e Desenvolvimento Profissional

Confirmando o que diz Roquette *et al.* (2010) quando afirmam que no setor público o plano de carreira contempla um conjunto de normas que estabelecem condições para ingresso e ascensão na carreira, o Plano de Carreira da empresa é baseado em manuais normativos que abordam questões específicas como admissão, orientação profissional, o PCS, o PFG, a UC, os PSI, as promoções, as remunerações, etc. Os manuais são relacionados entre si e podemos dizer que juntos formam uma espécie de rede que é o Plano de Carreira. Alinhado ao que ensina Dutra (2002) quando fala de um sistema de administração de carreiras, esses manuais formam o conjunto de diretrizes e regras que possibilita a empresa conciliar as expectativas de seus empregados com as necessidades organizacionais.

Desde o ingresso na organização os funcionários são incentivados a planejar sua carreira, traçar objetivos e buscar condições para alcançá-los. Para isso, a empresa oferece ferramentas que objetivam orientar esse planejamento, entre elas:

- Processos Seletivos Internos – PSI;

- O acesso aos cursos da Universidade Corporativa;
- Incentivo financeiro para realização de cursos de idioma, graduação e pós-graduação;
- Um banco de dados onde o empregado manifesta o interesse em se transferir para uma unidade que melhor atenda seus anseios pessoais e profissionais;
- Um outro banco de dados onde o empregado manifesta interesse em se candidatar às funções gratificadas (denominado Banco de Oportunidades);
- A transparência na descrição dos cargos e funções gratificadas e seus respectivos requisitos de acesso.

Outro ponto de destaque é o guia voltado para a gestão da trajetória profissional, cartilha amplamente divulgada que evidencia o incentivo da empresa para que o funcionário gerencie seu desenvolvimento profissional. Ele serve como um orientador do planejamento da carreira para o empregado, com informações, dicas e esclarecimentos sobre o tema. De acordo com o guia, o planejamento da trajetória profissional deve ser dividido nas seguintes etapas:

- Autoconhecimento - refere-se ao saber-se, conhecer-se e olhar para si mesmo, identificando seus valores pessoais, suas características, suas competências e seus pontos fortes;
- Conhecimento da empresa – conhecer a empresa, estar atento ao plano estratégico e conhecer sua missão, visão e valores são insumos importantes para o planejamento de carreira;
- Definição dos objetivos profissionais – consiste na definição de onde eu quero trabalhar, que tipo de atividades eu quero fazer e que recompensas financeiras e emocionais eu busco;
- Definição da estratégia para alcançá-los – estabelecer estratégias é definir as maneiras, inclusive alternativas, de se alcançar os objetivos profissionais;
- Elaboração do Plano de Ação – definir quais são as ações de curto, médio e longo prazo necessárias para atingir o objetivo.

Todo esse incentivo é visto como uma relação ganha-ganha, uma vez que ao buscar ascensão profissional, os empregados desenvolvem competências que irão contribuir para o alcance das estratégias empresariais da instituição.

Após os primeiros 90 dias, o empregado já pode almejar uma ascensão na empresa através do exercício das FG. São cerca de 60 funções gratificadas que um

empregado de carreira administrativa pode exercer. De forma hierarquizada as funções vão desde Auxiliar de Atendimento até Diretor Executivo, o que evidencia o caráter democrático do Plano, uma vez que todos têm acesso a todos esses cargos. A fala do entrevistado 9 corrobora: “O plano de carreira da empresa é aberto, bastante democrático. Ele permite que qualquer empregado ascenda a qualquer função através dos PSI. Todo empregado que entra na empresa hoje tem condições de chegar até a presidência.”

Esse trecho da entrevista confirma também os ensinamentos de Veloso *et al.* (2011) quando diz que as práticas de gestão de carreira adotadas pela empresa têm efeito positivo sobre a percepção de seus funcionários quanto às suas possibilidades de crescimento profissional.

3.1.1 Cargos e Funções Gratificadas

Como já explicitado anteriormente, tomou-se como base para a pesquisa, o cargo de Técnico Bancário, que compõe a carreira administrativa na empresa. A trajetória profissional para os empregados desse cargo é baseada na promoção por antiguidade, por mérito ou pela ascensão às funções gratificadas através de Processos Seletivos Internos. Uma breve descrição do cargo e das funções está especificada a seguir.

As informações dessa seção foram tiradas dos manuais normativos de Remuneração, Plano de Cargos e Salários e Plano de Funções Gratificadas.

3.1.1.1 Técnico Bancário

O cargo de técnico bancário deve ser considerado como o “cargo base”, uma vez que representa a maior porcentagem dos empregados da empresa e a partir dele é que os empregados progridem funcionalmente. É descrito como “atividade administrativa destinada a prestar atendimento aos clientes e ao público em geral, efetuando operações diversas, executando atividades bancárias e administrativas, de forma a contribuir para a realização de negócios, possibilitando o alcance das metas, o bom desempenho da Unidade e a satisfação dos clientes internos e externos.”

A escolaridade mínima exigida para o cargo é nível médio completo. O acesso acontece por meio de concurso público onde são verificados os conhecimentos nas áreas de conhecimentos bancários, conhecimentos gerais, informática, língua portuguesa e inglesa e matemática. Suas atribuições principais são:

- Prestar atendimento e fornecer as informações solicitadas pelos clientes e público;
- Efetuar todas as atividades administrativas necessárias ao bom andamento do trabalho na Unidade;
- Operar microcomputador, terminais e outros equipamentos existentes na Unidade;
- Instruir, relatar e acompanhar processos administrativos e operacionais de sua Unidade;
- Efetuar cálculos diversos referentes às operações, programas e serviços da empresa;
- Elaborar e redigir correspondências internas e/ou destinadas aos clientes e ao público;
- Preparar o movimento diário;
- Manter atualizadas operações, programas e serviços implantados eletronicamente;
- Dar andamento em processos e documentos tramitados na Unidade;
- Realizar trabalho relativo à edição de textos e planilhas eletrônicas, arquivo, pesquisa cadastral, controle de protocolo e demais atividades operacionais;
- Elaborar e preparar mapas, gráficos, relatórios e outros documentos, quando solicitado;
- Realizar outras atribuições correlatas;
- Divulgar e promover a venda dos produtos da empresa.

A remuneração do cargo (em julho de 2013) é dividida em 48 referências (níveis) salariais que variam de R\$1.875,00 na primeira referência (referência 201) até R\$5.483,00 na última (referência 248). A elevação da referência salarial se dá por promoção por mérito ou por antiguidade. Ambas serão explicadas mais adiante.

3.1.1.2 Funções Gratificadas

Além do cargo efetivo, ocupado pelo empregado desde a data de admissão na empresa até a data de seu desligamento, é possibilitado o exercício, em caráter transitório, de funções gratificadas.

Por Função Gratificada entende-se: Conjunto de atribuições que se diferenciam das inerentes aos cargos efetivos quanto ao nível de responsabilidade e complexidade, cuja ocupação é de caráter transitório, tendo a empresa o poder de designar e dispensar.

O exercício de Função Gratificada ocorre por meio das designações a seguir:

- Designação em caráter efetivo: exercício das atribuições inerentes à FG, na condição de titular, em caráter definitivo. Condiciona-se a existência de vaga de FG na unidade e Processo Seletivo Interno;
- Designação em caráter não efetivo: exercício das atribuições inerentes à FG, na condição de substituto, durante ausência do titular, ou por prazo determinado, na vacância;
- Designação de substituto eventual: identifica quem responde pela equipe e/ou atividades na ausência do titular.

No atual Plano de Cargos e Salários, como dito anteriormente, é possível ao Técnico Bancário ascender a mais de 60 funções, no entanto, como a pesquisa se limita ao âmbito das agências, foram estudadas as FG encontradas nessas unidades. Seguem as descrições dessas funções e seus requisitos de acesso, de acordo com os manuais normativos.

1) Auxiliar de Atendimento: Responsável por auxiliar a gerência no atendimento qualificado dos clientes atuando nos ambientes de autoatendimento e atendimento expresso, de forma a garantir os padrões de qualidade exigidos para os serviços e informações prestadas e contribuir para a excelência do atendimento aos clientes e para o alcance de resultados sustentáveis. Para exercício dessa FG é necessário ter curso de nível médio concluído, 90 dias de efetivo exercício na empresa e cursos de Identificação Bancária (Grafoscopia e Datiloscopia).

2) Caixa: Responsável pela realização de operações de pagamento e recebimento de transações bancárias, contribuindo para a excelência do atendimento e o alcance de resultados sustentáveis. Para exercício dessa FG é necessário ter curso de nível médio concluído, 90 dias de efetivo exercício na

empresa e cursos que integram a formação de Caixa, ministrados pela Universidade Corporativa.

3) Assistente de Agência: Responsável por prestar assessoramento ao gestor da unidade na coordenação das atividades administrativas da agência, contribuindo para a excelência do atendimento e o alcance de resultados sustentáveis. Para exercício dessa FG é necessário ter curso de nível médio concluído, 180 dias de efetivo exercício na empresa.

4) Assistente de Atendimento: Responsável por assessorar e apoiar tecnicamente a gerência no atendimento aos clientes, com vistas a viabilizar os negócios e contribuir para a excelência do atendimento e o alcance de resultados sustentáveis. Para exercício dessa FG é necessário ter curso de nível médio concluído, Certificação Básica - CPA 10 ou Certificação Avançada – CPA 20 e 365 dias de efetivo exercício na empresa.

5) Tesoureiro: Responsável pela coordenação e execução das atividades de retaguarda e tesouraria da Agência, a fim de garantir a conformidade das operações observando os padrões, normas e prazos estabelecidos, contribuindo para a excelência do atendimento aos clientes e alcance dos resultados sustentáveis. Para exercício dessa FG é necessário ter curso de nível médio concluído, cursos que integram a formação de Caixa ministrados pela Universidade Corporativa e 365 dias de efetivo exercício na empresa.

6) Supervisor de Canais: Responsável pela gestão da equipe e das rotinas de trabalho, supervisionando e acompanhando a performance dos canais parceiros e eletrônicos vinculados à Agência, garantindo os padrões de qualidade exigidos para os serviços, de forma a contribuir para a excelência do atendimento aos clientes e o alcance de resultados sustentáveis. Para exercício dessa FG é necessário ter curso de nível médio concluído e 730 dias de efetivo exercício na empresa.

7) Supervisor de Atendimento: Responsável pela gestão da equipe e das rotinas de trabalho, supervisionando as atividades de suporte, atendimento, caixa e penhor, a fim de contribuir para a excelência do atendimento aos clientes e o alcance de resultados sustentáveis. Para exercício dessa FG é necessário ter curso de nível médio concluído e 730 dias de efetivo exercício na empresa.

8) Gerente de Atendimento: Responsável pela gestão da equipe e das rotinas de trabalho, coordenando as atividades de apoio, atendimento, caixa e penhor, com vistas a contribuir para a excelência do atendimento aos clientes e o alcance de

resultados sustentáveis. Para exercício dessa FG é necessário ter curso de nível médio concluído, Certificação Básica - CPA 10 ou Certificação Avançada – CPA 20 e 730 dias de efetivo exercício na empresa.

9) Gerente Pessoa Física: Responsável pela gestão da carteira de clientes PF, das rotinas de trabalho e da equipe, identificando as necessidades dos clientes, de forma a contribuir para a excelência do atendimento, o fortalecimento do relacionamento e o alcance de resultados sustentáveis. Para exercício dessa FG é necessário ter curso de nível médio concluído, Certificação Básica - CPA 10 ou Certificação Avançada – CPA 20 e 730 dias de efetivo exercício na empresa.

10) Gerente Pessoa Jurídica: Responsável pela gestão da carteira de clientes PJ Público/Privado, das rotinas de trabalho e da equipe, identificando as necessidades dos clientes, de forma a contribuir para a excelência do atendimento, o fortalecimento do relacionamento e o alcance de resultados sustentáveis. Para exercício dessa FG é necessário ter curso de nível médio concluído, Certificação Básica - CPA 10 ou Certificação Avançada – CPA 20 e 1095 dias de efetivo exercício na empresa.

11) Gerente Geral: Responsável pela gestão da Unidade, das rotinas de trabalho, da equipe e da estratégia de atendimento da empresa, de forma integrada, contribuindo para a excelência do atendimento aos clientes e o alcance de resultados sustentáveis. Para exercício dessa FG é necessário ter Curso Superior concluído, autorizado e reconhecido pelo MEC, com emissão de diploma, Certificação Básica - CPA 10 ou Certificação Avançada – CPA 20 e 1460 dias de efetivo exercício na empresa.

É importante salientar que esses requisitos de acesso às funções são os requisitos básicos exigidos pela empresa, no entanto, durante os processos seletivos podem ser (e são) exigidos níveis de escolaridade mais elevados, como indica o entrevistado 8: “Quem define o que será exigido em um processo seletivo é o próprio gestor da vaga e ele pode colocar os requisitos que julgar necessários àquela função. [...] Dificilmente um candidato que tenha apenas o nível médio irá ter sucesso em um PSI para uma função de Supervisor ou Assistente.”

Outro ponto a se destacar é que existe, de forma informal, um determinado caminho a ser percorrido. Até por uma questão de tempo de empresa, um TB geralmente ascende primeiro às funções de Caixa ou Auxiliar de Atendimento. A partir daí é possível almejar as funções de Assistente e Tesoureiro. O próximo passo

natural é uma das funções de Supervisor e posteriormente uma função gerencial. “É quase impossível um funcionário conseguir um cargo de Supervisor sem passar por uma função de Assistente ou um cargo de Gerente sem ter sido Supervisor. As funções seguem sempre uma sequência lógica” de acordo com o entrevistado 10.

Essa questão da “sequência lógica” citada pelo entrevistado 10, nos ajuda a identificar, na empresa estudada, características da carreira do tipo burocrático de Chanlat (1995), onde a cada nível concede-se certa responsabilidade, certo salário e os limites da carreira são os números de escalões existentes.

Com a implantação do PFG, passou a vigorar na empresa um plano de movimentação nas FG, com o objetivo de estabelecer as formas de movimentação relacionadas ao exercício de funções gratificadas. A partir da análise das atribuições, responsabilidades, âmbito e abrangência de atuação, posição hierárquica e nível remuneratório das funções, foram criadas linhas de sucessão para as FG. Essa ferramenta indica as funções que possuem relevância e aderência com a função à qual o empregado deseja ascender, de forma a identificar aquelas cuja experiência prática contribui de forma efetiva para o exercício da outra. As linhas de sucessão são divididas em:

- Linha de Sucessão Primária: indica as funções gratificadas cuja experiência apresenta alto grau de relevância e aderência com a função objeto de provimento.
- Linha de Sucessão Secundária: indica as funções gratificadas cuja experiência apresenta grau intermediário de relevância e aderência com a função objeto de provimento.

Os quadros a seguir exemplificam as Linhas de Sucessão para as funções de Supervisor de Canais e Gerente Geral:

FUNÇÃO ALMEJADA	LINHA DE SUCESSÃO PRIMÁRIA	LINHA DE SUCESSÃO SECUNDÁRIA
Supervisor de Canais	Assistente Regional	Caixa Executivo
	Assistente de Agência	Auxiliar de Atendimento
	Assistente de Atendimento	
	Gerente de Atendimento e Negócios IV	
	Tesoureiro Executivo	

Quadro 5 – Linhas de Sucessão – Supervisor de Canais

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos Manuais Normativos.

FUNÇÃO ALMEJADA	LINHA DE SUCESSÃO PRIMÁRIA	LINHA DE SUCESSÃO SECUNDÁRIA
Gerente Geral	Gerente de Atendimento e Negócios GOV/Social	Gerente de Atendimento e Negócios III
	Gerente de Atendimento e Negócios II	Gerente de Canais e Negócios
	Gerente de Atendimento e Negócios I	Supervisor de Atendimento
	Gerente de Atendimento PF	Supervisor de Canais
	Gerente de Atendimento PJ	
	Gerente Administrativo	

Quadro 6 – Linhas de Sucessão – Gerente Geral

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos Manuais Normativos.

Essas linhas de sucessão têm como objetivo facilitar a percepção das possibilidades e caminhos que os empregados podem percorrer durante sua vida profissional na empresa. Analisando as informações disponíveis, eles podem definir qual função gratificada pretendem exercer e quais os passos a serem trilhados para o alcance desse objetivo. Isso caracteriza bem o conceito de London e Stumph (1982) em que a carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades e aspirações individuais.

A experiência em funções gratificadas pertencentes às linhas de sucessão é considerada quando da participação do empregado em PSI, na etapa em que se analisa a trajetória profissional do candidato. Ao passar a exercer uma FG, o empregado pode participar de outro PSI após 365 dias. Dessa forma ele vai subindo degraus e construindo sua carreira na organização.

3.1.2 Processo Seletivo Interno

O acesso às Funções Gratificadas é realizado por meio dos Processos Seletivos Internos. Para participar, o empregado pode aguardar o surgimento de algum PSI para preenchimento de vaga pontual ou, agindo de forma proativa, se inscrever no Banco de Oportunidades. Esse banco é uma modalidade de PSI com critérios previamente definidos e ao se inscrever, o empregado está formalmente manifestando interesse em alguma FG. Nesse banco, os empregados são classificados com base em seus currículos e suas trajetórias profissionais. Quando surge uma vaga para determinada FG, o gestor da unidade irá consultar o banco e selecionar aqueles empregados que manifestaram interesse na vaga e possuem boa

classificação. A função do Banco de Oportunidades é aumentar o alcance e dar agilidade aos processos seletivos, fornecer mais informações ao gestor e aumentar a concorrência pelas vagas. De acordo com o entrevistado 9: “Do Banco (de Oportunidades) separam-se as pessoas que vão para os PSI e cada gestor que faz o PSI estabelece seus critérios.”

Em todo PSI é avaliado criteriosamente o currículo do candidato. Esse currículo conta com as experiências do empregado, sua formação e os cursos realizados na universidade corporativa. Com o objetivo de aumentar a capacitação, a empresa oferece incentivos financeiros ao desenvolvimento profissional de seus funcionários. Semestralmente é realizado processo de seleção para a concessão de bolsas em que a empresa reembolsa até 70% dos custos com mensalidade e matrícula de curso superior e pós-graduação. Existem também bolsas para cursos de idiomas. Todas essas práticas comprovam o que diz Moraes (2011) sobre o investimento das empresas na formação e qualificação de seus profissionais na busca pelo aperfeiçoamento de seus processos.

O objetivo dos PSI é: identificar o empregado com as competências necessárias ao exercício de Função Gratificada, visando a composição e manutenção de equipes qualificadas para o alcance dos resultados da empresa.

A divulgação da sistemática de Processo Seletivo Interno é realizada por meio de Informe publicado na *intranet*, em endereço eletrônico específico para essa finalidade. É de responsabilidade do empregado acompanhar todas as informações relativas ao PSI por meio de consulta ao Informe.

3.1.2.1 Modalidades de Processo Seletivo Interno

Conforme a destinação, o PSI é classificado em:

- Específico: modalidade de seleção publicada pela Centralizadora Nacional e destinada a recrutar e selecionar empregados para provimento de vaga existente e formação de cadastro de reserva, se for o caso. O cadastro de reserva é constituído por empregados aprovados em PSI e não designados e tem validade de 180 dias, não prorrogável.
- Simplificado: modalidade de seleção publicada e conduzida pela própria unidade demandante do PSI, facultada ao gestor para provimento, por

empregado da própria unidade, das FG de Assistente de Agência, Assistente de Atendimento, Caixa Executivo e Tesoureiro Executivo.

- Banco de Oportunidades: modalidade de recrutamento e seleção cujos critérios são previamente definidos pela Gerência Nacional, destinada à constituição de banco de empregados para acesso e sucessão às FG. Os Bancos têm abrangência nacional e internacional, podendo participar todos os funcionários que manifestarem interesse, exceto aqueles em contrato de experiência ou que não atenderem aos requisitos da FG.

3.1.2.2 Critérios de Avaliação

Os critérios de avaliação do empregado nas diversas etapas da seleção são definidos pelo gestor da unidade demandante da vaga, de acordo com:

- As regras e limites estabelecidos pelos normativos internos;
- Os requisitos da FG;
- As peculiaridades da FG objeto de provimento, da área de atuação e do posto de trabalho relativo à vaga oferecida;
- As competências priorizadas pela unidade demandante no Informe do PSI.

3.1.2.3 Etapas do Processo Seletivo Interno

Os PSI são divididos em etapas e não necessariamente é preciso que todas elas sejam cumpridas. Um PSI tem apenas as etapas julgadas necessárias para sua realização.

A primeira etapa, esta obrigatória a todos PSI, é a Manifestação de Interesse, que permite ao empregado manifestar formalmente o interesse em participar do PSI por meio de preenchimento da Ficha de Inscrição disponível na intranet ou ainda através de mensagem eletrônica enviada a Caixa Postal da unidade demandante, no caso de PSI simplificado. O período de duração dessa etapa é de no mínimo 3 dias úteis, exceto no caso de Banco de Oportunidades, onde a manifestação de interesse pode ser realizada a qualquer tempo.

A segunda etapa é a Trajetória Profissional e Educacional, que é composta pelas fases de Análise Funcional, Análise de Resultados e Análise Curricular, que estão descritas a seguir:

- Análise Funcional: obrigatória, avalia o empregado quanto à experiência, conforme exercício de cargo efetivo e Funções Gratificadas, exercícios como substituto eventual e experiência em áreas diversas da empresa.
- Análise de Resultados: essa fase é opcional e avalia o empregado quanto aos resultados obtidos em ferramenta específica de gestão, de acordo com as metas e desafios lançados no ano anterior e no último mês com resultado consolidado. A pontuação dessa fase é de até 5 pontos.
- Análise Curricular: outra fase obrigatória, avalia o empregado quanto à formação acadêmica, cursos e certificações de iniciativa pessoal ou da empresa e conhecimentos gerais ou específicos. Essa fase considera, para efeito de pontuação, as informações constantes no currículo do empregado disponível na Universidade Corporativa. Os critérios de avaliação dessa fase contemplam, especificamente, a quantidade de passos percorridos nas Trilhas de Aprendizagem da UC. Os pesos e valores para a pontuação das Trilhas são divulgados previamente no Informe do PSI.

A pontuação total da etapa Trajetória Profissional e Educacional é de 100 pontos. A distribuição da pontuação das fases Análise Funcional e Análise Curricular varia de acordo com a complexidade da FG.

A etapa seguinte é a Avaliação de Conhecimentos. Essa etapa busca verificar conhecimentos gerais ou específicos necessários ao desempenho da FG e consiste em aplicação de provas específicas, certificados ou outros instrumentos de aferição. Esta etapa não é obrigatória em PSI Simplificado.

A próxima etapa é a Avaliação de Potencial, que tem como objetivo fornecer um prognóstico da capacidade de desenvolvimento e crescimento dos participantes através da avaliação de suas habilidades, conhecimentos, atitudes, valores, características, realizações e interesses. O resultado desta etapa deve indicar o nível de proficiência apresentado pelo participante em relação às competências identificadas como necessárias àquela FG. Essa etapa tem caráter estritamente subjetivo, não cabendo atribuição de nota e tampouco eliminação do empregado. A inclusão dessa etapa somente é permitida em PSI Específico, nos casos em que o PSI se destine ao provimento de vaga de FG de nível gerencial.

As duas próximas etapas acontecem apenas em algumas FG específicas, como Caixa Executivo e Tesoureiro Executivo. O Curso de Formação é uma etapa que capacita e aperfeiçoa o empregado para o desempenho das atividades inerentes à função gratificada. Já o Estágio Supervisionado propicia ao empregado, em situação de trabalho e sob supervisão, a aplicação prática de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos para o exercício daquela FG.

A etapa de Avaliação de Competências é considerada a mais importante. Tem caráter eliminatório e busca avaliar os comportamentos que compõem as competências da FG priorizadas no Informe do PSI. A quantidade de participantes para essa etapa é de 3 a 6 empregados por vaga oferecida. A definição dos participantes ocorre considerando-se a pontuação obtida na etapa de Trajetória Profissional e Educacional. O comitê de avaliação desta etapa é composto por, no mínimo, três empregados sendo um gestor e dois empregados titulares de FG de nível igual ou superior àquela FG objeto do PSI. A etapa é realizada através de entrevistas, de onde geralmente já sai o candidato escolhido para exercer a Função, dependendo somente de aprovação na última etapa.

Essa última etapa, também obrigatória a todos PSI, é a de Exames Médicos, que é realizada com a finalidade de avaliar a aptidão física e mental do empregado para o exercício das atividades e atribuições inerentes à FG.

Conforme os dados disponíveis, em 2012 foram abertos 11.312 PSI ofertando 14.512 vagas. Em consequência 121.452 empregados se inscreveram e 14.219 foram selecionados. Em 2013, até 19/04/2013, houve a abertura de 3.391 PSI com a oferta de 4.072 vagas. Foram 25.582 inscrições e a seleção de 3.146 empregados.

3.1.3 Promoção

Existe também outro tipo de promoção na empresa denominada Progressão Funcional. Essa se caracteriza pela elevação da referência salarial do empregado na carreira do cargo efetivo, sem, no entanto, alteração das atribuições. É importante notar que a promoção difere-se do acesso à Função Gratificada, uma vez que são mantidas as atribuições e também o status do cargo. Eleva-se somente a remuneração percebida pelo funcionário.

A Progressão Funcional ocorre por meio das promoções por antiguidade ou merecimento.

3.1.3.1 Promoção por Antiguidade

A promoção por antiguidade se aplica a todos os empregados das carreiras administrativa e profissional. É a sistemática mais simples de promoção. É concedida automaticamente com base no tempo de serviço prestado à empresa. A cada 730 dias de efetivo exercício, é atribuído um “delta” ao empregado promovido. O “delta” é um adicional correspondente à diferença entre dois níveis salariais consecutivos no cargo efetivo. Por exemplo: um empregado que se encontre na referência salarial 227 do cargo de Técnico Bancário, com remuneração de R\$3.388,00, após 730 dias de efetivo exercício terá, automaticamente, sua remuneração corrigida para R\$3.547,00, valor correspondente à referência 228 da tabela salarial.

3.1.3.2 Promoção por Mérito

A promoção por mérito é aplicável a todos os empregados das carreiras administrativa e profissional que apresentem pelo menos 180 dias de efetivo exercício no ano base da sistemática de promoção. As regras são aplicadas baseadas na situação do funcionário em 31/12 do ano base. Essa promoção possibilita a concessão de até duas referências salariais ao ano (deltas), a depender do resultado da sistemática e do orçamento disponibilizado em cada exercício.

Para a distribuição desses deltas nas unidades, é adotada uma sistemática de promoção individual considerando critérios objetivos e subjetivos homologados através de negociação coletiva com as entidades representativas dos empregados. Dessa maneira, a forma de avaliação pode mudar a cada ano e as regras são disponibilizadas aos empregados por meio de cartilha interna. Essa sistemática de promoção tem por objetivo reconhecer o esforço individual dos empregados no exercício de suas atribuições para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa, considerando sua missão, visão e valores.

Em 2012, a forma de avaliação utilizada foi baseada em três pontos: a Avaliação de Pessoas por Múltiplas Fontes, a realização de cursos específicos na Universidade Corporativa e a assiduidade.

A Avaliação de Pessoas por Múltiplas Fontes consiste em uma ferramenta de gestão de pessoas que disponibiliza informações sobre o estágio de

desenvolvimento dos empregados, com base em itens de avaliação definidos a partir do Plano Estratégico da empresa. Esse estágio de desenvolvimento é expresso pela frequência de apresentação dos comportamentos descritos nos itens da avaliação e é identificado por meio da análise da postura profissional do empregado, do seu conhecimento técnico, da sua relação com os parceiros de trabalho, entre outros. Essa mensuração é importante, pois de acordo com Bezerra e Calvosa (2012) o desenvolvimento contribui para a promoção de aprendizagem para empregados e ajuda a organização a alcançar seus objetivos.

Cada empregado é obrigatoriamente avaliado por si próprio (autoavaliação), por dois gestores (sendo um deles o seu superior imediato) e por cinco empregados lotados na mesma unidade e escolhidos por sorteio. A autoavaliação não conta para efeitos de classificação, somente para efeito de comparação do empregado.

O formulário de avaliação a ser respondido é composto por fatores e itens de avaliação, que são pontuados utilizando-se escala de frequência. A pontuação a ser atribuída deve refletir a percepção do avaliador sobre a frequência com que o empregado apresenta o comportamento descrito em cada item.

Cada unidade tem, de acordo com o orçamento disponível, certa quantidade de deltas para distribuir entre seus empregados. Essa quantidade irá variar dependendo do tamanho da unidade e da quantidade de empregados lotados. Baseado na pontuação obtida da avaliação, dos cursos realizados e da assiduidade, os empregados são classificados e assim os gestores distribuem os deltas. Em caso de empate na pontuação obtida, é adotado o critério de desempate previamente definido para cada ano, geralmente, o tempo de empresa é o mais utilizado. Concorrerão aos deltas todos os empregados que atendam às regras de promoção por mérito e participarem da sistemática de promoção referente ao ano base de referência. Alguns empregados ganham dois deltas, outros ganham um delta e outros não ganham nenhum.

Essa sistemática de avaliação parece dividir a opinião dos empregados. O entrevistado 4 diz que “é muito bom por que serve como um estímulo”. Já o entrevistado 2 reclama que “o aumento (salarial) é muito pequeno, deveriam ser distribuídos pelo menos 5 deltas”.

A análise geral do plano de carreira nos mostra que ele cumpre bem o papel definido por Schuster (2012) de apresentar ao colaborador um caminho para sua

evolução dentro da organização e de sua vida profissional, buscando seu desenvolvimento para galgar novos cargos e trabalhar sua empregabilidade.

3.2 Universidade Corporativa

Apesar da importância da formação fora da empresa, como o gestor tem liberdade para definir os critérios dos Processos Seletivos Internos, não existe nada mais importante do que os cursos da Universidade Corporativa. Pelo fato de serem desenvolvidos por pessoas de dentro da empresa, os cursos têm um caráter prático muito forte e são extremamente voltados para o exercício das atividades laborais. Dessa forma, a conclusão dos cursos é vista como uma grande capacitação. Por esse motivo e graças a uma cultura organizacional voltada para a educação corporativa, na maioria dos PSI, os cursos específicos para o exercício de determinada função gratificada têm peso muito maior do que uma graduação ou pós-graduação.

Isso evidencia a importância desses cursos nos processos seletivos e no Plano de Carreira como um todo, colocando a Universidade Corporativa em uma espécie de pedestal dentro da organização. A fala do entrevistado 3 mostra a importância atribuída a UC: “é a base do nosso conhecimento aqui dentro da empresa. Claro que é importante fazer uma graduação, uma pós-graduação, mas para se aprender o que as funções exigem que você saiba, tem de ser através dos cursos da UC”.

A Universidade Corporativa surgiu na empresa em 1996 como resultado de um programa que propunha a inclusão de novos elementos na cultura organizacional, como a atuação de gestores como educadores, a corresponsabilidade do empregado pelo seu desenvolvimento profissional e o foco em resultados sustentáveis. Sua criação mostra que há quase 20 anos já era percebido o que Santos e Silva (2011) afirmaram: o conhecimento é importante para as organizações e as UC destacam-se como fonte de vantagem competitiva sustentável. Complementam ainda que a iniciativa das organizações em adotarem as universidades corporativas busca a otimização dos processos, que é o que a empresa estudada busca constantemente.

Seu foco principal é vincular as ações de desenvolvimento à estratégia da empresa, como fica explícito em sua missão: “fomentar o aprendizado e o

desenvolvimento contínuo das competências das pessoas para o alcance de resultados sustentáveis para a empresa”. Seu objetivo, de acordo com os normativos internos é “desenvolver o potencial humano para realizar as competências essenciais da empresa, a partir de um processo de aprendizagem que estimula o autodesenvolvimento e o compartilhamento do conhecimento, utilizando-se de metodologias presenciais e/ou virtuais”. Não é por coincidência que a missão e objetivo da UC na empresa estão bastante próximos daquilo que Éboli (1999) atribuiu como conceito. Ela é o principal instrumento para viabilizar a educação corporativa dentro da empresa, provendo os cursos necessários ao desenvolvimento dos empregados.

De forma democrática, todos os funcionários, independente do cargo ocupado, têm acesso aos cursos ofertados e inclusive são incentivados a fazê-lo. O acesso é feito através de senha, na intranet, onde o empregado pode consultar os cursos oferecidos, suas descrições e sua carga horária, definir seu cronograma de estudo, consultar os cursos realizados para revisão de conteúdo, acessar e atualizar seu currículo, etc.

Os cursos oferecidos pela UC são categorizados em várias Trilhas de Aprendizagem, que são estruturas adotadas para organizar ações educacionais e outras estratégias que apontam caminhos de aprendizagem aos empregados. São elas:

- Trilhas Fundamentais – Construídas com base em conhecimentos considerados fundamentais para o desempenho das atividades dos empregados. São compostas por ações de aprendizagem à distância, cujo acesso é liberado para todos os empregados. Por sua importância, essas trilhas fazem parte dos critérios de pontuação dos Processos Seletivos Internos – PSI.
- Trilhas Específicas – Contemplam conhecimentos relacionados a áreas e temas estratégicos da empresa, produtos e/ou serviços e também funções gratificadas. Sua construção é feita pelas áreas e gestores interessados.
- Trilhas Banco de Oportunidades – Buscam desenvolver conhecimentos necessários ao exercício de determinada função gratificada e preparar os candidatos interessados em participar do Banco de Oportunidades.

De acordo com o entrevistado 5: “Se você quer ser Supervisor, você tem que trilhar os passos X, se você quer ser Gerente, você tem os passos Y. As Trilhas de Desenvolvimento é que estabelecem o tipo de carreira e aonde você quer chegar”.

As metodologias utilizadas nos cursos são: presencial (ação educacional desenvolvida em sala de aula com presença de instrutores/tutores), à distância (desenvolvida virtualmente), mista (ocorre com o uso das duas metodologias anteriores) e em serviço (realizada no local de trabalho sob a coordenação do gestor). A grande maioria das ações educacionais é desenvolvida virtualmente, o que é o ideal, pois segundo Marcondes (2008) as universidades corporativas precisam atuar de maneira ágil, proativa, flexível, com baixos custos administrativos.

O progresso de cada funcionário nas trilhas é calculado com base nos passos trilhados. Cada trilha tem uma quantidade de passos, de acordo com as ações de aprendizagem que a compõem. O cálculo dos passos é feito com base na carga horária dos cursos da trilha. A cada duas horas de estudo um passo é computado. O registro dos passos na trilha acontece apenas ao final de cada ação, após o registro da ação educacional no currículo. Cada curso tem um prazo mínimo e um máximo para sua conclusão e a nota mínima para a aprovação é 70,0.

Por exemplo, a Trilha Fundamental Atendimento é composta hoje por 14 cursos e um total de 72 passos. Dentro dela, um dos principais cursos é o Fundamentos de Marketing, que tem prazo mínimo de 10 dias e máximo de 25 dias corridos para sua realização. Sua carga horária é de 20 horas, o que representa 10 passos dos 72 totais da trilha.

Os cursos realizados com sucesso são automaticamente lançados no currículo do empregado. Nos processos seletivos internos, os currículos são avaliados na etapa “Trajetória Profissional e Educacional”. Essa etapa tem um peso muito grande nos processos. Além disso, alguns processos seletivos determinam como pré-requisito a conclusão de uma ou mais trilhas. Muitas vezes os cursos realizados na universidade corporativa têm peso maior para determinado processo seletivo do que uma graduação, uma pós-graduação ou uma certificação. Isso mostra o tamanho de seu peso e importância dentro do Plano de Carreira da empresa.

Todo funcionário, deve fazer uma série de cursos obrigatórios nos primeiros 90 dias e outros em até 180 dias. Após esse período ainda é recomendado que cada empregado faça pelo menos um curso por mês.

Em 2012 foram realizadas 11,5 milhões de horas de capacitação por meio das ações educacionais e de eventos externos. Mais de 88 mil empregados – 94,72% do quadro funcional – participaram de pelo menos uma ação educacional presencial, à distância ou mista, com uma média de 124,4 horas de capacitação por empregado.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo teve como ponto de partida o objetivo geral de analisar de que forma o plano de carreira pode ser uma ferramenta de orientação ao desenvolvimento profissional.

Na empresa pesquisada, foi constatado que existe um plano de carreira muito bem estruturado e difundido entre os colaboradores. Desde os primeiros meses de empresa é possível notar que os funcionários sabem os caminhos que devem ser trilhados para o alcance dos objetivos profissionais e os que têm mais sucesso são aqueles que fazem melhor uso dessa ferramenta de gestão.

Foi possível constatar que a melhor forma de se utilizar o plano de carreira para galgar cargos é conhecendo-o e colocando em prática suas diretrizes. O empregado deve seguir aquilo que é normatizado no Plano de Carreira: buscar novas experiências profissionais em outras áreas da empresa, realizar os cursos que irão incrementar seus conhecimentos, participar dos processos seletivos internos. Somente assim é possível ter uma ascensão profissional na empresa.

É grande a relação entre o plano de carreira e a ascensão, e isso fica claro nas alegações dos entrevistados, em que todos deixam claro que de alguma forma utilizam ou se baseiam no plano de carreira para planejar seus passos dentro da empresa.

Sobre o primeiro objetivo específico, ficou claro como funciona o plano de carreira da empresa. Logo após a admissão na empresa o funcionário já pode começar a planejar sua trajetória. É importante acumular uma bagagem de conhecimentos através dos cursos da universidade corporativa e então participar dos processos seletivos. Para um melhor desempenho nos PSI, o empregado pode conseguir uma das bolsas de incentivo ao desenvolvimento profissional oferecidas pela empresa e fazer uma graduação ou pós-graduação. Cada experiência profissional também irá contar pontos e isso será determinante nos PSI, ou seja, para se alcançar determinadas posições na empresa, ele precisará passar por outras. Naturalmente quanto maior é a responsabilidade da função, maior será o nível de conhecimento exigido e também maiores serão as recompensas. Tudo é regulamentado e normatizado em manuais que ficam à disposição dos empregados para consulta.

Para alcançar o segundo objetivo específico foi constatado que é seguindo o plano de carreira que os funcionários da organização irão ascender profissionalmente. Não há outra forma. Isso acontece porque as formas de promoção estão normatizadas no plano de carreira. É preciso cumprir alguns objetivos para se ter aumento salarial. É preciso se capacitar para se tornar um candidato forte a uma função gratificada. Só se apoiando no plano e seguindo suas diretrizes os funcionários terão chance de sucesso dentro da organização.

Em relação ao terceiro objetivo específico a análise dos resultados aponta grande relação entre a universidade corporativa e a ascensão profissional. Na organização estudada a quantidade de cursos realizados na UC está intimamente ligado a duas das três formas de promoção: a promoção por mérito e o acesso às funções gratificadas. Invariavelmente os empregados mais bem sucedidos nos PSI são aqueles que possuem em seu currículo grande número de cursos realizados e trilhas específicas completadas. Aquele que por algum motivo não tenha o hábito de realizar os cursos, com certeza ficará para trás em termos salariais e em termos de ascensão profissional.

E esse é o grande papel da universidade corporativa no processo de ascensão profissional: preparar e nivelar por alto os empregados que irão compor o quadro de pessoal da empresa. Se o processo seletivo já faz o papel de selecionar os melhores candidatos para o cargo, a UC se encarrega de desenvolver as competências que a organização julga serem ideais para o exercício das funções.

Uma limitação encontrada nesse trabalho é que não foi possível mensurar se as relações interpessoais interferem nos PSI e até que ponto isso acontece, uma vez que existem critérios subjetivos de avaliação nos processos.

Espera-se que o presente trabalho possa ser utilizado como uma inspiração para empresas que buscam implantar sistemas de administração de carreiras semelhantes, pois acredita-se que essa possa ser uma ferramenta poderosa de motivação e retenção de talentos. Espera-se também que este estudo seja uma referência inicial para a realização de aprofundamentos e pesquisas mais específicas acerca dos temas referentes à gestão de carreira. Sugere-se inclusive uma pesquisa acerca daquilo que os empregados sentem falta ou julgam impróprio no plano de carreiras, de modo a aprimorá-lo.

REFERÊNCIAS

- ALPERSTEDT, C. Universidades Corporativas: Discussão e Proposta de uma Definição. **Revista de Administração Contemporânea**. São Paulo, v. 5, n. 3, Set./Dez. 2001.
- ANDRADE, G. A. **Carreira tradicional versus carreira proteana: um estudo comparativo sobre a satisfação com a profissão, carreira e emprego**. 2009. 102 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC, Belo Horizonte.
- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A. **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BEZERRA, E. M. T.; CALVOSA, M. V. D. Planejamento de Carreira e Desenvolvimento Profissional: Um Estudo sobre o Plano de Carreira de Professores vinculados à SEEDUC-RJ. In: **Encontro de Administração Pública e Governo – ANPAD**. Salvador: 18-20 nov. 2012.
- BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**. Santa Catarina, v. 2, n. 1, p. 68-80, jan./jul. 2005.
- BRANCO, A. R. O perfil das universidades corporativas no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**. Paraná, v. 7, n.4, p. 99-120. 2006.
- CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade?. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, nov./dez. 1995.
- COSTA, A.; MOIMAZ, S.; GARBIN, A.; GARBIN, C. Plano de carreira, cargos e salários: ferramenta favorável à valorização dos recursos humanos em saúde pública. **Odontol. Clín.-Cient**. Recife, v. 9, n. 2, abr./jun. 2010.
- COSTA, L. V. Avaliação da Carreira no Mundo Contemporâneo: Proposta de um Modelo de Três Dimensões. **ENANPAD – XXXIV Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 25-29 set. 2010.
- DENGO, N. **Universidades Corporativas: Modismo ou Inovação?**. 2001. 138 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.
- DUTRA, J. S. A gestão de carreira. In: FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. 9 ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 99-114.

DUTRA, J. S. **Administração de Carreiras**: uma proposta para repensar a Gestão de Pessoas. São Paulo, Atlas, 1996.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

EBOLI, M. P. Universidade Corporativa: Ameaça ou oportunidade para as escolas tradicionais de administração?. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 34, n. 4, p. 56-64. 1999.

FERNANDES, R. F. L. Plano de carreira. **V Congresso de Psicologia UNIFIL – II Congresso Nacional de Psicologia**. Londrina, 2012.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GRIZA, A.; LOCATELLI, P. A. P. C.; LORENZETTI, J. V.; SCHEFFER, A. B. B. A Percepção sobre a Carreira dos Funcionários de uma Empresa Automotiva do Rio Grande do Sul. **Organizações em contexto**. São Bernardo do Campo, n. 16, jul./dez. 2012.

HALL, D. T. **Careers in and out of organizations**. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2002. 368 p. (Foundations for Organizational Science).

HALL, D. T. **The career is dead, long live the career**: A relational approach to careers. San Francisco: Jossey-Bass. 1996.

KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. S.; OLIVEIRA, L. C. V.; BARROS, D. T. R. Seriam as âncoras de carreiras estáveis ou mutantes? Um estudo com profissionais de Administração em transição de carreira. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**. Belo Horizonte, v. 9, n. 1, p. 43-60. 2008.

LONDON, M.; STUMPH, S. **Managing careers**. Massachusetts: Addison Wesley, 1982.

MALVEZZI, S. Empregabilidade e carreira. **Cadernos de Psicologia Social e do Trabalho**. São Paulo, v. 2, p. 55-72. 1999.

MARCONDES, R. C. Desenvolvendo pessoas: do treinamento e desenvolvimento à universidade corporativa. In: GODOY, A. S. et al. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008. Cap9.

MEISTER, J. **Corporate quality universities**: lessons in building a world-class work force. New York: McGraw-Hill, 1998.

MOREIRA, D. A. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

MOTTA, P. R. Reflexões sobre a customização das carreiras gerenciais: a individualidade e a competitividade contemporâneas. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A. **Gestão de Carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

NADLER, L. **The handbook of human resources development**. 1 ed. New York, Wiley, p.1.1-1A7.1984.

NOGUEIRA-MARTINS, M. C. F.; BÓGUS, C. M. Considerações sobre a metodologia qualitativa como recurso para o estudo das ações de humanização em saúde. **Saúde e Sociedade**. São Paulo, v. 13, n. 3, p. 44-57, set./dez. 2004.

PATTON, M.Q. **Qualitative evaluation and research methods**. Newbury Park, CA. Sage Publications, 1990.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. 11 ed. São Paulo: LTr, 2006.

QUEIROZ, D. T.; VALL, J.; SOUZA, A. M. A.; VIEIRA, N. F. C. Observação participante na pesquisa qualitativa: conceitos e aplicações na área da saúde. **Revista de Enfermagem UERJ**. Rio de Janeiro, v. 15, n. 2, p. 276-83, abr./jun. 2007.

ROQUETTE, N.; RIBEIRO, L.; MACHADO, C.; ÁVILA, I.; BAETA, M.; OLIVEIRA, P.; VASCONCELOS, R.; ROMEIRO, S. **Plano de Carreira: Gestão para Recursos Municipais do Estado de Minas Gerais**. 2010.

SALLORENZO, L. H. 2000. **Avaliação de impacto de treinamento no trabalho: analisando e comparando modelos de predição**. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, DF, Brasil.

SANTOS, M. R. C.; SILVA, C. E. Universidades corporativas como vantagem competitiva na era do conhecimento. **Revista Brasileira de Administração Científica**. Aquidabã, v.2, n.1, p.31-52. 2011.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**. Rio Grande do Sul, ano 1, n. 1. 2009.

SCHUSTER, M. S.; DIAS, V. V. Plano de Carreira nos Sistemas de Gestão Público e Privado: Uma Discussão a luz das Teorias Motivacionais. **Revista de Administração IMED**. Santa Maria, v. 2, n. 1, p. 1-17. 2012.

SUAREZ, M. C.; TOMEI, P. A. Longe de um final feliz? Uma análise das novas relações de trabalho a partir do filme Em Boa Companhia. In: **Encontro de gestão de Pessoas e Relações de trabalho - ANPAD**. Natal: 13-15 jun. 2007.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. de. **Gestão de instituições de ensino**. 4 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P; FORTUNA, A. A. M. **Gestão de pessoas: uma abordagem aplicada as estratégias de negócios**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S. Evolução do conceito de carreira e sua aplicação para a organização e para as pessoas. In: DUTRA, J. S. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

VELOSO, E. F. R.; SILVA, R. C.; DUTRA, J. S. Gerações e Carreira: A Relação entre as Percepções sobre Carreiras Inteligentes e sobre Crescimento Profissional nas Organizações. **XXXV Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro: 4-7 set. 2011.

VERGARA, S. C.; RAMOS, D. R. M. Motivos para a criação e formas de atuação de universidades corporativas – estudos de casos. **Revista de Administração Mackenzie**. Rio de Janeiro, Ano 3, n.2, p. 79-98. 2002.

VIEIRA, M. M. F. V. Introdução à pesquisa qualitativa em administração: questões teóricas e epistemológicas. In: _____. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Roteiro de entrevista:

1. O que você pode falar a respeito do plano de carreira da empresa?
2. Como funciona o plano de carreira da empresa?
3. Como funciona um PSI?
4. Quais suas percepções sobre os PSI e as promoções?
5. Considera justos os critérios dos PSI?
6. Considera justos os critérios de promoção?
7. Qual a importância da Universidade Corporativa no processo de desenvolvimento profissional?
8. Qual a importância da Universidade Corporativa para o dia-a-dia do trabalho?
9. O Plano orienta o empregado no desenvolvimento de sua carreira?
10. Você se utiliza do plano de carreira para planejar sua ascensão na empresa?
Como?