

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS
FINANCEIROS**

Sergio da Silveira Rodrigues

**PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE O PAPEL DA
UNIVERSIDADE CORPORATIVA NA ASCENSÃO PROFISSIONAL
DENTRO DO BANCO X**

Porto Alegre

2011

Sergio da Silveira Rodrigues

**PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE O PAPEL DA
UNIVERSIDADE CORPORATIVA NA ASCENSÃO PROFISSIONAL
DENTRO DO BANCO X**

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

Orientador: Profa. Dra Angela Beatriz Scheffer Garay

Tutor-orientador: M^a Flávia Pereira da Silva

Porto Alegre

2011

Sergio da Silveira Rodrigues

**PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE O PAPEL DA
UNIVERSIDADE CORPORATIVA NA ASCENSÃO PROFISSIONAL
DENTRO DO BANCO X**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Aprovado em ____ de novembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. _____

Prof. _____

Prof^a Dr^a Ângela Beatriz Scheffer Garay – Orientadora

AGRADECIMENTOS

Ao Banco X pela oportunidade dada de realização deste curso.

À Professora Flávia pela dedicação e profissionalismo.

À minha esposa e meu filho pela compreensão e apoio.

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo verificar a relação percebida entre as ações corporativas de treinamento e desenvolvimento e a ascensão profissional dos funcionários do Banco X. A partir deste contexto, desenvolveu-se uma pesquisa que partiu de referencial teórico ancorado nos seguintes focos temáticos: treinamento e desenvolvimento e gestão de carreira, o qual serviu de base para uma pesquisa de campo quantitativo-descritiva. A coleta de dados foi efetuada por meio de um questionário de escala Likert com quarenta e um entrevistados, de três agências de perfis diferentes, localizadas em Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul. À luz dos resultados obtidos, destacam-se os seguintes resultados: o Banco X é fortemente engajado nas ações de T&D de seus funcionários, os quais possuem a percepção deste fato, embora com uma visão um pouco distorcida da relação existente entre capacitação e aplicação dos conhecimentos com melhora dos resultados pessoais e sua ascensão profissional dentro da empresa, que, em última análise é consequência do seu desempenho.

Palavras-chave: treinamento, desenvolvimento, ascensão profissional.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Perfil dos respondentes	26
Quadro 2 - Motivação para o treinamento.....	28
Quadro 3 - Motivação para o treinamento por cargo.....	28
Quadro 4 - Respostas da questão nº 1.....	30
Quadro 5 - Respostas da questão nº 2.....	31
Quadro 6 - Respostas da questão nº 3.....	32
Quadro 7 - Respostas da questão nº 4.....	33
Quadro 8 - Respostas da questão nº 5.....	34
Quadro 9 - Respostas da questão nº 6.....	35
Quadro 10 - Respostas da questão nº 7.....	36
Quadro 11 - Respostas da questão nº 8.....	37
Quadro 12 - Respostas da questão nº 9.....	38
Quadro 13 - Respostas da questão nº 10.....	39
Quadro 14 - Respostas da questão nº 11.....	40
Quadro 15 - Respostas da questão nº 12.....	41

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
OBJETIVO GERAL.....	10
Objetivos específicos.....	10
JUSTIFICATIVA	11
1 QUADRO TEÓRICO	12
1.1 CARACTERIZANDO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	13
1.2 A GESTÃO DA CARREIRA	14
1.3 UNIVERSIDADES CORPORATIVAS	17
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	19
3 ANÁLISE DOS RESULTADOS	21
3.1 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA	21
3.2 A GESTÃO DE CARREIRAS NO BANCO X.....	21
3.3 MODALIDADES DE T&D ADOTADAS PELO BANCO X	23
3.4 PERFIL DOS RESPONDENTES	26
3.5 MOTIVAÇÃO PARA O TREINAMENTO	27
3.6 PERCEPÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS	29
4 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47

INTRODUÇÃO

As empresas atuam num mercado que vem atingindo níveis de competitividade nunca antes registrados. Os avanços verificados nas comunicações, com seu conseqüente barateamento, tornaram instantâneos os fluxos de informação, eliminando barreiras geográficas e culturais. Enormes volumes de recursos financeiros são remanejados a todo instante na busca por melhores retornos em um mercado global sem fronteiras.

Devido às facilidades de comunicação e transporte, as empresas atuam globalmente, instalando suas unidades de produção ao redor do mundo, buscando sempre as maiores facilidades e os menores custos de produção. Um automóvel, ou qualquer outro bem industrializado, já não é mais fabricado em um único país e sim montado com componentes oriundos das mais diversas partes do mundo.

Esta nova ordem mundial representa a integração quase que total dos mercados. Informações, capitais e mercadorias movimentam-se ao redor do globo terrestre com enorme intensidade. No atual estágio de globalização da economia, seu principal concorrente pode estar localizado na mesma rua ou mesmo do outro lado do mundo.

Para atender a um cliente cada vez mais consciente e, por conseguinte, mais exigente, as empresas precisam estar sempre atualizadas em relação às novas necessidades mercadológicas de sua área de atuação. Para sobreviverem, mantendo-se competitivas e em crescimento, as empresas devem ser inovadoras. Esta demanda por inovação gera o surgimento de novas e melhores tecnologias que, por sua vez, exigem profissionais capazes de fazer uso destas tecnologias na sua função básica, ou seja, gerar resultados ao seu empregador.

A relação de dependência que existe entre este mercado globalizado, competitivo e em constante evolução e a necessidade de profissionais altamente capacitados e com elevado nível de formação tem modificado substancialmente o mercado de trabalho, tornando-o muito mais dinâmico. Passa a ser muito valorizada a formação contínua por parte dos trabalhadores, bem como profissionais capazes de tomar decisões complexas e avaliar o impacto destas decisões sobre a empresa, possuindo uma visão sistêmica da empresa e seus processos.

Com vistas a atender suas necessidades de profissionais treinados e capacitados, muitas empresas, em especial nos últimos anos, têm optado por desenvolver internamente programas de

treinamento e desenvolvimento. Dentre as formas adotadas, estão a parceria com instituições de ensino ou mesmo, nas grandes empresas, a criação de departamentos específicos destinados ao treinamento de seus funcionários e de Universidades Corporativas, as quais podem atuar individualmente ou em parceria com outras entidades de ensino.

As empresas demandam por profissionais que se encontrem em um processo constante de aprendizado e disponibilizam as ferramentas para tal. Em contraposição, os profissionais precisam estar sempre atualizados para conquistar e ampliar seus espaços e aproveitarem, em maior ou menor grau o que lhes é oferecido em termos de treinamento e desenvolvimento.

Inserido nesta realidade, o Banco X possui longa tradição na área de educação corporativa para seus funcionários. Os primeiros passos efetivos foram dados em 1965 com a criação de um departamento específico para seleção e desenvolvimento de pessoas, que evoluiu até a inauguração da Universidade Corporativa do Banco X após o ano 2000.

Essa universidade corporativa (UC) tem por finalidade promover a capacitação profissional e o desenvolvimento pessoal dos funcionários do Banco X de forma continuada, disseminando o conhecimento acumulado pela instituição. Caracterizando o funcionário como agente do próprio aprendizado, essa UC auxilia o desenvolvimento do funcionário em sua busca pelas capacidades e competências necessárias para atuarem nas diferentes áreas do Banco X.

Atuando em parceria com diversas instituições de ensino, a UC do Banco X oferece ampla gama de treinamentos presenciais, auto-instrucionais e à distância, além de programas de formação superior. A instituição dispõe ainda de bibliotecas cujo acervo está disponível a todos os funcionários.

O Banco X seleciona seus funcionários, maiores de dezoito anos e cujo grau mínimo exigido de estudo é o ensino médio completo, através de concurso público, que é realizado periodicamente com a finalidade de formação de quadro reserva de funcionários. Os candidatos aprovados, após homologação do resultado final, são chamados a assumirem as vagas conforme as necessidades da organização. Todos os funcionários são admitidos no cargo de Escriturário, que é o mais baixo na escala de cargos da empresa.

Uma vez admitido na empresa e aprovado no estágio probatório, o funcionário pode começar a pensar na sua ascensão profissional, cujos caminhos são disponibilizados sob a forma de trilhas de ascensão. Nestas trilhas, estão estabelecidas as competências necessárias a cada

cargo, assim como os cursos de capacitação disponíveis desenvolvidos pela UC pertinentes aos cargos. O Banco X possui um plano de cargos e salários muito bem estruturado que proporciona a todos os seus funcionários ampla oportunidade de ascensão profissional dentro da empresa.

O processo de seleção para cargos superiores se dá por meio de concorrência interna na qual são avaliados vários pontos com relação ao funcionário concorrente ao cargo, sendo utilizada como critério primário para classificação a soma dos pontos alcançados pelo funcionário em função dos resultados obtidos em avaliações funcionais. Tais avaliações são realizadas semestralmente, das certificações de conhecimentos internas e externas possuídas e dos cursos e treinamentos realizados, além do grau de estudo alcançado no ensino regular. O processo seletivo culmina com uma entrevista de avaliação realizada com os melhores classificados na fase inicial do processo da qual sairá o escolhido para o cargo.

Além de proporcionar conhecimentos técnicos específicos, prepara o funcionário do Banco para ser um agente transformador da sociedade, um implementador individual das políticas de desenvolvimento e atuação social do Banco X.

Neste contexto, à luz do tema indaga-se: **Qual a relevância da Universidade Corporativa na ascensão profissional dos funcionários do Banco X?**

OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é verificar a relação percebida entre as ações corporativas de T&D e as possibilidades de ascensão profissional dos funcionários do Banco X.

Objetivos específicos

Dada a presente proposta, os objetivos específicos são:

- Descrever as modalidades de T&D disponíveis;

- Caracterizar como está estruturada a Gestão de Carreira dentro do Banco X;
- Levantar os objetivos dos funcionários para participarem das atividades de T&D no Banco X;
- Identificar os elementos considerados como fundamentais para a ascensão dentro do Banco X;
- Verificar a importância atribuída pelos funcionários às atividades de T&D no Banco X para a ascensão profissional

JUSTIFICATIVA

No que já foi estudado anteriormente em outros trabalhos, denota-se uma grande preocupação em descrever os programas de treinamento do Banco X. Existem vários trabalhos abordando basicamente tipos de treinamentos disponibilizados e questões como eficácia e percepção dos funcionários relativamente aos treinamentos e sua relação com as melhorias de resultados apresentadas pelos funcionários e pela empresa.

A motivação para a elaboração do presente trabalho é suprir parcialmente a carência de estudos voltados especificamente à gestão de carreira. A abordagem principal que se pretende utilizar é a de analisar a percepção dos funcionários quanto à capacitação disponível e sua relação com as oportunidades de ascensão profissional dentro do Banco X.

1 QUADRO TEÓRICO

Os primeiros estudos sobre treinamento foram realizados por Frederick W. Taylor e consistiam na divisão das tarefas em coisas simples e fáceis de aprender, pois “A especialização extrema do operário, por meio da fragmentação das tarefas, torna supérflua sua qualificação: facilita-se com isso a seleção, o treinamento e a supervisão do pessoal” (CHIAVENATO, 1993 p.85). A qualificação do quadro de pessoal estava, assim, voltada para que os empregados soubessem desempenhar a tarefa para a qual foram contratados.

Os primeiros programas de T&D nas empresas surgiram com foco nas tarefas: “[...] programas cujo objetivo principal era desenvolver habilidades específicas, enfatizando necessidades individuais [...]” (EBOLI, 2004, p.37).

Entretanto, o contínuo desenvolvimento industrial e suas conseqüências, como o crescimento do setor de serviços e o constante surgimento de novas tecnologias, aliado ao aumento da competição entre as empresas, trouxe consigo a necessidade de contar com operários com melhores níveis de educação e conhecimento. Assim, esse desenvolvimento implicou na necessidade de trabalhadores mais qualificados e capacitados, ensejando mudanças radicais nos processos de treinamento até os atuais conceitos de T&D.

Para as organizações, passou a não mais bastar que os seus empregados soubessem desempenhar as tarefas envolvendo suas funções, pois o trabalho tornou-se mais complexo e abrangendo novas relações.

Conforme Gílio (2000), o desenvolvimento econômico e social passa essencialmente por uma educação universal e de qualidade, tema que deve ser uma preocupação de todos os níveis da sociedade. Necessário se faz, portanto, ampliar e melhorar o ensino básico e profissionalizante para que os trabalhadores tenham condições de acompanhar os avanços tecnológicos e enfrentar desafios mais complexos.

Ainda segundo Gílio (2000), tornou-se fundamental a formação profissional continuada. O trabalhador deve se caracterizar por possuir uma flexibilidade profissional que lhe permita ampla capacidade de exercitar seu raciocínio lógico, sendo um solucionador de problemas e não um simples técnico. Saber desempenhar uma tarefa não é mais uma garantia de emprego: são necessários novos saberes para garantir, ao menos, a empregabilidade.

Nos dias atuais, predomina a tão propalada “era do conhecimento”, amplamente referenciada nos ambientes negociais. Ainda segundo Eboli (2004) o conhecimento torna-se rapidamente obsoleto, de onde se infere a necessidade de aprendizado contínuo. Há a necessidade de flexibilidade das empresas para fazerem frente às constantes alterações que ocorrem nos sistemas tecnológico e concorrencial.

Aos profissionais, cabe a busca do aprendizado contínuo, adquirindo constantemente novas habilidades e conhecimentos como forma de atender ao mercado de trabalho, mantendo seu nível de empregabilidade. Tesche (2008, p.26) salienta que “[...] as empresas precisam e querem comprar a capacidade de pensar das pessoas, ou seja, a sua criatividade e o seu comprometimento para resolver problemas e agregar valor para a empresa, [...]”.

Desta necessidade de profissionais qualificados, motivados e comprometidos com a empresa, adveio a criação das Universidades Corporativas (UCs). O grande objetivo da implantação de um programa de treinamento corporativo, próprio ou em convênio, é “[...] o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios.” (EBOLI, 2004 p.48), o que pode tornar-se uma grande vantagem competitiva.

Muito além dos ganhos com imagem interna e externa, a existência de uma UC demonstra o comprometimento da empresa com resultados futuros, fundamentais para a continuidade de seus negócios.

A crônica falta de trabalhadores qualificados tem levado as empresas a adotarem programas internos de treinamento e desenvolvimento. A finalidade destes programas inclui o processo de integração e de adaptação do funcionário à empresa e o desenvolvimento das competências mais críticas e necessárias ao bom desempenho do funcionário em suas atribuições.

1.1 CARACTERIZANDO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Os termos treinamento e desenvolvimento, sempre utilizados em conjunto, são interdependentes e complementares entre si. Possuem cada um seus significados diferentes e

particularidades peculiares. Chiavenato (2002) ensina que treinamento refere-se a resultados no curto prazo. Envolve a aquisição de conhecimentos e habilidades mais específicas direcionadas ao aumento da produtividade combinada com melhoria da qualidade dos produtos e serviços. É mais focado na tarefa e representa baixos custos de investimento. A necessidade de treinamento pode ser diagnosticada a partir da análise organizacional, das operações e das tarefas, considerando ainda aspectos referentes à mão-de-obra disponível.

Já o termo desenvolvimento, ainda conforme Chiavenato (2002), é mais amplo, oneroso e mais demorado na obtenção de resultados. Visa o crescimento do indivíduo como um todo, explorando de forma mais aguda o seu potencial de aprendizagem e capacitando-o a assumir novas e diferentes funções na empresa.

Mais voltado para o aspecto comportamental do trabalhador, o desenvolvimento objetiva torná-lo um ser multifuncional dotando-o de múltiplas competências como: Capacidade de gerenciar conflitos; Lidar com mudanças constantes; Trabalhar em equipe; Ser proativo (antecipar-se às demandas); Ser assertivo; entre outras.

Na visão de Eboli (2004), a empresa é quem decide, por critérios próprios, o que é mais adequado às suas necessidades. Os programas de T&D corporativos, processo do qual podem fazer parte os facilitadores, internos ou externos, e/ou os multiplicadores de conhecimentos, objetivam desenvolver as competências mais críticas para as empresas com foco no aprendizado organizacional e alinhadas à sua estratégia organizacional e de negócios.

Ainda segundo a autora, o público alvo pode ser interno ou externo, este último representado pelos fornecedores, parceiros comerciais e distribuidores, além da comunidade, buscando sempre o aumento da competitividade empresarial e melhora do resultado econômico.

1.2 A GESTÃO DA CARREIRA

Em um mercado de trabalho muito mais dinâmico, impera a necessidade de profissionais que possuam um elevado nível de formação e uma capacitação cada vez maior. Nas palavras de Tesche (2008, p.15), “Posso me acomodar profissionalmente, ou me dedicar ao meu crescimento

profissional.”, fala que destaca que o profissional deve estar constantemente buscando capacitação e estar preparado para enfrentar novos desafios e aproveitar as oportunidades de ocupar novos cargos que surgirem.

O sucesso da gestão de uma carreira profissional engloba vários aspectos. O profissional deve ponderar sempre várias questões, algumas controláveis e outras sobre as quais ele não tem influência alguma. Também deve levar em consideração os interesses da empresa. As variáveis que se encontram fora da área de influência do indivíduo estão basicamente relacionadas com fatores de mercado e conjuntura econômica, política e social. Mesmo fora de seu âmbito de controle, muitos destes fatores, se não podem ser influenciados, devem ser acompanhados e podem ser administrados.

As controláveis estão ao seu alcance para serem influenciadas, modificadas e envolvem o que se costuma denominar de “CHA” (conhecimentos, habilidades e atitudes), todas possíveis de serem adquiridas, aperfeiçoadas e treinadas. Enfim, dependem da iniciativa do indivíduo e, se bem dominadas, podem ser utilizadas para aproveitar-se das oportunidades que surgem ou mesmo mitigar os riscos advindos das incertezas e daquelas variáveis externas, alheias ao seu controle.

Um profissional com boa visão de futuro, capaz de antecipar cenários e visualizar soluções (e este é um dos requisitos básicos para o sucesso na carreira), deverá fazer uso desta sua competência para conduzir sua carreira.

Asher (2008, p.26) afirma que, para ser promovido, o profissional deve “Ter capacidade de realização, ser um condutor responsável e ter disponibilidade para assumir o próximo projeto.” Desta frase infere-se que uma carreira profissional bem sucedida é consequência e resultado da combinação dos conhecimentos acumulados pelo profissional, de suas habilidades e, principalmente, de suas atitudes ativas e positivas na busca das competências cada vez mais amplas exigidas pelo mercado de trabalho.

Na visão de Asher (2008), uma promoção não deve ser encarada como uma recompensa por feitos passados, mas sim pelo ponto de vista de o que poderá ser feito para o superior e para a empresa no futuro. É uma aposta em resultados futuros. O profissional deve demonstrar disposição e disponibilidade para aprender, as quais devem ser constantes e serem evidenciadas por suas atitudes.

Ainda segundo Asher (2008), a aquisição de novas competências, superiores ao cargo que ocupa, certamente qualificam o profissional para uma promoção. Este, ao demonstrar interesse por cargos mais altos, deve buscar saber quais as competências e habilidades mais importantes para tal cargo, procurando seu auto-desenvolvimento de forma antecipar-se. Ressalta que é necessário aprender por conta própria, investir na sua preparação, com seus recursos.

Vilas Boas (2009) refere que uma nova visão da gestão de carreiras vem ganhando força nos últimos anos. Inúmeros profissionais desenvolvem e acumulam grandes conhecimentos técnicos, que os tornam especialistas em sua área, não possuindo, no entanto, aptidões gerenciais. Dada a quantidade limitada de cargos gerenciais nas empresas e a necessidade de reter e remunerar melhor o quadro técnico, em especial em setores de alta tecnologia, vem se desenvolvendo o conceito de carreira em “Y”.

Dutra (1996) ensina que a carreira em “Y” consiste basicamente na existência de dois caminhos paralelos de ascensão a serem seguidos. Um dos caminhos é o crescimento dentro da área gerencial/executiva da empresa, lidando com questões administrativas. O segundo caminho é a especialização técnica, o profissional foca seus esforços no desenvolvimento de projetos e tecnologias.

Ainda segundo Dutra (1996), a segregação dos cargos de nível técnico e gerencial contribui para a melhor alocação dos recursos humanos da empresa, pois possibilita um aproveitamento mais racional das capacidades e aptidões dos funcionários. A existência das carreiras paralelas evita “[...] que o profissional seja levado a ocupar posições gerenciais, mesmo quando não apresenta aspiração, aptidão e capacitação para executar as atividades inerentes ao cargo.” (DUTRA 1996, p.85). Nem sempre um ótimo técnico é um bom gestor de pessoas e projetos, sendo o inverso também verdadeiro.

Dutra (1996, p.98) adverte, no entanto, que: “A carreira paralela não pode ser pensada como panaceia para todos os males da gestão de profissionais [...]”, constituindo-se apenas em mais um instrumento a ser utilizado “para alcançar seus objetivos” (DUTRA 1996, p.98), devendo sua implantação ser alicerçada em bases bastante sólidas sob pena de representar mais problemas do que soluções para a empresa.

1.3 UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

Para conseguirem se manter e crescer atuando em um mercado altamente competitivo, as empresas precisam contar em seus quadros com profissionais qualificados e dinâmicos, capazes de se adaptarem rapidamente às constantes mudanças que as atualizações tecnológicas provocam na maneira de se fazer as coisas.

Uma alternativa é contratar no mercado os profissionais experientes e com as capacidades desejadas para o preenchimento das vagas. Outra alternativa é buscar nos centros acadêmicos e escolas profissionalizantes jovens formandos, com pouca ou mesmo sem nenhuma experiência. Um aspecto importante a ser considerado na contratação de profissionais já preparados é o custo, geralmente bastante elevado, de se prospectar os profissionais no mercado e eventualmente de convencimento destes indivíduos a trocarem de emprego, caso não estejam disponíveis.

A variável custo de contratação já não é tão impactante no caso da contratação de profissionais recém-saídos dos cursos de graduação e de formação profissional. Nestes casos, a dificuldade maior consiste em identificar os melhores talentos, os mais aptos a cumprirem o que deles se espera no desempenho de suas atividades na empresa.

Ainda que recém-saídos dos cursos de formação do ensino regular, no qual tenham obtido excelentes conceitos, estes jovens profissionais são carentes de diversos conhecimentos, competências e habilidades desejáveis e necessárias. À boa formação teórica, que é estática, devem ser agregados diversos itens que farão bastante diferença no seu desempenho dentro do mercado de trabalho e que somente serão adquiridos ao longo da carreira e cuja principal característica, basicamente, é a sua rápida obsolescência diante das constantes mudanças e incertezas a que estão sujeitos os processos produtivos e negociais.

Nesse aspecto, Eboli (2004, p.36) escreve: “A passagem da administração taylorista-fordista para a gestão flexível, gerou forte impacto no comportamento das organizações.” Segundo a autora, os antigos paradigmas referentes às atividades desenvolvidas pelas pessoas nas organizações foram alterados. O foco, que até então eram as tarefas passou a ser as pessoas, acarretando profundas mudanças na maneira de administrar as organizações.

No lugar de especialistas, para se manterem competitivas, as empresas passaram a demandar por profissionais capazes de atuar em um novo mercado, bem mais dinâmico e incerto.

Em relação ao treinamento, que consistia em “[...] desenvolver habilidades específicas, enfatizando necessidades individuais e sempre dentro de um escopo tático-operacional.” (EBOLI, 2004 p.37) também houve mudança significativa, pois segundo Eboli (2004, p.37):

Exige-se cada vez mais das pessoas, em todos os níveis hierárquicos, uma postura voltada ao autodesenvolvimento e à aprendizagem contínua. Para criar esse novo perfil as empresas precisarão implantar sistemas educacionais que privilegiem o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades, e não apenas a aquisição de conhecimento tático e instrumental.

No mesmo sentido, Dutra (2002, p.20) escreve: “A criação de uma cultura de aprendizagem nas organizações é fundamental para dar respostas a um ambiente exigente, complexo e dinâmico”.

Como os parâmetros de T&D até então vigentes não atendiam às novas necessidades das organizações, estas passaram a buscar alternativas que pudessem suprir seus funcionários com relação ao seu novo papel.

Conforme destaca Alperstedt (2001) a necessidade de desenvolvimento do quadro funcional e do aprendizado organizacional levou e leva muitas empresas a incentivarem seus funcionários a buscarem formação, aperfeiçoamento e atualização profissional junto às instituições de ensino regular. A autora relata que tem havido alterações nestas políticas com uma quantidade cada vez maior de empresas adotando seus próprios cursos, mais vinculados à sua estratégia organizacional.

Neste contexto se dá o surgimento da idéia das UCs. Ainda segundo Alperstedt (2001), a oferta de cursos pelas próprias empresas é a forma encontrada para, além de suprir falhas na educação formal, direcionar a formação de seus funcionários às suas necessidades organizacionais e mercadológicas.

Nas palavras de Alperstedt (2001, p.155): “Este direcionamento para a aprendizagem procura tornar produtivo o empregado, preparando-o para promover a inovação e contribuir para a formação e desenvolvimento de vantagens competitivas da organização à qual pertence.” A autora salienta que, sob o ponto de vista dos empregados, a decisão da empresa em investir na sua capacitação indica sua valorização perante esta.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa será realizada na forma de estudo de caso que, segundo Stake (2000, apud GRESSLER, 2004, p.56) “pode ser qualitativo ou quantitativo, ou a combinação de ambos.” Diz ainda que é “[...] das modalidades mais adequadas para a investigação nas ciências humanas e sociais.”

Segundo Gressler (2004, p.56), “O estudo de caso, devido à restrição da amostra, torna-se um estudo limitado quanto à representatividade e, conseqüentemente, quanto à extrapolação de seus resultados.” Um estudo de caso observacional, conforme Gressler (2004) dirige seu foco para uma unidade dentro da organização e sua flexibilidade, a depender da capacidade do autor, “[...] permite a descoberta de novas relações.”

Será utilizada uma abordagem quantitativa por apresentar as melhores condições de estudo do tema, possibilitando a apresentação de resultados mais diretos.

Segundo Rampazzo (2005), os métodos de pesquisa passíveis de serem utilizados em estudos de caso são a qualitativa e a quantitativa. O autor ensina que enquanto a pesquisa quantitativa generaliza a partir de dados estatísticos obtidos em casos particulares, a qualitativa almeja sempre “[...] a compreensão e não a explicação dos fenômenos estudados.”, salientando ainda que “[...] na abordagem qualitativa, a pesquisa é concebida como sendo um empreendimento mais abrangente e multidimensional do que aquele comum à pesquisa quantitativa.” (RAMPAZZO 2005, p.58-59).

Partiu-se de pesquisa bibliográfica sobre o tema que orientou a construção do instrumento de coleta de dados da pesquisa. O instrumento foi composto de cinco questões de perfil, onze questões específicas, baseadas em uma escala de Likert, onde os respondentes foram instigados a avaliar com conceitos dispostos em sete opções de respostas, variando de concordo totalmente a discordo totalmente de acordo com a percepção de cada respondente a uma afirmativa proposta.

Também foi solicitada uma resposta acerca dos motivos que levam os funcionários a participar de programas de treinamento do Banco e outra com a finalidade de avaliar, com conceitos de excelente a péssimo, os cursos de capacitação oferecidos pelo Banco.

A escala de Likert, proposta por Rensis Likert em 1932, é um instrumento muito utilizado para transformar opiniões qualitativas em quantitativas. Segundo Chamon (2008, p. 204), a escala de Likert é “Uma escala em que os respondentes são solicitados não só a concordar ou discordar das afirmações, mas também a informar qual o seu grau de concordância ou discordância.”

Assim, para o levantamento quantitativo, o referido questionário foi aplicado em um universo de aproximadamente sessenta funcionários do Banco X. Foram distribuídos 50 questionários entre os funcionários presentes no prédio, dos quais 41 retornaram preenchidos, entre os funcionários lotados em três agências de perfis diferentes, sendo uma focada na pessoa física, a segunda no atendimento à pessoa jurídica e a terceira na área de suporte operacional. Ainda foram abrangidos funcionários de um núcleo responsável por operações de câmbio e comércio exterior e da Gerência Regional da instituição. As três dependências estão localizadas em um mesmo prédio na cidade de Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul.

O questionário foi distribuído, pela manhã, pessoalmente entre os funcionários, os quais foram orientados a depositá-lo até o final da tarde do dia seguinte, depois de respondidos, em locais específicos no prédio de maneira a preservar o sigilo dos respondentes.

Devido à natureza das indagações do questionário, não foi solicitada a identificação dos respondentes, somente indicações sobre faixa etária, tempo de banco, cargo atual, sexo e grau de instrução.

Para a consecução dos objetivos propostos pelo presente trabalho, primeiramente foi apresentada uma questão específica solicitando aos respondentes que informassem o motivo que os leva a participar dos treinamentos disponibilizados pelo Banco. As demais questões foram formuladas de forma que os dados obtidos pudessem indicar e aferir as inter-relações porventura existentes entre a participação nos programas de T&D do Banco e sua percepção pessoal sobre a importância do tema para o seu dia-a-dia no trabalho e a ascensão na instituição.

Os dados obtidos dos questionários foram tabulados por meio de uma planilha eletrônica de cálculo. Para melhor compreensão e análise dos dados, estes foram classificados segundo as respostas dadas, conforme a quantidade de respondentes por cargo. O nível de detalhamento dos dados da pesquisa, considerando o cargo ocupado pelo respondente, visou detectar possíveis diferenças de percepção dos funcionários conforme o cargo ocupado.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados e analisados os resultados da pesquisa realizada através de questionário respondido por quarenta e um funcionários do Banco X, iniciando pela apresentação da organização, a forma como está estruturada a gestão de carreiras dentro do Banco e uma descrição das modalidades de T&D adotadas pelo Banco.

3.1 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

O Banco X, empresa de capital misto, é uma das maiores instituições financeiras do País. Possui aproximadamente cem mil funcionários e atua em todo o território nacional, além de possuir agências e escritórios de representação em diversos países no exterior. Recentemente promoveu a aquisição de outras instituições bancárias no exterior de forma a ampliar sua participação no mercado financeiro global.

3.2 A GESTÃO DE CARREIRAS NO BANCO X

Existe, dentro do Banco X, um amplo mercado de trabalho interno à disposição de seus funcionários. São oferecidas aos seus funcionários oportunidades de trabalho nas mais diversas áreas da empresa, como na área de negócios, tecnologia, direito e marketing entre muitas outras.

O Programa de Ascensão Profissional (PAP) do Banco X é uma realidade dentro da instituição. Foi criado com a finalidade de auxiliar seus funcionários a gerenciarem suas carreiras em consonância com seus interesses e suas competências e as necessidades estratégicas do Banco.

O PAP permite à empresa identificar dentre seus funcionários os mais aptos a atenderem às suas necessidades atuais e futuras e ao funcionário oferece a oportunidade de estruturar e implementar o planejamento de sua carreira dentro da empresa. O programa visa disponibilizar a todos os funcionários que se enquadrem nos requisitos a oportunidade de ascensão profissional por meio de critérios claros e transparentes, considerando o reconhecimento de seus méritos e

proporcionar aos administradores a disponibilidade das informações consideradas relevantes para selecionarem os candidatos às vagas em aberto.

O sistema permite aos funcionários visualizarem as vagas disponíveis na empresa e os parâmetros e requisitos necessários à sua inscrição. Dentre os candidatos inscritos, os vinte melhor classificados podem ser convidados a participarem de entrevistas ou avaliação técnico-comportamental visando ao preenchimento em comissão das vagas disponíveis.

O Banco X adota a estrutura de carreira em Y, que se caracteriza pela admissão de todos os funcionários em um nível único dentro da empresa e posteriormente o profissional opta pelas carreiras de nível técnico, cujos cargos são de acessória e consultoria e demandam conhecimentos e profundos de sua área e a carreira gerencial, cujos cargos estão relacionados com a gestão de processos e recursos.

Os cargos em comissão estão dispostos em quatro níveis de hierarquia dentro das unidades de negócios, representas segundo o seu segmento ou nível organizacional. Os comissionados do segmento gerencial são responsáveis pelo gerenciamento de pessoas, recursos e processos. As de nível técnico respondem pelo desenvolvimento de modelos, metodologias, produtos e serviços e as do nível operacional têm como principal atribuição a execução das variadas atividades de apoio administrativo e negocial.

As unidades do Banco estão organizadas em três níveis. As de nível estratégico, responsáveis pela criação de desenvolvimento das estratégias da organização, as de nível tático, incumbidas do gerenciamento e acompanhamento da execução e as de nível operacional, executoras das atividades operacionais.

O Banco X disponibiliza trilhas de ascensão profissional que definem os conhecimentos e as competências necessárias ao comissionamento para serem utilizadas pelos funcionários no planejamento de suas ações de desenvolvimento profissional. Cabe aos funcionários buscar de forma autônoma a sua capacitação.

3.3 MODALIDADES DE T&D ADOTADAS PELO BANCO X

O Banco X possui um sistema de educação corporativa desde 1945, que oferece a todos os funcionários oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional. Até a criação, em 1965, de um departamento especialmente direcionado à seleção e desenvolvimento de pessoal o treinamento dos funcionários do Banco X era atribuição do chefe imediato destes.

A modalidade de treinamento em serviço, ministrado pelo superior hierárquico ou por funcionários experientes, constituía a forma pela qual os empregados eram capacitados para desempenhar suas atividades. O imediatismo nos resultados era a principal medida de eficácia destes treinamentos, sem qualquer visão pedagógica do ato de ensinar.

A partir de 1964 o Banco X começa a transformar suas políticas de treinamento visando dotar seus funcionários de uma melhor formação, devidamente sistematizada. São então formados os primeiros “professores” entre os funcionários do Banco, os quais serão responsáveis por ministrar presencialmente os cursos de capacitação.

Inicialmente os cursos presenciais, onerosos e de alcance limitado, eram direcionados para as áreas de relações humanas visando capacitar os atendentes para atuarem dentro da nova visão comercial segundo a qual os, até então, usuários do Banco deveriam ser tratados como clientes. Aos caixas eram ministrados os cursos de grafoscopia e de rotinas de serviços bancários.

Ainda hoje os treinamentos presenciais são bastante utilizados pelo Banco X. Estes treinamentos ocorrem em pólos regionais minimizando desta forma os gastos com deslocamento e alojamento dos participantes. A grande vantagem dos treinamentos presenciais reside na intensa troca de experiência realizada entre os treinandos, cada um contribuindo com sua vivência nas diferentes agências onde trabalham.

Aos treinamentos presenciais foram acrescentados cursos auto-instrucionais e a distância como forma de dar maior amplitude à política de T&D do Banco. Primeiramente composto de materiais impressos, mais tarde acompanhados ou complementados por fitas de vídeo e outras mídias, os treinandos recebem o material para estudo, o qual deve acontecer no ambiente e em horário de trabalho, e ao considerarem-se aptos submetem-se a uma prova de verificação de aprendizagem, realizada via internet sob a supervisão de um responsável indicado pelo gestor da agência.

Com o desenvolvimento das novas tecnologias de comunicação, em especial a evolução da internet, uma nova janela para a disseminação dos conhecimentos foi aberta. O Banco X adota de forma intensiva a oferta de treinamentos a serem realizados *on-line*.

A enorme versatilidade do sistema, que permite atualizações instantâneas dos temas a serem estudados sem que sejam necessários grandes gastos com a substituição física dos materiais impressos, traduz-se de forma sintomática numa melhoria significativa na disponibilização de novos cursos e materiais de aprendizagem em ambiente virtual. Os cursos são disponibilizados em ambiente virtual para ser acessado durante a jornada de trabalho e o treinando necessita, após o estudo, submeter-se a uma avaliação dos conhecimentos adquiridos.

Assim, atualmente o Banco X disponibiliza aos seus funcionários treinamentos presenciais e auto-instrucionais, que podem ser com a utilização de meios físicos ou virtuais. As necessidades de treinamentos são definidas pelo Banco e repassadas às suas agências e departamentos com o indicativo do público alvo a ser atingido.

O Banco X realiza parcerias com instituições de ensino regular de nível superior para disponibilizar aos seus funcionários soluções de Educação à Distância (EAD) que abrangem cursos de graduação, de pós-graduação *Lato Sensu* em nível de especialização e *Stricto Sensu* para mestrado e doutorado, além de idiomas estrangeiros, via bolsas de estudos.

No primeiro trimestre de 2011 o Banco X mantinha 8.603 bolsas de estudos vigentes contemplando 7,7% dos funcionários, sendo 2.951 bolsas para graduação, 5.458 bolsas distribuídas entre pós-graduação, MBA, mestrado e doutorado e 194 bolsas de idiomas estrangeiros, tendo o Banco investido, em 2010, 72,9 milhões de reais em treinamento e educação de seus funcionários. Foram realizadas no intervalo de doze meses encerrado no trimestre o total de 12.594.191 horas de treinamento, perfazendo uma média de 116 horas de treinamento por funcionário.

Os programas de T&D do Banco são avaliados constantemente com o objetivo de fornecer informações para subsidiar tomadas de decisão com vistas a resolver eventuais problemas e proporcionar as melhorias necessárias ao seu aprimoramento.

Este processo sistemático de avaliação objetiva avaliar o grau de satisfação dos treinandos como a qualidade do treinamento, do instrutor e do ambiente, verifica ainda em que medida a ação de T&D promoveu a aquisição dos conhecimentos, o impacto e a aplicação destes

conhecimentos no trabalho e as melhorias apresentadas pela organização como consequência destas ações.

Os propósitos do sistema de educação corporativa do Banco X são o desenvolvimento pessoal e profissional de seus funcionários, contribuindo e capacitando-os e dando suporte ao seu desempenho profissional com vistas à sua ascensão profissional e melhorar a performance da instituição por meio do aumento de sua competitividade.

Aos funcionários cabe cumprir a determinação da agenda mínima de cursos estipulados para si e buscar, na medida do possível, realizar outros treinamentos disponíveis de maneira a adquirir as competências necessárias para tornarem-se aptos e capazes de assumirem cargos mais elevados.

3.4 PERFIL DOS RESPONDENTES

Dos quarenta e um questionários preenchidos, foram extraídos os seguintes dados de perfil conforme abaixo:

	Quantidade	Percentual
Sexo		
Masculino	19	46,3
Feminino	22	53,7
Faixa etária		
Até 25 anos	2	4,9
De 25 a 30 anos	10	24,4
De 30 a 35 anos	10	24,4
De 35 a 40 anos	8	19,5
De 40 a 45 anos	5	12,2
De 45 a 50 anos	3	7,3
Acima de 50 anos	3	7,3
Escolaridade		
Ensino médio	6	14,6
Superior	21	51,2
Pós graduação incompleto	8	19,5
Pós graduação completo	6	14,6
Tempo de trabalho no Banco		
Até 5 anos	15	36,6
De 5 até 10 anos	14	34,1
De 10 até 15 anos	4	9,8
De 15 até 20 anos	2	4,9
De 20 até 25 anos	1	2,4
Mais de 25 anos	5	12,2
Cargo atual que ocupa no Banco		
Escriturário	16	39,0
Caixa executivo	3	7,3
Assistente	8	19,5
Gerente médio	11	26,8
Analista	1	2,4
Gerente	1	2,4
Não informou o cargo	1	2,4

Quadro 1 - Perfil dos respondentes

Fonte: Pesquisa

Os dados do Quadro 1 indicam que a proporção entre mulheres, com 53,7% do total dos respondentes e homens, 46,3% dos respondentes, reflete a realidade do setor bancário como um todo. Segundo a FEBRABAN (2011, p.73) há uma predominância do número de mulheres (54%) trabalhadoras no setor bancário frente aos homens (46%). Ainda segundo o mesmo relatório da FEBRABAN, no ano de 2010 o percentual de novos contratados no setor foi bastante equilibrado, correspondendo a 50,5% de homens e 49,4% de mulheres.

Quanto à faixa etária dos trabalhadores, vinte e oito ou 68,3% dos respondentes declararam estar na faixa dos 25 aos 40 anos. Expandindo a análise, esta indica também que 63,4% dos respondentes situam-se na faixa dos 30 aos 50 anos, percentual que está acima dos dados apresentados pela FEBRABAN (2011, p.73) que apresenta 51% dos trabalhadores bancários dentro desta faixa no ano de 2010.

Com relação ao grau de escolaridade, apenas seis (14,6%) informaram possuir o ensino médio completo, que é nível mínimo de escolaridade para admissão no Banco, perante a grande maioria (85,4%) que possui o ensino superior ou mais, fato que revela a elevada importância dada pelos funcionários do Banco ao estudo formal.

Quanto ao tempo de trabalho no Banco, 70,7% dos respondentes possuem até 10 anos de Banco, o que indica um elevado percentual de renovação do quadro de funcionários da empresa.

3.5 MOTIVAÇÃO PARA O TREINAMENTO

Para levantar os objetivos dos funcionários para participarem das atividades de T&D do Banco, foi realizada a seguinte pergunta no questionário:

“Qual o motivo que o leva a participar dos treinamentos disponibilizados pelo Banco?”, a qual foi respondida conforme Quadro 2.

QUESTÃO	QUANT.	PERC.	RESPOSTAS
A	16	39,0	Possibilidade de desenvolvimento (capacitação profissional e pessoal)
B	3	7,3	Perspectiva de aumento salarial
C	16	39,0	Possibilidade de ascensão profissional
D	6	14,6	Imposição do Banco (necessidade vinculada ao cargo)
E	0	0,0	Outros (favor citar o motivo): _____

Quadro 2 - Motivação para o treinamento

Fonte: Pesquisa

No Quadro 3, são apresentadas as respostas dadas à questão agrupadas de acordo com o cargo ocupado pelos respondentes.

	A	B	C	D	E	
Escriturário	5	1	7	3	0	16
Caixa	1	0	0	2	0	3
Assistente	2	2	2	2	0	8
Gerente médio	7	0	4	0	0	11
Analista	1	0	0	0	0	1
Gerente	1	0	0	0	0	1
Não informou o cargo	0	0	1	0	0	1
TOTAIS	17	3	14	7	0	41

Quadro 3 - Motivação para o treinamento por cargo

Fonte: Pesquisa

Nota-se, pelas respostas dadas, a existência da perspectiva de que, de alguma forma, a participação nas atividades de T&D é vista como oportunidade de ascensão dentro do Banco.

Verificou-se que 85,3% dos respondentes disseram que os motivos que os levam a participar dos treinamentos disponibilizados pelo Banco são, pela ordem, a possibilidade de desenvolvimento (capacitação profissional e pessoal), possibilidade de ascensão profissional e perspectiva de aumento salarial.

Segundo Asher (2008, p.65), os profissionais que desejam crescer no emprego devem buscar “[...] novas habilidades de forma contínua com uma estratégia em mente: ter as competências necessárias para a próxima função antes mesmo que a nova função esteja disponível para eles.”. O resultado da pesquisa confirma este conceito na medida em que a ascensão profissional no Banco X considera as ações de desenvolvimento profissional adotadas

pelos funcionários a partir das necessidades, expectativas e aspirações do Banco e do funcionário, com base em critérios técnicos e transparentes.

O sistema possui um sistema composto de dois módulos, um denominado Talentos que possibilita aos profissionais identificar as competências requeridas para cada cargo, disponibilizado no outro módulo que é o Oportunidades e, a partir destas informações, colocar em prática ações voltadas ao seu desenvolvimento seguindo as trilhas de ascensão profissional. Estas trilhas orientam sobre os caminhos a serem seguidos para ascender profissionalmente, indicando as várias opções de aprendizagem, compostas de cursos, livros, *sites* e filmes que podem auxiliar o funcionário no aprimoramento de seu desempenho.

Assim, indubitavelmente, os três motivos mais votados estão interligados entre si. Um funcionário mais capacitado, que efetivamente aplica seus conhecimentos e habilidades no trabalho de maneira a realizar bons negócios e trazer resultados positivos para a empresa certamente está no caminho certo para ascender profissionalmente, fato que como consequência irá resultar numa melhora de seu salário.

Os que responderam que participam dos treinamentos por força de imposição do Banco (necessidade vinculada ao cargo) estão localizados nos primeiros degraus da carreira. A estes são exigidos vários cursos de capacitação como requisito mínimo para o exercício de suas funções, como por exemplo, o curso de cadastro para os escriturários, o de grafoscopia para os caixas e os referentes a certificações em investimentos, estas obtidas externamente, para os assistentes candidatos a uma gerência média.

3.6 PERCEPÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS

Com o objetivo de identificar e analisar qual a visão e a perspectiva dos funcionários com relação aos cursos de T&D oferecidos pelo Banco e sua relação com a ascensão dentro da empresa foram elaboradas onze questões afirmativas às quais os respondentes foram instados a responder concordando ou discordando destas em vários graus.

D) A capacitação dos funcionários do Banco é um diferencial competitivo importante para a instituição.

	Concordo totalmente	Concordo muito	Concordo pouco	Não concordo nem discordo	Discordo pouco	Discordo muito	Discordo totalmente
Escriturário	4	6	5	0	1	0	0
Assistente	1	4	2	0	0	1	0
Gerente médio	3	5	3	0	0	0	0
Caixa	1	2	0	0	0	0	0
Gerente	1	0	0	0	0	0	0
Analista	1	0	0	0	0	0	0
Não informou	0	1	0	0	0	0	0
Quantidade	11	18	10	0	1	1	0
Percentual	26,83	43,90	24,39	0,00	2,44	2,44	0,00

Quadro 4 - Respostas da questão nº 1

Fonte: Pesquisa

Tomanini (2009) considera ativos importantes da empresa os seus recursos humanos. Destaca o autor (2009, p.141) que “A capacitação contínua dos colaboradores da empresa é a melhor forma de se ter sempre uma equipe competitiva.” Esta capacitação, ainda segundo o autor, deve proporcionar aos funcionários as competências necessárias ao atingimento dos objetivos econômicos da empresa, que é, em primeira instância, remunerar o capital dos investidores.

Alinhada a este princípio, a maioria absoluta dos respondentes, independentemente do cargo ocupado, concorda em maior ou menor grau que a capacitação dos funcionários é um grande diferencial competitivo para o Banco. Esta concordância vem de encontro à ideia de que se, por um lado é importante para o Banco a capacitação de seus funcionários, estes entendem que para eles a busca constante pelo aprimoramento lhes proporciona oportunidades de crescimento na empresa.

Dois dos respondentes, ocupantes de cargos mais baixos, discordaram da afirmativa.

2) O Banco realiza investimentos em educação corporativa visando à capacitação dos funcionários como forma de alavancar seus resultados.

	Concordo totalmente	Concordo muito	Concordo pouco	Não concordo nem discordo	Discordo pouco	Discordo muito	Discordo totalmente
Escriturário	4	4	6	1	1	0	0
Assistente	0	3	4	0	0	1	0
Gerente médio	2	4	5	0	0	0	0
Caixa	1	1	1	0	0	0	0
Gerente	0	0	1	0	0	0	0
Analista	0	1	0	0	0	0	0
Não informou	0	0	1	0	0	0	0
Quantidade	7	13	18	1	1	1	0
Percentual	17,07	31,71	43,90	2,44	2,44	2,44	0,00

Quadro 5 - Respostas da questão nº 2

Fonte: Pesquisa

As respostas dadas a esta questão apresentam uma pequena distorção em relação às da questão anterior. Os respondentes concordam em menor grau, predominando o “concordo pouco”, que o Banco investe em capacitação como forma de alavancar os seus resultados, enquanto que o “concordo muito” obteve maior percentual de respostas quando foi afirmado na questão um que a capacitação dos funcionários representa um diferencial competitivo importante para o Banco.

Segundo Eboli (2004, p.68) as empresas, que dependem do seu resultado econômico para sobreviverem e crescerem, são as maiores interessadas em promover ações de T&D e o fazem porque “[...] sabem que educação gera competência, que se transforma em qualidade, que promove maior competitividade, que por fim resulta em lucro.”

Permanece, entre os respondentes, o entendimento de que os investimentos da empresa em T&D constituem-se em importante fator de competitividade para o Banco X. Também nesta questão dois funcionários, os mesmos, discordaram da afirmação.

3) Você considera importante participar dos cursos/treinamentos disponibilizados pelo Banco.

	Concordo totalmente	Concordo muito	Concordo pouco	Não concordo nem discordo	Discordo pouco	Discordo muito	Discordo totalmente
Escriturário	4	5	5	1	1	0	0
Assistente	1	5	0	1	1	0	0
Gerente médio	4	7	0	0	0	0	0
Caixa	1	1	1	0	0	0	0
Gerente	1	0	0	0	0	0	0
Analista	1	0	0	0	0	0	0
Não informou	1	0	0	0	0	0	0
Quantidade	13	18	6	2	2	0	0
Percentual	31,71	43,90	14,63	4,88	4,88	0,00	0,00

Quadro 6 - Respostas da questão nº 3

Fonte: Pesquisa

Predomina entre os respondentes desta questão, independente do cargo que ocupam, o entendimento de que é importante participar de atividades de T&D. Aqui também os ocupantes dos cargos mais baixos demonstraram considerar importante sua participação nos treinamentos do Banco.

Tesche (2008, p.43) escreve que “[...] desenvolver novas habilidades e conhecimentos que podem ser diferenciais competitivos na empresa ou fora dela.”, ilustrando que a busca por treinamento pelos empregados constitui-se em fator importante para que estes, em primeira instância, mantenham-se empregados e melhorem suas oportunidades de conseguir um novo emprego caso necessário, além de ser uma “[...] oportunidade de crescimento profissional e salarial” (TESCHE 2008, p.43). Ressalta o autor que as promoções atualmente são por competência e não mais por tempo de serviço.

4) Os conhecimentos adquiridos através dos cursos/treinamentos disponibilizados pela Universidade Corporativa contribuíram para seu desenvolvimento profissional e pessoal.

	Concordo totalmente	Concordo muito	Concordo pouco	Não concordo nem discordo	Discordo pouco	Discordo muito	Discordo totalmente
Escriturário	2	3	9	1	0	1	0
Assistente	0	2	5	0	1	0	0
Gerente médio	0	3	6	2	0	0	0
Caixa	0	1	2	0	0	0	0
Gerente	0	1	0	0	0	0	0
Analista	0	1	0	0	0	0	0
Não informou	1	0	0	0	0	0	0
Quantidade	3	11	22	3	1	1	0
Percentual	7,32	26,83	53,66	7,32	2,44	2,44	0,00

Quadro 7 - Respostas da questão nº 4

Fonte: Pesquisa

As respostas dadas a esta questão indicam que, apesar da importância dada pelos respondentes à importância de participar de atividades de T&D demonstrada na questão anterior, os empregados do Banco X, não enxergam uma relação direta entre a participação de cursos e treinamentos e o seu crescimento profissional e pessoal.

As ações de T&D do Banco X são orientadas para o crescimento pessoal e profissional dos funcionários e cabe a estes, conforme Tesche (2008) demonstrar em ações e atitudes que estão comprometidos com a empresa e o seu crescimento profissional e pessoal. Ainda segundo o autor, as empresas preferem investir na qualificação daqueles que são/estão motivados, que apresentem diferenciais que gerem mais lucro para a empresa. É forçoso notar que o bom uso dos ensinamentos adquiridos devem ser alocados racionalmente, de maneira a agregar qualidades diferenciadoras.

5) Os conhecimentos adquiridos nos cursos/treinamentos dos quais participa são aplicados diretamente no dia-a-dia de trabalho.

	Concordo totalmente	Concordo muito	Concordo pouco	Não concordo nem discordo	Discordo pouco	Discordo muito	Discordo totalmente
Escriturário	1	4	5	2	2	2	0
Assistente	0	0	7	0	1	0	0
Gerente médio	1	9	1	0	0	0	0
Caixa	0	1	2	0	0	0	0
Gerente	0	0	1	0	0	0	0
Analista	0	1	0	0	0	0	0
Não informou	0	1	0	0	0	0	0
Quantidade	2	16	16	2	3	2	0
Percentual	4,88	39,02	39,02	4,88	7,32	4,88	0,00

Quadro 8 - Respostas da questão nº 5

Fonte: Pesquisa

Nesta questão, as respostas dadas indicam que é grande a aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos nos cursos e treinamentos dos quais participam no seu trabalho cotidiano. Segundo Eboli (2002, p.198), o conhecimento se transforma em competência no momento em que ocorre a sua aplicação prática gerando resultados positivos na condução das atividades profissionais dos funcionários e se revertendo em valor para a instituição. A autora complementa ainda que esta atitude deve partir do funcionário. Há, no entanto, uma forte discordância entre os escriturários que não vêem aplicação prática dos conhecimentos adquiridos.

Isto demonstra que as atividades de T&D desenvolvidas pela Universidade Corporativa do Banco X estão alinhadas com as necessidades de capacitação dos funcionários do Banco para o desempenho de seu trabalho.

6) A participação nos cursos/treinamentos trouxe benefícios em termos de ascensão dentro do Banco?

	Concordo totalmente	Concordo muito	Concordo pouco	Não concordo nem discordo	Discordo pouco	Discordo muito	Discordo totalmente
Escriturário	0	1	6	5	0	2	2
Assistente	0	0	6	2	0	0	0
Gerente médio	2	4	4	1	0	0	0
Caixa	0	1	0	0	2	0	0
Gerente	0	1	0	0	0	0	0
Analista	0	0	1	0	0	0	0
Não informou	0	1	0	0	0	0	0
Quantidade	2	8	17	8	2	2	2
Percentual	4,88	19,51	41,46	19,51	4,88	4,88	4,88

Quadro 9 - Respostas da questão nº 6

Fonte: Pesquisa

Aqui fica demonstrado que a maioria dos respondentes, em especial aqueles ocupantes dos cargos mais baixos da hierarquia, concorda pouco ou não considera relevante que a participação em cursos e treinamentos lhes tenha trazido benefícios em termos de ascensão dentro do Banco.

A despeito da grande importância atribuída pelos funcionários do Banco no que se refere à participação em atividades de T&D, as respostas dadas a esta questão parecem seguir na mesma linha das respostas da questão número quatro, onde os respondentes não enxergam uma relação direta entre a participação em cursos e o crescimento profissional.

Segundo Tesche (2008, p.16), “Hoje, as promoções só acontecem por méritos das pessoas que investiram em seu crescimento profissional e não porque o tempo passou.”, destacando a necessidade de se manter em aprendizado constante para melhor se qualificar e se adaptar às rápidas mudanças da sociedade globalizada, mudanças que ocorrem em grande velocidade nos dias atuais.

7) Nas concorrências para promoção, o nível de participação nas atividades de treinamento e desenvolvimento são fator importante na escolha do candidato.

	Concordo totalmente	Concordo muito	Concordo pouco	Não concordo nem discordo	Discordo pouco	Discordo muito	Discordo totalmente
Escriturário	2	4	5	1	1	0	2
Assistente	0	1	3	3	0	1	0
Gerente médio	0	1	6	2	2	0	0
Caixa	0	1	1	1	0	0	0
Gerente	0	0	1	0	0	0	0
Analista	0	0	1	0	0	0	0
Não informou	0	1	0	0	0	0	0
Quantidade	2	8	17	7	3	1	2
Percentual	4,88	19,51	41,46	17,07	7,32	2,44	4,88

Quadro 10 - Respostas da questão nº 7

Fonte: Pesquisa

Corroborando entendimento demonstrado pelos funcionários na questão anterior, aqui também fica evidente que a participação nas atividades de T&D não é vista como fator importante na escolha do candidato a uma vaga nas concorrências internas da instituição.

Recordando, todos os funcionários do Banco X são admitidos no cargo de escriturário e o preenchimento dos cargos acima deste nível dentro do Banco X é realizado por meio de seleção interna. Classificam-se numa primeira fase da seleção os vinte candidatos melhor pontuados e nesta pontuação são computados, entre outros itens, os cursos e treinamentos dos quais o candidato à vaga tenha participado.

Chiavenato (2002, p.109) afirma com propriedade que “as pessoas constituem o mais valioso dos recursos da organização.” E defende que os fatores de promoção são baseados no desempenho atual e nas estimativas de sucesso futuro, cujas competências são adquiridas através dos treinamentos. Também Ascher (2008) afirma que a qualificação do profissional para uma promoção depende da sua pelo auto-desenvolvimento. Daí a importância de participar efetivamente das atividades de T&D disponibilizadas pelo Banco como forma de estar apto a assumir novos desafios.

8) Os conhecimentos adquiridos através dos cursos/treinamentos contribuíram para melhorar seu desempenho no trabalho.

	Concordo totalmente	Concordo muito	Concordo pouco	Não concordo nem discordo	Discordo pouco	Discordo muito	Discordo totalmente
Escriturário	1	6	4	3	2	1	0
Assistente	0	2	4	3	1	1	0
Gerente médio	2	6	3	0	0	0	0
Caixa	0	2	0	0	0	1	0
Gerente	0	0	1	0	0	0	0
Analista	0	1	0	0	0	0	0
Não informou	0	1	0	0	0	0	0
Quantidade	3	18	13	3	1	3	0
Percentual	7,32	43,90	31,71	7,32	2,44	7,32	0,00

Quadro 11 - Respostas da questão nº 8

Fonte: Pesquisa

As respostas dadas pelos funcionários do Banco a esta questão reforçam, à exceção dos ocupantes dos cargos iniciais, o entendimento de que os cursos e treinamentos disponibilizados pelo Banco possuem sentido prático e são aplicáveis na melhoria do seu desempenho profissional.

Este melhor desempenho em suas funções poderá ser o diferencial necessário ao funcionário no momento da seleção para um cargo superior ao seu atual, pois segundo Chiavenato (2002, p.223) em um processo de seleção a empresa promoverá “aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização.”. Ascher (2008, p.108) destaca também a importância do desempenho pessoal no cargo atual e das expectativas de manutenção deste desempenho em um novo cargo.

9) Os investimentos realizados pelo Banco objetivando o desenvolvimento dos funcionários apresentam retorno sob a forma de capacitação e conhecimento, que acabam agregando valor aos produtos e serviços da empresa.

	Concordo totalmente	Concordo muito	Concordo pouco	Não concordo nem discordo	Discordo pouco	Discordo muito	Discordo totalmente
Escriturário	1	5	6	2	1	1	0
Assistente	1	2	3	1	0	1	0
Gerente médio	4	3	3	0	0	0	1
Caixa	0	2	0	1	0	0	0
Gerente	0	1	0	0	0	0	0
Analista	0	1	0	0	0	0	0
Não informou	0	1	0	0	0	0	0
Quantidade	6	15	12	4	1	2	1
Percentual	14,63	36,59	29,27	9,76	2,44	4,88	2,44

Quadro 12 - Respostas da questão nº 9

Fonte: Pesquisa

Prevalece o entendimento entre os funcionários do Banco de que os investimentos realizados pela instituição em T&D agregam valor aos seus produtos e serviços. Novamente os ocupantes dos cargos iniciais apresentaram discordância.

Segundo Eboli (2004, p.63) nos dias atuais as empresas investem em educação corporativa visando “[...] a criação de uma vantagem competitiva sustentável: o comprometimento da empresa com a educação e o desenvolvimento das pessoas.”, movimento do qual o Banco X participa na condição de vanguardista.

10) Os cursos de treinamento (presenciais e auto-instrucionais) e os programas de aprimoramento de funcionários são boas ferramentas à disposição do Banco para a capacitação de seus funcionários.

	Concordo totalmente	Concordo muito	Concordo pouco	Não concordo nem discordo	Discordo pouco	Discordo muito	Discordo totalmente
Escriturário	1	5	7	1	1	0	1
Assistente	0	3	4	0	1	0	0
Gerente médio	2	5	3	0	1	0	0
Caixa	0	2	0	1	0	0	0
Gerente	0	1	0	0	0	0	0
Analista	1	0	0	0	0	0	0
Não informou	0	1	0	0	0	0	0
Quantidade	4	17	14	2	3	0	1
Percentual	9,76	41,46	34,15	4,88	7,32	0,00	2,44

Quadro 13 - Respostas da questão nº 10

Fonte: Pesquisa

Ainda no sentido de que as empresas que desejam ser competitivas no mercado devem investir em capacitação de seus funcionários, os respondentes concordam que os cursos de treinamento são boas ferramentas à sua disposição como meio de atingir este objetivo.

Eboli (2004, p. 37) caracteriza a “[...] UC como veículo eficaz para o alinhamento e desenvolvimento dos talentos humanos de acordo com as estratégias empresariais.”, afirmando ainda que as empresas que contam com um sistema de educação sólido, desenvolvedor de talentos e competências críticas para a empresa, está melhor preparada para atuar no mercado e em condições de enfrentar os desafios futuros. Ainda segundo a autora, um processo de educação continuada deve estar voltado para a aprendizagem contínua e o auto-desenvolvimento com o objetivo principal de “atualizar continuamente um empregado” (EBOLI 2004, p.69).

11) As modalidades de cursos/treinamentos disponibilizadas (presenciais, auto-instrucionais, à distância, etc.) são adequadas para realização dos cursos de capacitação oferecidas pela Universidade Corporativa.

	Concordo totalmente	Concordo muito	Concordo pouco	Não concordo nem discordo	Discordo pouco	Discordo muito	Discordo totalmente
Escriturário	2	3	7	2	1	1	0
Assistente	0	1	5	0	2	0	0
Gerente médio	0	4	5	0	2	0	0
Caixa	0	0	2	0	1	0	0
Gerente	0	1	0	0	0	0	0
Analista	0	1	0	0	0	0	0
Não informou	0	1	0	0	0	0	0
Quantidade	2	11	19	2	6	1	0
Percentual	4,88	26,83	46,34	4,88	14,63	2,44	0,00

Quadro 14 - Respostas da questão nº 11

Fonte: Pesquisa

Segundo Eboli (2004, p.63), “[...] a migração do centro de T&D tradicional para a educação corporativa, ganharam foco e força estratégica, evidenciando-se como um dos pilares de uma gestão empresarial bem-sucedida.”, conceito este que começou a ser adotado pelas empresas na década de 90 de acordo com a autora. A UC do Banco X foi inaugurada no ano de 2000.

As respostas dadas a esta questão mostram que predomina o entendimento de que as modalidades de cursos e treinamentos oferecidas pela Universidade Corporativa são adequadas para a finalidade a que se propõe.

12) Qual sua avaliação sobre os cursos de capacitação (treinamentos, cursos presenciais e auto-instrucionais e programas de aprimoramento) oferecidos pelo Banco?

	Excelente	Muito bom	Bom	Médio	Ruim	Muito ruim	Péssimo
Escriturário	0	6	3	6	1	0	0
Assistente	0	1	2	4	1	0	0
Gerente médio	0	4	5	2	2	0	0
Caixa	0	2	0	0	0	0	0
Gerente	0	0	1	0	0	0	0
Analista	0	1	0	0	0	0	0
Não informou	0	0	1	0	0	0	0
Quantidade	0	14	12	13	2	0	0
Percentual	0,00	34,15	29,27	31,71	4,88	0,00	0,00

Quadro 15 - Respostas da questão nº 12

Fonte: Pesquisa

Os funcionários que responderam o questionário reconhecem como muito boa (34,15%) e boa (29,27%) a qualidade os cursos de capacitação oferecidos pela UC do Banco X. Além destes 31,71% dos respondentes classificaram como de qualidade média os cursos.

Assim, fica patente que a UC o Banco X desenvolve suas atividades a contento tendo obtido a aprovação da grande maioria dos funcionários do Banco X no quesito qualidade dos cursos. Este fato evidencia a pertinência dos cursos oferecidos pela UC com as necessidades de treinamento dos funcionários do Banco, que os consideram boas ferramentas de aprimoramento profissional e úteis para o seu bom desempenho nas atividades profissionais.

Eboli (2004, p. 220) considera que um programa de treinamento obtém sucesso quando consegue atingir seu objetivo de transmitir os conhecimentos a que se propõe, gerando desta forma as habilidades e competências às pessoas certas no momento e local corretos. Segundo a autora, o processo de T&D deve ser avaliado antes, durante e depois, começando pelo detalhamento das necessidades de treinamento, pela avaliação da percepção dos treinandos com relação à ação e pela efetividade da aplicação dos conhecimentos nas atividades do trabalhador treinado.

Com base nos resultados obtidos, pode-se afirmar que os conceitos se confirmaram. O Banco X atua em um mercado altamente competitivo, no qual atuam grandes empresas, com um mesmo *mix* de produtos onde o grande diferencial entre as instituições concorrentes é centrado no fator atendimento.

Visto que o uso intensivo de tecnologia pelos bancos tende a igualar os produtos e serviços ofertados, é fundamental para estas instituições contar com um quadro de funcionários altamente capacitados.

O desafio da capacitação continuada dos profissionais que atuam na área é um obstáculo a ser superado. A iniciativa pela aquisição das competências, compostas de conhecimentos, habilidades e atitude, deve partir do funcionário segundo suas aspirações profissionais e à empresa cabe proporcionar as oportunidades de T&D, de acordo com suas necessidades estratégicas.

Os funcionários do Banco X que responderam ao questionário demonstraram atribuir grande importância às ações de T&D da empresa. Notou-se, no entanto, principalmente entre os ocupantes dos cargos iniciais da carreira, que falta a estes uma visão mais ampla no sentido do significado real do interesse da empresa em contar com profissionais mais qualificados, que é basicamente o de que um funcionário melhor qualificado apresenta condições de entregar bons resultados.

E bons resultados, dentro desta linha de pensamento, podem habilitar o funcionário às promoções.

4 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo geral verificar a possível existência de alguma relação entre as atividades de T&D oportunizadas pelo Banco X por meio de sua Universidade Corporativa e a ascensão profissional dos funcionários da instituição.

Devido à dimensão da empresa, que conta com mais de cem mil funcionários, não é possível considerar os resultados obtidos com a amostra de respondentes, 41 dos 60 questionários distribuídos foram devolvidos preenchidos, como válidos para toda a instituição. Entretanto, considera-se que a finalidade do trabalho tenha sido atendida, conforme exposto a seguir.

O objetivo geral deste trabalho, que era verificar a percepção dos funcionários do Banco X entre as ações de T&D do Banco e as possibilidades de ascensão profissional foi desdobrado em cinco objetivos específicos:

- Descrever as modalidades de T&D disponíveis;
- Caracterizar como está estruturada a Gestão de Carreira dentro do Banco X;
- Levantar os objetivos dos funcionários para participarem das atividades de T&D no Banco X;
- Identificar os elementos considerados como fundamentais para a ascensão dentro do Banco X;

Dos objetivos específicos, o primeiro que consistiu na descrição das modalidades de T&D disponíveis foi alcançado por meio de uma pesquisa bibliográfica realizada em obras e trabalhos publicados sobre o tema.

O segundo objetivo específico, no entanto, foi prejudicado parcialmente devido às restrições impostas pela empresa alvo do trabalho quanto à divulgação das políticas internas de pessoal, consideradas de interesse apenas interno pelo Banco X. Foi possível descrever com razoável exatidão o funcionamento da maneira pela qual funcionam os caminhos da ascensão dentro do banco a partir de informações constantes em materiais internos da instituição, com o especial cuidado para não fornecer muitos pormenores ou qualquer dado que permitisse a identificação da empresa.

O terceiro objetivo foi atingido pela questão número 1 do questionário, na qual foram apresentadas várias alternativas de motivos que os levavam a participar dos cursos e treinamentos disponibilizados pelo banco, dos quais um deveria ser escolhido.

Retomando a análise do terceiro objetivo, verifica-se que a motivação dos funcionários para participarem de treinamentos concentra-se na possibilidade de desenvolvimento profissional e pessoal, na possibilidade de ascensão profissional, ambos com 39% das respostas e por imposição do Banco, com 14,6% das respostas.

Os funcionários do Banco X, como todos os trabalhadores na área bancária, atuam em um mercado altamente competitivo e com uma enorme gama de produtos e serviços que evoluem em grande velocidade. Ao profissional do Banco X são necessários conhecimentos profundos das características destes produtos e serviços, do mercado concorrencial, de relações humanas e técnicas de vendas para o bom desempenho de suas funções com eficiência e geração de resultado, o que indubitavelmente é fator importante para a sua ascensão profissional dentro da empresa.

Para manter-se atualizado, o funcionário deve empreender a busca do aprendizado necessário, que deve ser constante, como forma de estar atualizado. Conforme Asher (2008, p.64), “[...] as pessoas precisam estar constantemente se aperfeiçoando, evoluindo, procurando desenvolver novas competências.”. Em sua obra o autor defende que esta busca pelo aprendizado deve ser iniciativa do profissional, muitas vezes às suas expensas.

“Quem aprende de modo constante, ágil, disposto e providente possui uma vantagem profissional diante dos outros.” (ASHER, 2008, p.66). Desta citação infere-se que aquele profissional que está constantemente aprendendo coisas novas de forma ágil, porque as mudanças ocorrem em grande velocidade, disposto porque a iniciativa deve ser sua e providente porque deve antecipar-se aos acontecimentos e necessidades futuras certamente estará em melhores condições que os seus concorrentes na escalada da carreira.

É fundamental identificar os conhecimentos certos a serem adquiridos e, acima de qualquer outra coisa, aplicá-los efetivamente no seu trabalho. Aplicar eficientemente seus conhecimentos de forma a melhorar seus resultados no trabalho trará como consequência o reconhecimento profissional e pavimentará o caminho da ascensão.

A visão da aplicabilidade prática de um conhecimento deve ser o primeiro filtro aplicado pelo bom profissional. De nada adianta deter o conhecimento simplesmente por detê-lo, é inócuo e contraproducente.

O quarto e o quinto objetivos foram alcançados pela análise combinada dos resultados obtidos pelas respostas dadas pelos funcionários a onze questões de escolha simples considerando vários graus de concordância e discordância com relação às afirmações propostas.

Merece destaque a discrepância apresentada entre as respostas dadas à questão número três, que demonstra a grande importância dada pelos funcionários respondentes à participação dos cursos disponibilizados pelo Banco, e as respostas da questão número seis, que indica que os respondentes não vêem benefícios em termos de ascensão relacionados à sua participação nas atividades de T&D do Banco.

Do apurado na realização do presente trabalho, transparece haver certa dissonância entre o que os funcionários do Banco X consideram como aspecto importante nas promoções e a visão do Banco como empresa que, inserida em um mercado altamente competitivo e complexo, que demanda por funcionários com elevado grau de capacitação e amplos conhecimentos dos mais variados ramos de economia e de mercado, como seguridade, investimentos, entre outros tantos, necessita apresentar resultados financeiros sob a forma de lucros que remunerem adequadamente seus investidores e garanta sua permanência no mercado.

Nesta busca constante por resultados positivos, o Banco X procura identificar entre seus funcionários aqueles mais capazes de gerar bons negócios, que alavanquem a rentabilidade da empresa. Sob este aspecto são selecionados para as promoções os funcionários realizadores, pró-ativos, que entregam o que a empresa espera deles: resultados.

Resultados são obtidos com a realização de negócios. Desde o final da ciranda financeira que havia nos tempos do descontrole inflacionário quando os bancos obtinham expressivos ganhos com o *float* financeiro, estes se viram forçados a buscar novas fontes de lucros, que são gerados pela venda dos mais variados produtos e serviços como seguros, empréstimos pessoais, financiamentos de veículos, consórcios, previdência privada, enfim, uma miríade de alternativas de negócios.

Inseridos neste mercado e sendo cobrados constantemente pelas metas a serem atingidas, os bancários como categoria, aí incluídos os funcionários do Banco X, devem ser também ótimos vendedores.

O entendimento apurado entre os funcionários que responderam ao questionário de que a capacitação é importante fator de crescimento profissional embora não reconheçam que o Banco X considera este fato relevante, como ficou demonstrado nas respostas da questão número seis, aponta para uma ambiguidade.

Falta, talvez, aos funcionários uma visão maior das nuances que envolvem a relação capacitação versus ascensão profissional. A solução para a questão parece simples. Implicaria na efetiva aplicação dos conhecimentos adquiridos nos treinamentos na realização de negócios.

Ocorre, porém, que embora as oportunidades de crescimento sejam amplas, a quantidade de cargos comissionados é limitada e existe um afunilamento da base para o topo, que se acentua a cada degrau do plano de carreiras do Banco X. Certamente, não existem cargos superiores para todos os funcionários da instituição e as chances maiores de promoção a estes cargos serão daqueles funcionários que possuírem as competências necessárias, em especial, a capacidade de gerar negócios.

Competência é composta por conhecimentos, habilidades e atitude, e o diferencial pode ser a atitude, firme, realizadora, direcionada firmemente para a aplicação efetiva dos conhecimentos e habilidades, que podem ser adquiridos e treinados, diferentemente da atitude que é uma faceta da individualidade de cada pessoa.

Atitude aqui pode ser denominada como automotivação que, segundo Tesche (2008, p.79), é “Ter motivos para trabalhar, para querer aprender, para querer vencer, para se comprometer e para se dedicar àquilo que faz.”

Indica-se, por fim, como possibilidade de tema para complementar este trabalho a pesquisa sobre de que maneira o Banco X transmite aos seus funcionários a mensagem da necessidade evidente de que estes devem ser, antes de mais nada, fonte de lucro para empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALPERSTEDT, Cristiane. Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 5, n. 3, dez. 2001. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000300008&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 02 jul. 2011.
- ASHER, Donald. **Quem é promovido, quem não é e por quê: gestão estratégica de carreira**. São Paulo: EDITORA GENTE, 2008.
- CHAMON, Edna Maria Querido de Oliveira (org.). **Gestão Integrada de Organizações**. Rio de Janeiro: BRASPORT, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração – 4. Ed.** São Paulo: MAKRON BOOKS, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta, 7. Ed. São Paulo: ATLAS, 2002.
- DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas** – São Paulo: Atlas, 1996.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas** – São Paulo: Atlas, 2002.
- FEBRABAN. **Relatório Anual de 2010**. 2011, disponível em <http://www.febraban.org.br/Febraban.asp?id_pagina=90>. Acesso em 02 outubro. 2011
- EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: EDITORA GENTE, 2004.
- EBOLI, Marisa. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. São Paulo : EDITORA GENTE, 2002.
- GÍLIO, Ismael. **Trabalho e educação: formação profissional e mercado de trabalho**. São Paulo: NOBEL, 2000.
- GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa: Projetos e Relatórios**. - São Paulo: LOYOLA, 2004.
- RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. 3. Ed. São Paulo: LOYOLA, 2005.
- TESCHE, Raul Roni. **Emprego: novas regras e caminhos**. Porto Alegre: AGE, 2008.
- TOMANINI, Cláudio. **Na trilha do sucesso: vença num mercado que caminha com você, sem você ou apesar de você**. São Paulo: EDITORA GENTE, 2009.
- VILAS BOAS, Roberta de Matos, InfoMoney. **Carreira em Y: Mobilidade de ascensão estimula desenvolvimento profissional**. 2009, disponível em <<http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/carreira-em-y-mobilidade-de-ascensao-estimula-desenvolvimento-profissional/25607/>>. Acesso em: 23 abril. 2011.