

ENB CUT
CONFEDERAÇÃO NACIONAL
DOS BANCÁRIOS

AFBNB
Associação dos Funcionários do
Banco do Nordeste do Brasil



Manual de Orientação

-2004-

Sumário

APRESENTAÇÃO	
1. Objetivos	
2. Conceitos Orientadores	
3. Lógica do Modelo	
4. Etapas de Desenvolvimento	
5. Premissas Gerais	
6. Políticas de Carreiras e Recompensas	
7. Papeis funcionais	
8. Quadro Permanente - Cargos	
9. Fatores de Avaliação dos Cargos	
10. Pontuação dos Cargos	
11. Matriz de Pontuação dos Cargos	
12. Quadro Situacional - Funções Comissionadas	
13. Carreiras	
14. Impulsores profissionais	
15. Critérios de Avaliação para Promoção por Mérito	

APRESENTAÇÃO

Competência: "*Saber agir de maneira responsável (...) implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo*"
(Tereza Fleury)

Companheiros,

*É com imensa satisfação que estamos colocando a sua disposição para discussão e enriquecimento a primeira versão do novo **Plano de Cargos e Salários** do Banco do Nordeste do Brasil em processo de construção coordenado e sistematizado pela Comissão Paritária constituída por um representante da Confederação Nacional dos Bancários - CNB e AFBNB e um representante do Banco, a partir da contribuição de centenas de funcionários das diversas áreas representativas do Banco*

O presente manual consiste num documento que vai lhe proporcionar um melhor entendimento da proposta conceitual e prática do Plano. Nele procuramos colocar as idéias chaves, o processo em andamento até o presente momento e as bases que darão sustentação à proposta.

Entendemos que o salário é consequência de papeis funcionais

2 OBJETIVOS

Os Objetivos do Plano de Cargos e Salários são:

Geral - A valorização do trabalho, promovendo a adequada repartição das verbas salariais, preservando a consistência interna e ajuste aos níveis praticados no mercado, levando em consideração o perfil de competência profissional, o desempenho profissional e o grau de contribuição individual e coletivo.

Específicos -

- Estimular o Autogerenciamento da Carreira Profissional;
- Remunerar o trabalho de forma clara e transparente de acordo com regras estabelecidas e com a legislação trabalhista vigente;
- Disponibilizar parâmetros para desenvolvimento profissional;
- Estabelecer diretrizes para a administração da remuneração nos diversos momentos do processo;
- Criar condições motivacionais e de melhoria da auto-estima do funcionário; e
- Melhorar os resultados organizacionais.

3. Conceitos Orientadores

"Impulsionar, como instituição financeira, o desenvolvimento sustentável do Nordeste do Brasil, através do suprimento de recursos financeiros e suporte à capacitação técnica a empreendimentos da Região". (Missão do BNB)

Os Conceitos Orientadores presentes no Plano de Cargos e Salários em construção são:

a) Dimensão interna da organização -

É fundamental que os papéis funcionais estejam em total sintonia com a:

- **Identidade Organizacional** - Missão, Visão de Futuro, Princípios e Valores do BNB,;
- **Estratégias** - Planejamento Estratégico, Sistema de Informações Estratégicas e Indicadores de Desempenho Organizacional;
- **Gestão de Pessoas** - Políticas de Desenvolvimento Humano , Planejamento Estratégico , Projetos e Processos , Caracterização da Força de Trabalho, Cargos e Carreiras, Previsão de Aposentadoria, Remuneração e Recompensas, Avaliação de Desempenho , Investimento em Treinamento e Desenvolvimento, Despesas com Pessoal e Relações de Trabalho; e
- **Modelo de Gestão Organizacional** - Políticas, Diretrizes, Estrutura Organizacional, Quantitativos e Sistemas.

Ou seja, o Plano de Cargos e Salários, não pode ser concebido de forma isolada, deve refletir a identidade do BNB, sendo, portanto, uma das estratégias fundamentais da organização de se preparar, em termos de gestão de pessoas, para enfrentar os desafios do futuro.

b) Dimensão do conhecimento construído pela sociedade, mercado e melhores práticas

Outra dimensão fundamental a ser considerada refere-se ao conhecimento produzido pela sociedade, mercado e melhores práticas das organizações de referência. Neste aspecto trabalhou-se os conceitos de:

- **Competência Essencial** - que é o conjunto de competências centrais de uma empresa que representam a soma do aprendizado construído ao longo de sua história na realização de negócios e prestação de serviços e que faz com que seus produtos e serviços sejam percebidos e reconhecidos pelos clientes e concorrentes como vantagem significativa e como produtos e serviços agregadores, em termos de qualidade, custo, benefícios e valores, difíceis de serem copiados e que garantem a sua capacidade de sobrevivência, expansão, lucro, sucesso e sustentabilidade no futuro;
- **Gestão de Competências** - que é a capacidade focar estrategicamente a energia da organização no foco da sua Competência Essencial, gerenciando o conjunto dos conhecimentos (saber formal), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer) do trabalhador para cumprimento da missão, negócio e estratégias da organização e projeção da competência essencial para o futuro; e
- **Gestão do Conhecimento** - que é a capacidade da organização de gerenciar, descobrir, mapear, classificar, captar, distribuir, criar, multiplicar e reter os conhecimento necessários para atuar com eficiência, eficácia e efetividade e assim se colocar em posição de vantagem competitiva em relação às outras empresa para gerar

resultados sociais, lucro e garantir sua sobrevivência e expansão no mercado e na sociedade.

4 Lógica do Modelo

De acordo com os conceitos orientadores a Lógica do Modelo se desenvolve considerando:

1º. Momento - Identificação da **Competência Essencial do BNB** - Identidade Organizacional, as Estratégias de Ação definidas pela administração, a Gestão de Pessoas e o Modelo de Gestão Organizacional, ou seja, a identificação do que faz com que o BNB seja diferente dos outros Bancos e que a sociedade reconheça como agregador de valor;

2º. Momento - Identificação das **Responsabilidades e Competências Específicas** das diversas áreas do Banco que em seu conjunto dinâmico e articulado garantem o cumprimento das competências essenciais;

3º. Momento - Identificação do **Perfil de Competência Profissional** desejável para cada papel funcional que precisa ser exercido dentro da organização;

4º. Momento - Especificação dos diversos **Papeis Funcionais: cargos e funções** que deverão materializar as ações do Banco;

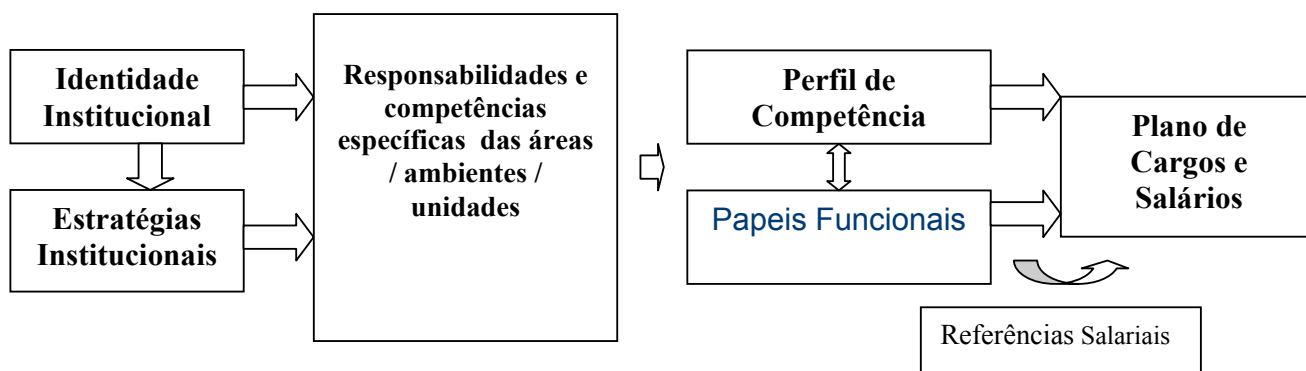
5º. Momento - Identificação no mercado de papeis funcionais semelhantes ao do banco com respectivas remunerações para construção de **parâmetros de referencia para salários**;

6º. Momento - **Estruturação, discussão, enriquecimento, negociação e ajuste do modelo**;

7º. Momento - **Aprovação nas instancias federais; e**

8º. Momento - **Implantação.**

Figura 1 - Lógica de Construção do Modelo



5. Etapas de Desenvolvimento

Para que o plano tivesse um desenvolvimento que pudesse atender a lógica de construção do modelo foram realizadas as seguintes atividades principais:

- Julho de 2003 - Elaboração de um **Modelo de Referencia** aprovado pelo Banco e as entidades para orientar as ações a serem realizadas;
- Agosto de 2003 - Elaboração de **Diagnóstico Situacional** com o objetivo de conhecer, através de metodologia específica, a situação existente do sistema de pagamentos (remuneração e recompensas) e também identificar as distorções legais existentes na forma atual de remuneração do BNB de maneira a construir um Plano de Cargos e Salários não só alinhado a identidade organizacional, as suas estratégias de ação, as características peculiares de seus funcionários e de sua dinâmica de funcionamento, mas elaborar uma proposta construída em cima de pilares legais, transparência e democratização do acesso aos conceitos e as informações nele contidos;
- Setembro / Outubro de 2003 - Realização de **Oficinas de Construção dos Papeis Funcionais** com uma representação dos funcionários, envolvendo toda a Direção Geral, Superintendências Regionais, 2 Centrais e 17 agências com o objetivo de identificar todas as Responsabilidades exercidas pelas diversas unidades e o Perfil de Competência Profissional (conhecimentos, habilidades, atitudes, escolaridade e experiência) desejável para a eficácia organizacional;
- Novembro 2003 - **Análise crítica e consolidação** das informações obtidas nas oficinas e nas Pesquisas Salariais do Mercado, considerando a identidade do Banco e os desafios emergentes e potenciais;
- Dezembro 2003 - Elaboração dos primeiros esboços para discussão, enriquecimento e validação interna da **proposta inicial** do Plano de Cargos e Salários e do Manual de Descrição de Cargos e Funções:
 - Volume 1 - Quadro Permanente - Descrição de Cargos,
 - Volume 2 - Descrição de Funções - Direção Geral e Centrais,

- Volume 3 - Descrição de Funções - Superintendências e Agências, e
- Volume 4 - Descrição do Perfil de Competências Profissionais.

-29 de Dezembro de 2003 - Entrega dos esboços para a direção do Banco e das entidades para crítica, enriquecimento e validação.

Este momento, portanto, é extremamente rico pois a partir dos documentos consolidados pela comissão, haverá a oportunidade de uma nova participação dos funcionários e das lideranças em cima de uma proposta concreta sistematizada pela Comissão Paritária a partir das contribuições.

6. Premissas Gerais

As premissas gerais que orientaram a realização do Plano de Cargos e Salários do BNB foram:

- Transparência, participação e negociação;
- Identidade, história e melhores práticas do BNB;
- Resgate da Legalidade do Plano,
- Análise, atualização e enriquecimento do cargo; e
- Valorização do Perfil de Competência Profissional.

Ao longo da realização do trabalho foi ficando cada vez mais claro para a Comissão Paritária o desejo dos funcionários de que o PCS fosse "a cara" do Banco, instituição cuja a Competência Essencial é o desenvolvimento do Nordeste e que tem uma tradição, motivo de orgulho de seus funcionários, de agir baseada em valorização do conhecimento técnico, orientada por valores e respaldada pela legalidade.

7. Políticas de Carreiras e Recompensas

O PCS deverá estar em sintonia com as Políticas de Desenvolvimento Humano do Banco, no segmento específico - Carreiras e Recompensas e que estão descritas da seguinte forma:

"As estruturas de carreiras e de recompensas fundamentam-se nas seguintes orientações:

- a) resultados financeiros e consecução da estratégia;*
- b) grau de responsabilidade das atribuições;*
- c) conhecimento (formação acadêmica e técnica, educação e experiência profissional), habilidades, desempenho, condições de saúde ocupacional e biopsicossocial;*
- d) inovação e melhoria da qualidade; e*
- e) grau de relacionamento e contribuição na comunidade."*

8. Papéis Funcionais

Os Papéis Funcionais do BNB tradicionais, a partir do desejo das pessoas e das especificidades do fato de que o Banco é uma empresa estatal, foram resgatados em suas nomenclaturas clássicas:

- **Cargos** - pertencentes ao quadro permanente e ocupados por funcionários ingressos por concurso público; e
- **Funções Comissionadas** - pertencentes ao quadro situacional, cujo acesso ocorre mediante recrutamento e seleção interna.

9. Quadro Permanente - CARGOS

O Quadro Permanente do BNB deverá ser composto de quatro carreiras, das quais uma em extinção, de acordo com quadro abaixo:

Carreira	Escolaridade exigida para ingresso	Cargo
Técnico-Científica	Nível Mestrado	Técnico Científico II
	Nível Superior	Técnico Científico I
	Nível Médio Técnico	Assistente Técnico
Bancária	Ensino Médio	Técnico Administrativo
Auxiliar	Ensino Médio	Assistente Administrativo
Quadro Suplementar (em extinção)	Sem requisito de escolaridade	Isolados: Ascensorista / Contínuo / Servente

A **Carreira Auxiliar**, deverá ser composta pelos Assistentes Administrativos, profissionais que exercem o papel de apoio administrativo compreendendo atividades importantes no processo de atendimento ao cliente interno e externo, tais como: recepção de clientes internos e externos; atendimento generalizado, telefonia; digitação, transporte, reprodução e guarda de documentos, dentre outros, atividades, que hoje, na prática estão sendo desempenhadas por terceirizados. Os novos Assistentes Administrativos serão recrutados e selecionados no mercado mediante concurso público no qual será exigida a conclusão do nível médio. Os cargos de Auxiliar de Serviços Gerais - ASG e Auxiliar de Serviços Técnicos - AST, terão sua nomenclatura modificada para Assistente Administrativo. Os ocupantes do cargo de Assistente Administrativo poderão ter sua carreira desenvolvida no médio e longo prazo mediante a ocupação de funções comissionadas dentro da organização na medida em que forem adquirindo as competências necessárias para a realização de cada uma das funções requeridas pela Instituição.

A **Carreira Bancária** será composta de Técnicos Bancários, profissionais com a escolaridade ensino médio, que exercerão atividades operacionais de média complexidade e de apoio técnico aos Técnicos Científicos e gerentes das diversas unidades do Banco. Esta carreira abrigará os Escriturários. Os

ocupantes do cargo de Técnico Administrativo poderão ter sua carreira desenvolvida no médio e longo prazo mediante a ocupação de funções comissionadas dentro da organização na medida em que forem adquirindo as competências necessárias para a realização de cada uma das funções requeridas pela Instituição.

A **Carreira Técnico - Científica** será composta dos seguintes profissionais: Assistentes Técnicos com escolaridade de nível médio/técnico, Técnico Científico I com nível superior e Técnico Científico II com mestrado. A escolaridade de técnico de nível médio abrange Curso de Técnico Agrícola, Técnico em Edificações, e outros, cuja formação técnica específica seja considerada relevante para a viabilização dos negócios do BNB. A escolaridade de nível superior, envolve os profissionais do cargo de Técnico Científico I, e a escolaridade de nível de mestrado para os profissionais do cargo de Técnico Científico II, para exercício de atividades que requerem maior nível de complexidade, compatível com a formação escolar em diversas áreas do conhecimento.

O papel do BNB, como banco de desenvolvimento regional, exige profissionais com alto nível de qualificação para enfrentamento dos problemas econômicos e sociais com soluções que mudem a realidade do nordeste e promovam uma melhor distribuição de riquezas. É uma tarefa composta de atividades que vão além de atividades bancárias tradicionais realizadas por bancos de mercado e que requerem de seus executores um longo período de amadurecimento profissional para que se alcance um bom desempenho.

Estes cargos permitirão flexibilidade à empresa para buscar no mercado profissionais prontos, ou seja com Perfil de Competência Profissional adequado as necessidades organizacionais atuais e futuras, quando não houver disponibilidade interna, para resolução de problemas estratégicos decorrentes de novas demandas econômicas e sociais, garantindo portanto a competitividade da instituição.

O cargo de Técnico Científico I, além de abrigar profissionais com uma relativa maturidade intelectual e profissional que contribuirão com todas as unidades do Banco nas diversas áreas de conhecimento, contemplará também as atividades regulamentadas por lei para seu exercício como: Advocacia, Arquitetura, Serviço Social, Medicina do Trabalho e a Engenharia de Segurança, dentre outras.

O cargo de Técnico Científico II abrigará profissionais para exercício de atividades na Direção Geral e Centrais que requerem elevada complexidade, articulação conceitual e multidisciplinar e tecnicidade; e que possam contribuir para a sustentabilidade, expansão e resultados do Banco, enquanto organização de desenvolvimento regional moderna.

10. Fatores de Avaliação dos Cargos

Os Cargos serão avaliados considerando os seguintes fatores definidos nas Oficinas de Construção do Perfil de Competência profissional: Conhecimentos Institucionais, Conhecimentos Especializados, Escolaridade, Habilidades e Atitudes , com pontuações diferentes no Ingresso e Maturidade considerando a valorização do desenvolvimento profissional.

O **Conhecimento** consiste no SABER, enquanto um conjunto de informações formais, processadas e agregadas de valor por uma pessoa, necessário ao Banco em níveis diferentes:

- **(1) básico** - conhecimento mínimo necessário para realização de determinada atividade;
- **(2) intermediário** - conhecimento que permite agregar valor às atividades; e
- **(3) avançado** - conhecimento sistêmico relativo a concepção e desenvolvimento compreendendo a conexão entre diferentes áreas de conhecimento,

dependendo do cargo ou função comissionada desempenhada dentro da instituição.

Os conhecimentos definidos pelos funcionários como necessários para o BNB são: institucionais, especializados e escolaridade.

Os Conhecimentos Institucionais são aqueles conhecimentos que **todos os funcionários** deverão ter em níveis diferentes. São eles:

- | | |
|--|---|
| 1. Missão, focos estratégicos e objetivos institucionais, | 11. Código de ética do BNB, |
| 2. Políticas de Desenvolvimento/Desenvolvimento Sustentável, | 12. Dinâmica de funcionamento institucional, |
| 3. Princípios e valores organizacionais, | 13. Governancia Corporativa e controles internos, |
| 4. O banco como integrante da administração federal, | 14. Código de defesa do consumidor bancário, |
| 5. Produtos financeiros, negócios e serviços bancários, | 15. Informática, |
| 6. Instrumentos diferenciados, | 16. Língua estrangeira, |
| 7. Programa de ação, | 17. Matemática financeira |
| 8. Crédito, | 18. Contabilidade, |
| 9. Capacitação do cliente, | 19. Direito e cidadania, |
| 10. Captação de recursos, | 20. Normas Internas, |
| | 21. Português, e |
| | 22. Serviços administrativos. |

Os Conhecimentos Especializados são aqueles organizados em grandes áreas de conhecimento: Gapre, Políticas de Desenvolvimento, Etene, Negócios, Suporte Estratégico, Desenvolvimento Humano, Tecnologia da Informação, Risco e Análise Operacional, Finanças e Câmbio, Promoção de Investimento, Microfinanças, Auditoria, Jurídico, Logístico, Comunicação e Cultura, Controles Internos, Gestão de Recursos de Terceiros, Recuperação de Crédito, Segurança da Informação, Superintendências Regionais e Rede de Agências.

A **Escolaridade** para efeito de pontuação dos cargos e funções foi classificada da seguinte forma:

- Ensino médio - 10 pontos;
- Ensino médio-técnico - 15 pontos;
- Ensino superior - 20 pontos;
- Especialização - 25 pontos; e
- Curso de Mestrado - 30 pontos.

As Habilidades definidas como necessárias para os funcionários do BNB são:

1.Liderança	11.Resolução de Problemas	21.Condução de grupos
2.Planejamento e Organização	12.Criatividade	22.Empatia
3.Delegação	13.Aceitação de Riscos	23.Didática
4.Decisão	14.Trabalho em equipe	24.Objetividade
5.Persuasão	15.Agilização de Processos	25.Empreendedorismo
6.Controle	16.Flexibilidade	26.Percepção do Ambiente
7.Atendimento ao Cliente	17.Relacionamento Interpessoal	27.Sensibilidade
8.Negociação	18.Equilíbrio Emocional	28.Senso crítico
9.Articulação	19.Mobilização	29.Versatilidade
10.Visão sistêmica	20.Comunicação	30.Visão analítica

As níveis de **Habilidades** compreendem:

- **(1)Simples** - realização de tarefas pré-definidas, fornecendo respostas diretas para tarefas cotidianas;
- **(2)Baixa complexidade** - Conexão e acumulação de informações que propiciem respostas para o funcionamento de determinado sistema ou área;
- **(3)Média complexidade** - identificação de relações entre diferentes sistemas ou áreas , identificando relações e vínculos, construindo modelos a partir da percepção destas realidades; e
- **(4)Elevada complexidade** - interpreta e molda configurações para prever futuros, explorando e revelando situações inesperadas de ameaças e oportunidades.

Para visualização da descrição de uma habilidade apresentamos o exemplo a seguir.

Habilidade - LIDERANÇA

Descrição
Habilidade de catalisar as necessidades e expectativas organizacionais e grupais, promovendo visão, direcionamento, motivação, comprometimento para alcance de resultados, mediante o estímulo, a participação e a valorização da contribuição individual e grupal.

Nível	Dimensões específicas
1	Em grupos de trabalho, catalisar as necessidades decorrentes das rotinas dos processos , promovendo direcionamento e motivando as pessoas para o alcance de resultados, estimulando a participação e valorizando a contribuição individual e grupal.
2	Em grupos de trabalho, catalisar as necessidades organizacionais , promovendo conhecimento necessário ao desenvolvimento das pessoas e mobilizando os participantes para cumprimento de metas.
3	Catalisa as necessidades organizacionais, provendo visão sistêmica e facilitando a articulação de diferentes equipes e o desenvolvimento de novas competências necessárias para a consecução de resultados.
4	Provê visão estratégica e dissemina valores e princípios que mobilizem a organização enquanto agente de mudanças sociais para o alcance de patamares superiores de desenvolvimento e resultados a médio e longo prazo.

As **Atitudes** consideradas fundamentais para os funcionários do BNB são:

1. Comprometer-se com a missão, negócio e resultados institucionais;
2. Abrir-se para ouvir, conhecer e atender as demandas dos clientes;
3. Ter iniciativa para buscar oportunidades, enfrentar desafios e apresentar soluções e resultados;
4. Adotar posturas voltadas para o auto-desenvolvimento e o auto-gerenciamento de sua carreira profissional;
5. Estar aberto para o aprendizado contínuo e as mudanças;
6. Manter-se motivado e participante;
7. Compartilhar os conhecimentos adquiridos seja por intermédio da educação formal ou da prática do serviço;
8. Adotar postura empresarial;
9. Manter-se informado, em geral, procurando estabelecer relações entre as questões externas e internas;
10. Estar aberto para ouvir, conhecer e atender as demandas dos cliente internos e externos;
11. Ser proativo e ousado na busca de oportunidades, enfrentar desafios e apresentar soluções e resultados;
12. Ser ético, transparente e confiável;
13. Autogerir sua saúde adotando ações promotoras de melhor qualidade de vida;
14. Aplicar os conhecimentos relacionados à educação;
14. Contribuir para um ambiente de trabalho agradável;
15. Inteirar-se de informações que visem a minimização de riscos;
16. Exercer a autocrítica;
17. Interagir positivamente ante as diferenças individuais;
18. Contribuir para o desenvolvimento profissional da equipe;
19. Agir com responsabilidade social e ambiental; e
20. Realizar atividades / ações de voluntariado.

As **Atitudes** serão avaliadas considerando os seguintes níveis: (1) nunca, (2) algumas vezes, (3) freqüentemente e (4) sempre. É desejável que todo funcionário independentemente do papel funcionário que exerça busque o nível 4.

11 Pontuação dos Cargos

A pontuação dos cargos é distribuída de acordo com quadro abaixo:

Quadro - Pontuação dos Fatores

Dimensões	Fatores	Valor máximo de cada fator	Total de fatores	Total de Pontos	%
Cognitiva	Conhecimentos Institucionais	3	22	66	20
	Conhecimentos Especializados	3	10	30	10
	Escolaridade	30	-	30	10
Comportamental	Habilidades	4	30	120	35
	Atitudes	4	20	80	25
	Total			326	100

A pontuação da dimensão cognitiva considera os conhecimentos institucionais, os conhecimentos especializados e a escolaridade. A dimensão comportamental considera as habilidades e as atitudes.

12. Matriz de Pontuação dos Cargos

Quadro - Matriz de Pontuação dos Cargos - Ingresso

Cargo	Conhecimentos Institucionais	Conhecimentos Especializados	Habilidades	Escolaridade	Atitude	TOTAL
Técnico Científico II	40	20	90	30	-	180
Técnico Científico I	41	12	51	20	-	124
Assistente Técnico	24	8	47	15	-	94
Técnico Administrativo -Geral	23	10	20	10	-	63
Assistente Administrativo	4	2	12	10	-	28
Total	132	46	220	85	-	483

Quadro - Matriz de Pontuação dos Cargos - Maturidade

Cargo	Conhecimentos Institucionais	Conhecimentos Especializados	Habilidades	Escolaridade	Atitude	TOTAL
Técnico Científico II	61	21	120	30	-	232
Técnico Científico I	58	20	81	25	-	184
Assistente Técnico	44	15	76	20	-	155
Técnico Administrativo - Geral	43	20	50	20	-	133
Assistente Administrativo	20	4	31	10	-	65
Total	226	80	358	105	-	769

13. Quadro Situacional - Funções Comissionadas

As Funções Comissionadas estão definidas como: Gerenciais, Técnicas e Assessoria e Apoio.

Quadro – Plano de Funções Comissionadas – Dirge e Centrais

	FUNÇÕES		
	Gerenciais	Técnicas	Assessoria e Apoio
Direção Geral	<ul style="list-style-type: none"> - Chefe do Gabinete da Presidência - Superintendente de Direção Geral - Gerente do Gabinete da Presidência - Gerente de Ambiente - Gerente do Centro Cultural - Gerente de Célula Estadual de Contencioso e Assessoria - Gerente Regional do Crediamigo - Gerente Executivo - Gerente Executivo Estadual de Contencioso e Assessoria Jurídica - Gerente de Reservas - Gerente de Domicilio Jurídico - Gerente Operacional do Crediamigo - Gerente de Negócios - Gerente de Projetos - Gerente de Pólo 	<ul style="list-style-type: none"> - Auditor - Consultor - Assistente Jurídico - Analista 	<ul style="list-style-type: none"> - Assessor - Secretária
Centrais	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente de Central de Atendimento - Gerente de Central de Serviços - Gerente de Central de Apoio Operacional - Gerente Executivo de Central de Atendimento - Gerente Executivo de Central de Serviços - Gerente Executivo de Central de Apoio Operacional - Supervisor de Central de Atendimento 	<ul style="list-style-type: none"> - Especialista em pesquisa - Analista de projetos - Consultor - Analista - Médico do Trabalho - Técnico de Campo 	

Quadro – Plano de Funções Comissionadas – Superintendências e Agências

FUNÇÕES			
	Gerenciais	Técnicas	Assessoria e Apoio
Super Regional	<ul style="list-style-type: none"> -Superintendente Regional -Gerente de Negócios -Gerente Executivo -Gerente de Recuperação de Crédito 	<ul style="list-style-type: none"> -Analista -Agente de Desenvolvimento 	<ul style="list-style-type: none"> -Assessor -Secretária -Assistente de Negócios
Agências	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente de Grande Porte - Gerente de Médio Porte - Gerente de Pequeno Porte - Gerente Executivo de Grande Porte - Gerente Executivo de Médio Porte - Gerente Executivo de Pequeno Porte - Gerente de Negócios de Grande Porte - Gerente de Negócios de Médio Porte - Gerente de Negócios de Pequeno Porte 	<ul style="list-style-type: none"> -Agente de Desenvolvimento 	<ul style="list-style-type: none"> -Assistente de Negócios -Caixa

14. Carreiras

Existem duas formas de evolução na carreira:

- a promoção horizontal - está relacionada ao cargo e consiste na progressão do funcionário de uma classe para outra imediatamente seguinte no cargo que ocupa; e
- e a promoção vertical - está relacionada à função em comissão e consiste na ascensão de um nível para outro da função em comissão que ocupa, ou de uma função para outra de maior complexidade.

A promoção horizontal é a evolução do servidor na sua respectiva faixa salarial considerando a aquisição de experiência e maturidade profissional, dentro de um mesmo nível de carreira.

As promoções horizontais podem ocorrer de duas formas:

- por tempo de serviço, após haver completado o interstício de 730 dias (dois anos) na classe do cargo que ocupa;
- por mérito, quando, durante o interstício na classe, completar 70 pontos, que serão atribuídos de acordo com os impulsores profissionais .

15. Impulsores Profissionais

Quadro - Os Impulsores Profissionais

GESTÃO DE COMPETÊNCIAS / CONHECIMENTO PELA INSTITUIÇÃO		
Aquisição de competências (Mediante a participação em eventos formais de capacitação/ desenvolvimento)	Aplicação das competências (Agregação de Valor) (Avaliação do Desempenho)	Disseminação do conhecimento (Mediante o exercício de atividades de Docência e Tutoria)
Conclusão de Doutorado	Resultados da unidade	Instrutoria
Conclusão de Mestrado	Avaliação da Qualidade no Trabalho (desempenho)	Exercício de Atividade de "Coach"
Conclusão de Especialização	Inovação e melhorias implementadas	
Conclusão de Curso Superior	Responsabilidade social	
Realização de capacitações	Trabalhar em agencias, com pontuação de acordo com o porte da economia da praça	
	Tempo na função	

16. Critérios de Avaliação para Promoção por Mérito

Quadro – Critérios de Avaliação para Promoção

Fatores	Avaliação	Pontos
1. GRAU DE INSTRUÇÃO Pontuação máxima – 15 pontos	1. ÁREAS PREFERIDAS - grau de escolaridade superior ao exigido	15
	- grau de escolaridade igual ao exigido	10
	2. ÁREAS CORRELATAS - grau de escolaridade superior ao exigido	10
	- grau de escolaridade igual ao exigido	7
3. ÁREAS NÃO CORRELATAS - grau de escolaridade superior ao exigido		7
	- grau de escolaridade igual ao exigido	4
2. CAPACITAÇÃO Pontuação máxima – 15 pontos	Considerar os conhecimentos (disciplinas, matérias) que o servidor deve dominar para o exercício da função, identificados no Perfil de Competências Profissionais. O resultado da avaliação (C) será: $C = 15/n \cdot \Sigma a$, onde: n = número de disciplinas; a (avaliação) = 1, possui conhecimento avançado da disciplina; 0,7, possui conhecimento intermediário da disciplina; 0,4, possui conhecimento básico da disciplina. A avaliação deve basear-se não só no conteúdo dos programas dos cursos, mas também dos projetos, artigos, trabalhos e atividades exercidos, que exijam, claramente, os conhecimentos que estão sendo objeto de aferição.	-
3. RESULTADOS DA UNIDADE Pontuação máxima – 20 pontos	1. A unidade alcançou o resultado A no Programa de Ação;	20
	2. A unidade alcançou o resultado B no Programa de Ação;	10
	3. A unidade alcançou o resultado C no Programa de Ação.	4
4. AVALIAÇÃO DESEMPENHO Pontuação máxima – 20 pontos	Apresentou média da Avaliação Superior e da Equipe:	
	1. maior ou igual a nove;	20
	2. maior ou igual a oito e menor que nove;	15
	2. maior ou igual a sete e menor que oito.	10
5. INOVAÇÕES E MELHORIAS Pontuação máxima – 10 pontos	Projetos, trabalhos realizados, artigos, melhorias introduzidas (individualmente ou em equipe). Considerar a importância e a qualidade dos trabalhos para o Banco	[0;10]
6. TEMPO NA FUNÇÃO Pontuação máxima – 5 pontos	Tempo na função ou em outras funções correlatas:	
	• Mais de 4 anos;	5
	• De 2 a 4 anos; e	3
	• De 1 a 2 anos.	1
7. RESPONSABILIDADE SOCIAL Pontuação máxima – 5 pontos	Tempo disponibilizado (comprovado) em atividades relacionadas a responsabilidade social:	
	• Mais de 5 horas mês;	5
	• Acima de 1 e até 5 horas mês; e	3
	• 1 hora mês.	1
8. PORTE DA UNIDADE Pontuação máxima – 5 pontos	Trabalhar em agências/empresas situadas em praças de economia:	
	1. de pequeno porte;	5
	1. de médio porte; e	3
	2. de grande porte.	1
9. INSTRUTORIA Pontuação máxima – 5 pontos	Horas de instrutoria nos últimos doze meses:	
	1. Acima de 80 horas presenciais ou 150 horas	5

	CVA.; 2. De 40 a 80 horas presenciais ou 80 a 150 horas CVA; e 3. Até 40 horas presenciais ou 80 horas CVA.	3 1
10. TUTORIA (COACH) Pontuação máxima – 5 pontos	Haver exercido o papel de “coach” com os seguintes desempenhos mensurados através de avaliação: 1. superior a nove; 2. maior ou igual a oito e menor que nove; e 3. maior ou igual a sete e menor que oito.	5 3 1