

**Banco do  
Nordeste**



**ENBUT**  
CONFEDERAÇÃO NACIONAL  
DOS BANCÁRIOS

**AFBNB**  
Associação dos Funcionários do  
Banco do Nordeste do Brasil



# **Plano de Cargos e Salários 2003**

**Fortaleza-Ce**

**Dezembro de 2003**

**AFBNB**

**Confederação Nacional dos Bancários**

**Comissão Nacional do BNB**

**Lydia Brito – Representante AFBNB**

**SUMÁRIO**

APRESENTAÇÃO .....	4
1. Políticas .....	6
2. Situação existente no BNB.....	9
3. Situação existente no mercado .....	19
3.1. Comparativo BNB e mercado MERCER .....	19
3.2. Comparativo BNB e mercado ABDE .....	23
3.3. Comparativo BNB e pesquisas de Níveis de Escolaridade .....	25
3.4. Comparativo BNB e média das pesquisas de Mercado .....	27
4. Situação proposta .....	29
4.1. Quadro permanente – Cargos.....	30
4.2. Quadro situacional – Funções.....	35
5. Plano de Carreiras .....	38
6. Ingresso e Promoção nas Carreiras .....	45
7. Formas de Recompensas .....	51
7.1. Estrutura Salarial.....	51
8. Implantação .....	55

## APRESENTAÇÃO

*O Plano de Cargos e Salários do Banco do Nordeste do Brasil – 2003, é fruto de um esforço conjunto de construção entre o Banco do Nordeste do Brasil – BNB e a Confederação Nacional dos Bancários – CUT da qual a Associação dos Funcionários do Banco do Nordeste do Brasil – AFBNB faz parte.*

*Foi coordenado e sistematizado por uma Comissão Paritária formada por representantes das duas instituições e envolveu centenas de funcionários das diversas áreas representativas do Banco.*

*Trata-se de um documento simbólico por sua transparência, rigor técnico e valorização do trabalho. Procurou-se em sua elaboração ter como referência as modernas teorias de Gestão Empresarial e Gestão de Pessoas, as melhores práticas da sociedade e do mercado e o resgate do respaldo legal de proteção ao trabalhador e ao BNB.*

*Neste contexto o Objetivo Geral do plano é 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.*

*Seus Objetivos Específicos são:*

- *Melhorar os resultados organizacionais;*
- *Remunerar o trabalho de forma clara e transparente de acordo com regras estabelecidas e com a legislação trabalhista vigente;*
- *Criar condições motivacionais e de melhoria da auto-estima do funcionário;*
- *Ampliar o acesso a benefícios;*
- *Explicitar oportunidades de desenvolvimento profissional e da melhoria da remuneração ao trabalho;*
- *Estimular o autogerenciamento da Carreira Profissional.*
- *Desenvolver políticas de recompensas (remuneração fixa, benefícios e remuneração variável) alinhadas às estratégias e aos resultados do BNB;*e
- *Estabelecer diretrizes para a administração da remuneração nos diversos momentos do processo de gestão.*

*O Plano de Cargos e Salários é consolidado por este documento, além do Manual de Descrição de Cargos e Funções composto de quatro volumes:*

*Volume 1 – Quadro Permanente – Descrição de Cargos; Volume 2 – Quadro Situacional – Descrição de Funções – Direção Geral e Centrais; Volume 3 – Quadro Situacional – Descrição de Funções – Superintendências Regionais e Agências; e Volume 4 – Descrição dos Perfis de Competências Profissionais.*

*Sabe-se que a proposição de salários justos será sempre uma proposta em construção, considerando os paradoxos do modo de produção capitalista e da sociedade de classes, a complexidade e dinâmica da realidade concreta e a crescente precarização do mundo do trabalho, além da subjetividade humana; entretanto, não poderíamos omitir neste importante momento político em que as relações de trabalho no Brasil, com a posse do presidente Luiz Inácio LULA da Silva, avançam para uma tentativa de diálogo entre a classe patronal e a classe trabalhadora.*

## I. POLÍTICAS

O Plano de Cargos e Salários – PCS do Banco do Nordeste do Brasil deve garantir a legalidade do processo de remuneração da instituição, oferecendo parâmetros para a Gestão do Desenvolvimento Humano.

O PCS é orientado para a valorização do trabalho, buscando promover a adequada repartição das verbas salariais, preservando a consistência interna e o ajuste às melhores práticas de mercado, levando em consideração as orientações estratégicas e os resultados do Banco.

Considerando a especificidade de uma Instituição Estatal e que a missão do Banco do Nordeste é de máxima relevância no sentido de distribuir de forma mais equitativa as riquezas produzidas na região, o seu corpo funcional deve ser remunerado por sua contribuição para o cumprimento da missão, negócios e estratégias organizacionais.

A Estrutura do PCS é composta de papéis funcionais que compõem duas dimensões de carreira: carreira permanente – **cargos** e carreira situacional – **funções em comissão**.

A operacionalização do PCS deverá ser balizada nos princípios de: simplicidade, objetividade, transparência, facilidade de compreensão, negociação e maximização da relação resultados x custo.

A construção, manutenção, vigilância e melhoria contínua do PCS devem ser feitas contando com a efetiva parceria e participação da Diretoria, Corpo Gerencial, Corpo Técnico e demais funcionários do Banco, AFBNB e Sindicato dos Bancários.

Os diversos papéis profissionais exercidos pelos empregados devem ser permeados pelo sentido da missão organizacional, focados nos negócios e estratégias, e orientados pelo compromisso com o exercício político de transformação da realidade na perspectiva da identidade institucional.

Todas as possibilidades de desenvolvimento profissional para conseqüente cumprimento da missão organizacional devem ser consideradas como impulsores do crescimento na carreira e melhoria da remuneração.

Possibilita a visualização das oportunidades existentes na organização e estimula a busca pelo auto-desenvolvimento.

O PCS faz parte da Política de Desenvolvimento Humano e, portanto deve estar totalmente articulado com o processo de Gestão de Pessoas do Banco como um todo, o que significa dizer que todas as etapas do processo devem manter uma integridade de valorização do desenvolvimento do Perfil de Competência Profissional e construção das Competências Essenciais do Banco: Planejamento de RH, Suprimento de RH, Gerenciamento da Carreira e do Desempenho, Treinamento e Desenvolvimento, Remuneração e Reconhecimento, Saúde Ocupacional e Acompanhamento dos Resultados.

O Plano de Cargos e Salários foi elaborado considerando os Princípios e Políticas de Desenvolvimento Humano, os quais se fundamentam na busca permanente do equilíbrio entre os objetivos organizacionais e os objetivos de seus funcionários.

Com base neste pressuposto, o BNB considera essencial para alcance de sua missão, dos seus objetivos e da excelência empresarial contar com pessoas:

- a) Com alto desempenho e focadas em resultados;
- b) Criativas e inovadoras;
- c) Identificadas e comprometidas com a missão;
- d) Qualificadas;
- e) Motivadas;
- f) Saudáveis;
- g) Éticas; e
- h) Solidárias.

É desafio permanente da gestão de pessoas no BNB proporcionar aos seus funcionários:

- a) Melhor qualidade de vida;
- b) Oportunidades de crescimento profissional;
- c) Reconhecimento à potencialidade individual, criatividade e inovação;
- d) Educação permanente;
- e) Remuneração digna e justa;
- f) Ambiente de trabalho alicerçado na democracia, participação, transparência, respeito, harmonia, cordialidade, liberdade de expressão, reconhecimento e solução negociada dos conflitos em todos os níveis; e
- g) Ambiente físico adequado e seguro.

A gestão de pessoas no BNB fundamenta-se nos seguintes princípios:

- a) Sintonia com a missão, estratégias e negócios do BNB;
- b) Sustentação organizacional e financeira;
- c) Reconhecimento e distribuição justa dos resultados;
- d) Valorização humana e profissional;
- e) Motivação;
- f) Saúde e qualidade de vida;
- g) Inovação e criatividade.
- h) Democracia e participação;
- i) Responsabilidade social;
- j) Justiça;
- k) Legalidade;
- l) Impessoalidade;
- m) Moralidade administrativa;
- n) Publicidade;
- o) Eficiência; e
- p) Supremacia do interesse público.

As políticas de desenvolvimento humano se mantêm em estreita sintonia com os princípios anteriores e com as seguintes orientações:

- a) Promoção da excelência empresarial;
- b) Alcance dos objetivos organizacionais;
- c) Desenvolvimento e reconhecimento do funcionário;
- d) promoção da justiça;
- e) Promoção, prevenção, preservação e avaliação da saúde;
- f) Promoção da auto-estima e motivação;
- g) Estímulo à solidariedade;
- h) Estímulo à inovação tecnológica e adoção de boas práticas de mercado;
- i) Gestão de pessoas exercida de forma humanizada e compartilhada, com as diversas unidades do Banco;
- j) Relacionamento permanente e construtivo com as entidades representativas dos funcionários;
- k) Formação de parcerias internas e externas como instrumento catalisador para as soluções de desenvolvimento humano; e
- l) Integração e avaliação sistemática das ações.

As políticas específicas de Carreiras e Recompensas estão assim descritas:

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.



## 2.SITUAÇÃO EXISTENTE NO BNB

O Banco do Nordeste convive hoje com dois Planos de Cargos e Salários: o “antigo”, datado de 1993, aprovado legalmente e o Sistema de Recompensas Diferenciadas – implantado em julho de 1998, não aprovado oficialmente, mas em funcionamento na prática desde aquela época.

O Sistema de Recompensas Diferenciadas apesar de ter proporcionado algumas melhorias em relação ao Plano de Cargos e Salários anterior, no sentido da equidade interna e competitividade externa, continha graves erros, quer quanto à concepção da estrutura de remuneração em si, quer quanto ao aspecto da implementação, o que gerou severa resistência de todos os funcionários e demandas trabalhistas. Dentre as imperfeições de concepção e implementação, podemos citar as seguintes:

- ❑ A estrutura de remuneração transformou as funções em comissão em cargo, indo de encontro ao artigo 37 da Constituição Federal, pois os cargos somente são acessíveis por concurso público;
- ❑ A proposta extinguiu o sistema de promoções, em desacordo com a CLT e normas internas, gerando demandas trabalhistas;
- ❑ A proposta também mudou, unilateralmente, a periodicidade do pagamento do adicional por tempo de serviço, de anual para quinquenal, gerando também demandas trabalhistas;
- ❑ A proposta alterou significativamente a remuneração-base de alguns espaços organizacionais, com possíveis prejuízos para o BNB, se mantida essa proposta, caso o funcionário perca a função gratificada;
- ❑ A proposta não foi submetida à aprovação das instâncias superiores do Governo Federal, nem ao Ministério do Trabalho; também não foi negociada com os funcionários e suas entidades representativas; tudo isso deixou o BNB numa situação extremamente vulnerável do ponto de vista legal e econômico-financeiro, já com demandas trabalhistas de grande monta;
- ❑ Finalmente, os cargos de alta gerência permanecem em níveis salariais bem inferiores aos da iniciativa privada e, também, de organizações estatais similares.

Por esse motivo, a direção do BNB propôs a criação de uma Comissão Paritária BNB e entidades representativas dos funcionários, com o desafio de apresentar uma nova proposta de plano de carreiras e recompensas, em consonância com o novo modelo de atuação organizacional.

Hoje, os **Quadros Permanentes** do Banco, de acordo com os concursos realizados externamente e internamente (antes da proibição da realização de concursos internos pela Constituição Federal de 1988) e pelo Plano de Cargos e Salários de 1992, aprovado oficialmente pelas instancias federais, são:

**Quadro 1 – Carreiras e Cargos do BNB**

CARREIRAS	CARGOS	Escolaridade exigida para ingresso
<b>Técnica</b>	Técnico em Desenvolvimento / Mestre	<b>Nível Mestrado</b>
	Bancário – Nível Superior	<b>Nível Superior</b>
	Técnico Científico	
	Técnico Agrícola	<b>Nível Médio</b>
	Técnico em Edificações	
<b>Bancária</b>	Escriturário	
<b>Auxiliar</b>	Auxiliar de Serviços Gerais – ASG	<b>Sem requisito de escolaridade</b>
	Auxiliar de Serviços Técnicos – AST	
<b>Quadro Suplementar (em extinção)</b>	- Ascensorista – cargo isolado - Contínuo – cargo isolado - Servente – cargo isolado	<b>Sem requisito de escolaridade</b>

A Carreira **Técnica**, dependendo do cargo, é constituída de profissionais com escolaridade em nível de mestrado, nível superior e nível médio.

Os profissionais ocupantes dos cargos com nível de mestrado, são oriundos dos concursos públicos de Técnico de Desenvolvimento Econômico – TDE, último realizado em 1977, e Trainee realizados em 2000 e 2003.

Os profissionais com nível superior estão distribuídos em dois tipos de cargos: “Bancário – **Nível Superior**” – oriundo do concurso público de Trainee; e

- a. **Técnico Especializado** – funcionários selecionados interna e externamente por concurso público de acordo com a formação superior – universitária, em diversas áreas de conhecimento, para o cargo de Técnico Especializado.

O cargo Técnico Científico é composto de profissionais das seguintes especialidades: Advogado, Analista de Sistemas, Arquiteto, Assistente Social, Bibliotecária, Comunicação Social, Engenheiro Civil, Engenheiro Agrônomo, Engenheiro Veterinário e Médico.

A carreira técnica também abriga profissionais de nível médio dos cargos de:

- a) **Técnico Agrícola** – oriundos de diversos concursos públicos externos, inclusive os últimos de Trainee e concursos internos; e
- b) **Técnico em Edificações** – oriundos dos concursos de Trainee – nível médio.

A **Carreira Bancária** é formada pelo cargo de **Escriturário**, integrada por funcionários de nível médio oriundos de diversos concursos públicos externos e concursos internos, enquadramentos e equiparação com o Banco do Brasil.

A **Carreira Auxiliar** é composta dos cargos de **Auxiliar de Serviços Gerais – ASG** e **Auxiliar de Serviços Técnicos – AST**, oriundos do concurso realizado para sub-locados. São cargos que contemplam atividades relacionadas ao trabalho de Ascensorista, Carregador, Colecionador de Papel, Contínuo, Recepcionista, Eletricista, Bombeiro, Operador de off-set, dentre outros.

O **Quadro Suplementar** é composto dos cargos isolados de **Ascensorista**, **Contínuo** e **Servente**, oriundos do concurso realizado para sub-locados. Foi colocado em extinção por ocasião do PCS de 1993, restando, ainda, quatro ocupantes, conforme quadro 3.

**Quadro 2 – Distribuição dos Funcionários pelo Nível Escolar de Ingresso**  
Posição: 19/11/2003

Níveis	Até 1988	% DO TOTAL	A partir de 1988	% DO TOTAL	TOTAL	% DO TOTAL
Mestrado	6	0,18%	0	0,00%	6	0%
Superior	82	2,52%	408	86,81%	490	13,17%
<b>Médio</b>	<b>2665</b>	<b>82,00%</b>	<b>49</b>	<b>10,43%</b>	<b>2714</b>	<b>72,96%</b>
Outros	497	15,29%	0	0,00%	497	13,36%
Diretoria			13	2,77%	13	0,35%
<b>TOTAL</b>	<b>3250</b>	<b>100,00%</b>	<b>470</b>	<b>100,00%</b>	<b>3720</b>	<b>100,00%</b>

Pelo quadro apresentado, observa-se que a grande maioria dos funcionários, 72,96%, está nos quadros de nível médio, e quadros que não exigiram escolaridade para ingresso como é o caso da carreira auxiliar que é constituída de 13,36% do total de funcionários do Banco. Esta situação sinalizaria para o fato de que apenas 13,17% da atual força de trabalho do Banco está em cargos que exigiriam curso superior para o exercício de suas atividades. Este dado, no entanto, não reflete a realidade, pois os funcionários ao longo de sua trajetória profissional de mais de 20 anos, independentemente do cargo para o qual foram selecionados, passaram por processos educativos formais nas escolas e universidades (64%, hoje, possui curso superior), promovidos pelo Banco ou não, que os prepararam para o exercício de suas atividades que foram se tornando complexas de acordo com as demandas do mercado e da sociedade, o que significa dizer que estão em patamares superiores de conhecimento se os compararmos com uma pessoa que está saindo da escola e concluindo o ensino médio, e que provavelmente necessitaria de uma preparação de médio prazo para enfrentamento dos desafios institucionais.

Dentro do quadro permanente, o Banco conta hoje, com duas situações distintas: o Plano de Cargos e Salários de 1993 e o Sistema de Recompensas Diferenciadas de 1998.

O Quadro 3, a seguir, apresenta a distribuição por cargo e nível de escolaridade, dos servidores ocupantes do Plano de Cargos e Salários de 1993:

**Quadro 3 – Distribuição dos Funcionários pelo Cargo de Ingresso – PCS 1993**

Posição: 19/11/2003

NOME CARGO	QTDE	% S/ TOTAL SERVIDORES
<b>MESTRADO</b>	<b>6</b>	<b>0,16%</b>
TECNICO EM DESENVOLVIMENTO 7	6	
<b>SUPERIOR</b>	<b>82</b>	<b>2,20%</b>
TECNICO CIENTÍFICO 2	20	
TECNICO CIENTÍFICO 3	2	
TECNICO CIENTÍFICO 4	4	
TECNICO CIENTÍFICO 5	1	
TECNICO CIENTÍFICO 6	6	
TECNICO CIENTÍFICO 7	8	
TECNICO CIENTÍFICO 8	18	
TECNICO CIENTÍFICO 9	23	
<b>MÉDIO</b>	<b>2665</b>	<b>71,64%</b>
TECNICO AGRICOLA 4	2	
TECNICO AGRICOLA 5	8	
TECNICO AGRICOLA 6	33	
TECNICO AGRICOLA 7	55	
TECNICO AGRICOLA 8	19	
TECNICO AGRICOLA 9	10	
ESCRITURARIO 2	1	
ESCRITURARIO 3	45	
ESCRITURARIO 4	78	
ESCRITURARIO 5	144	
ESCRITURARIO 6	228	
ESCRITURARIO 7	485	
ESCRITURARIO 8	453	
ESCRITURARIO 9	649	
ESCRITURARIO 10	278	
ESCRITURARIO 11	129	
ESCRITURARIO 12	48	

NOME CARGO	QTDE	% S/ TOTAL SERVIDORES
<b>OUTROS</b>	<b>497</b>	<b>13,36%</b>
AUXILIAR DE SERVIÇOS TECNICOS B	27	
AUXILIAR DE SERVIÇOS TECNICOS D	3	
AUXILIAR DE SERVIÇOS TECNICOS E	81	
AUXILIAR DE SERVIÇOS GERAIS A	1	
AUXILIAR DE SERVIÇOS GERAIS B	14	
AUXILIAR DE SERVIÇOS GERAIS C	4	
AUXILIAR DE SERVIÇOS GERAIS D	29	
AUXILIAR DE SERVIÇOS GERAIS E	325	
AUXILIAR DE SERVIÇOS GERAIS F	1	
AUXILIAR DE SERVIÇOS GERAIS G	3	
AUXILIAR DE SERVIÇOS GERAIS H	5	
CONTINUO – CARGO ISOLADO	2	
ASCENSORISTA – CARGO ISOLADO	1	
SERVENTE – CARGO ISOLADO	1	
<b>TOTAL (ANTERIOR AO SRD)</b>	<b>3250</b>	

O Quadro 4, a seguir, apresenta a distribuição, por espaço organizacional e nível de escolaridade, dos servidores ocupantes do Sistema de Recompensas Diferenciadas, de 1998:

**Quadro 4 – Distribuição dos Funcionários pelo Espaço Organizacional de Ingresso – SRD 1998 – Posição: 19/11/2003**

NOME CARGO	QTDE	% S/ TOTAL SERVIDORES
<b>SUPERIOR</b>	<b>408</b>	<b>10,97%</b>
GERENTE EXECUTIVO CONAJ 1	1	
GERENTE EXECUTIVO 1 – AGENCIA	4	
GERENTE DE NEGOCIOS 2-AGENCIA	1	
GERENTE DE NEGOCIOS 1-AGENCIA	33	
AGENTE DE DESENVOLVIMENTO 1	13	
ASSESSOR 2	2	
ASSISTENTE JURIDICO 1	60	
ANALISTA DE NEGOCIOS 3	1	
CONSULTOR INTERNO 2	1	
CONSULTOR INTERNO 1	12	
ANALISTA DE NEGOCIOS 1	27	
ASSISTENTE DE NEGOCIOS 1 – AG	2	
ASSISTENTE ADMINISTRATIVO 5	4	
ASSISTENTE ADMINISTRATIVO 3	1	
TRAINEE – NIVEL SUPERIOR	246	
<b>MÉDIO</b>	<b>49</b>	<b>1,32%</b>
TECNICO DE CAMPO 1	49	
<b>TOTAL (POSTERIOR AO SRD)</b>	<b>457</b>	

O **Quadro Situacional**, contemplado no Plano de Funções, renomeado na administração anterior de Sistema de Recompensas Diferenciadas, é composto dos seguintes segmentos: Aprendizagem, Operacional, Consultivo e de Assessoria, Relacionamento e Negócio, Executivo e Gestão com várias funções de acordo Quadro 5 a seguir.

**Quadro 5 – Distribuição dos Funcionários pelo Espaço Organizacional –  
SRD 1998 – Posição: 19/11/2003**

Nome Espaço SRD	Qtde	% SOBRE TOTAL
<b>GESTÃO</b>	<b>241</b>	<b>8,10%</b>
SUPERINTENDENTE 5	6	
SUPERINTENDENTE 4	3	
SUPERINTENDENTE 3	6	
SUPERINTENDENTE 2	2	
SUPERINTENDENTE 1	2	
	<b>19</b>	<b>0,64%</b>
GERENTE DE AMBIENTE 3	5	
GERENTE DE AMBIENTE 2	9	
GERENTE DE AMBIENTE 1	11	
	<b>25</b>	<b>0,84%</b>
GERENTE DE AGENCIA 3	27	
GERENTE DE AGENCIA 2	44	
GERENTE DE AGENCIA 1	111	
	<b>182</b>	<b>6,12%</b>
GERENTE DE CEN APOIO OP 1	9	
	<b>9</b>	<b>0,30%</b>
GERENTE CENT ATENDIMENTO 2	2	
GERENTE CENT ATENDIMENTO 1	3	
	<b>5</b>	<b>0,17%</b>
GERENTE DE CENTRAL DE SERVICOS 1	1	
	<b>1</b>	<b>0,03%</b>
<b>EXECUTIVO</b>	<b>347</b>	<b>11,67%</b>
GERENTE EXECUTIVO 4 – DIREÇÃO GERAL	6	
GERENTE EXECUTIVO 3 – DIREÇÃO GERAL	13	
GERENTE EXECUTIVO 2 – DIREÇÃO GERAL	34	
GERENTE EXECUTIVO 1 – DIREÇÃO GERAL	19	
	<b>72</b>	<b>2,42%</b>
GERENTE EXECUTIVO 4 – AGENCIA	1	
GERENTE EXECUTIVO 3 – AGENCIA	34	
GERENTE EXECUTIVO 2 – AGENCIA	46	
GERENTE EXECUTIVO 1 – AGENCIA	164	
	<b>245</b>	<b>8,24%</b>
GERENTE EXECUTIVO CENOP 3	3	
GERENTE EXECUTIVO CEN APOIO OP 3	2	
GERENTE EXECUTIVO CEN APOIO OP 2	1	
GERENTE EXECUTIVO CEN APOIO OP 1	12	
	<b>18</b>	<b>0,61%</b>
GERENTE EXECUTIVO NUC CONT JURID 3	1	
GERENTE EXECUTIVO NUC CONT JURID 2	1	
GERENTE EXECUTIVO NUC CONT JURID 1	3	
	<b>5</b>	<b>0,17%</b>

GERENTE EXECUTIVO CENAG 2	1	
GERENTE EXECUTIVO CEN APOIO SERV AG 2	2	
GERENTE EXECUTIVO CEN APOIO SERV AG 1	4	
	<b>7</b>	<b>0,24%</b>
<b>RELACIONAMENTO E NEGÓCIOS</b>	<b>777</b>	<b>26,13%</b>
GERENTE DE NEGOCIOS 3 – DIREÇÃO GERAL	1	
GERENTE DE NEGOCIOS 2 – DIREÇÃO GERAL	2	
GERENTE DE NEGOCIOS 1 – DIREÇÃO GERAL	12	
	<b>15</b>	<b>0,50%</b>
GERENTE DE NEGOCIOS 3 – AGENCIA	35	
GERENTE DE NEGOCIOS 2 – AGENCIA	48	
GERENTE DE NEGOCIOS 1 – AGENCIA	194	
	<b>277</b>	<b>9,31%</b>
CONSULTOR DE INVESTIMENTO 3	2	
CONSULTOR DE INVESTIMENTO 1	3	
	<b>5</b>	<b>0,17%</b>
AGENTE DE DESENVOLVIMENTO 3	83	
AGENTE DE DESENVOLVIMENTO 2	125	
AGENTE DE DESENVOLVIMENTO 1	272	
	<b>480</b>	<b>16,14%</b>
<b>CONSULTIVO E ASSESSORIA</b>	<b>647</b>	<b>21,76%</b>
AUDITOR 1 (8H)	23	
	<b>23</b>	<b>0,77%</b>
ASSESSOR 4	5	
ASSESSOR 3	14	
ASSESSOR 2	39	
ASSESSOR 1	1	
	<b>59</b>	<b>1,98%</b>
ASSISTENTE JURIDICO 3	7	
ASSISTENTE JURIDICO 2	10	
ASSISTENTE JURIDICO 1	81	
	<b>98</b>	<b>3,30%</b>
CONSULTOR INTERNO 4	2	
CONSULTOR INTERNO 3	30	
CONSULTOR INTERNO 2	37	
CONSULTOR INTERNO 1	44	
	<b>113</b>	<b>3,80%</b>
ANALISTA DE NEGOCIOS 3	38	
ANALISTA DE NEGOCIOS 2	59	
ANALISTA DE NEGOCIOS 1	159	
	<b>256</b>	<b>8,61%</b>
MEDICO DO TRABALHO 2	1	
MEDICO DO TRABALHO	1	
	<b>2</b>	<b>0,07%</b>
TECNICO DE CAMPO 3	22	
TECNICO DE CAMPO 2	9	
TECNICO DE CAMPO 1	54	
	<b>85</b>	<b>2,86%</b>
SECRETARIA 2	1	
SECRETARIA 1	10	
	<b>11</b>	<b>0,37%</b>

<b>OPERACIONAL</b>	<b>716</b>	<b>24,08%</b>
ASSISTENTE DE NEGOCIOS 3 DG	1	
ASSISTENTE DE NEGOCIOS 1 – DIREÇÃO GERAL	9	
	<b>10</b>	<b>0,34%</b>
ASSISTENTE DE INVESTIMENTO 1	2	
	<b>2</b>	<b>0,07%</b>
ASSISTENTE DE NEGOCIOS 3 – AGENCIA	7	
ASSISTENTE DE NEGOCIOS 2 – AGENCIA	10	
ASSISTENTE DE NEGOCIOS 1 – AGENCIA	34	
	<b>51</b>	<b>1,71%</b>
ASSISTENTE ADMINISTRATIVO 5	345	
ASSISTENTE ADMINISTRATIVO 4	33	
ASSISTENTE ADMINISTRATIVO 3	42	
ASSISTENTE ADMINISTRATIVO 2	34	
ASSISTENTE ADMINISTRATIVO 1	199	
	<b>653</b>	<b>21,96%</b>
<b>APRENDIZAGEM</b>	<b>246</b>	<b>8,27%</b>
TRAINEE – NIVEL SUPERIOR	246	
<b>TOTAL</b>	<b>2974</b>	

O quadro 6, a seguir, aponta a distribuição por cargo dos servidores não inseridos no Sistema de Recompensas Diferenciadas, representando 20,05% dos funcionários do Banco:

**Quadro 6 – Distribuição dos servidores não inseridos no Sistema de Recompensas Diferenciadas – Posição: 19/11/2003**

<b>Cód Cargo</b>	<b>Nome Cargo</b>	<b>Qtde</b>
13	TECNICO EM DESENVOLVIMENTO 7	5
	<b>TÉCNICO EM DESENVOLVIMENTO</b>	<b>5</b>
15	TECNICO CIENTÍFICO 2	2
17	TECNICO CIENTÍFICO 4	2
19	TECNICO CIENTÍFICO 6	3
20	TECNICO CIENTÍFICO 7	6
21	TECNICO CIENTÍFICO 8	11
22	TECNICO CIENTÍFICO 9	14
	<b>TÉCNICO CIENTIFICO</b>	<b>38</b>
28	TECNICO AGRICOLA 6	9
29	TECNICO AGRICOLA 7	44
30	TECNICO AGRICOLA 8	15
31	TECNICO AGRICOLA 9	6



<b>Cód Cargo</b>	<b>Nome Cargo</b>	<b>Qtde</b>
	<b>TÉCNICO AGRÍCOLA</b>	<b>74</b>
208	ESCRITURARIO 3	3
209	ESCRITURARIO 4	5
210	ESCRITURARIO 5	28
211	ESCRITURARIO 6	52
212	ESCRITURARIO 7	113
213	ESCRITURARIO 8	105
214	ESCRITURARIO 9	102
215	ESCRITURARIO 10	46
216	ESCRITURARIO 11	25
217	ESCRITURARIO 12	11
	<b>ESCRITURÁRIO</b>	<b>490</b>
52	AUXILIAR DE SERVIÇOS TECNICOS B	1
54	AUXILIAR DE SERVIÇOS TECNICOS D	2
55	AUXILIAR DE SERVIÇOS TECNICOS E	27
	<b>AUXILIAR DE SERVIÇOS TÉCNICOS</b>	<b>30</b>
61	AUXILIAR DE SERVIÇOS GERAIS A	1
62	AUXILIAR DE SERVIÇOS GERAIS B	5
63	AUXILIAR DE SERVIÇOS GERAIS C	2
64	AUXILIAR DE SERVIÇOS GERAIS D	8
65	AUXILIAR DE SERVIÇOS GERAIS E	72
68	AUXILIAR DE SERVIÇOS GERAIS H	4
	<b>AUXILIAR DE SERVIÇOS GERAIS</b>	<b>92</b>
223	CONTINUO – CARGO ISOLADO	2
224	ASCENSORISTA – CARGO ISOLADO	1
225	SERVENTE – CARGO ISOLADO	1
	<b>QUADRO SUPLEMENTAR</b>	<b>4</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>733</b>
1	PRESIDENTE	1
2	DIRETOR	6
4	ASSESSOR ESPECIAL DO PRESIDENTE	1
5	ASSESSOR ESPECIAL DO PRESIDENTE	4
90	ASSESSOR ESPECIAL DO PRESIDENTE	1
	<b>OUTROS – CONTRATADOS</b>	<b>13</b>
	<b>TOTAL GERAL</b>	<b>746</b>

### Sistemática de Promoção

Com relação ao Sistema de Promoções, em 30.08.1988 por ocasião da implantação do Plano de Cargos e Salários foram definidas as diretrizes do Sistema de Promoção funcional de acordo com o quadro 7, a seguir.

**Quadro 7 – Diretrizes do Sistema de Promoção**

Critério de Promoção	Interstício	Cargos / Categorias
Automática	3 anos na categoria	- AST e ASG, em todas as categorias
	4 anos na categoria	- TC,NS e TA, da categoria 1 para a categoria 2
	3 anos na categoria	- NB, em todas as categorias - TC,NS e TA, da categoria 2 para a categoria 3
Concorrência (mérito e antiguidade)	2 anos na categoria	- TD, em todas as categorias - TC,NS e TA, da categoria 3 até a categoria 9

A amplitude da faixa salarial, ou seja, a diferença de um nível para outro, entre os níveis de 1 a 9 era de 12% e entre os níveis de 10 a 12 era de 16%.

A promoção por mérito era concedida quando o funcionário completasse a quantidade de pontos estabelecida para cada classe a que concorre observando os seguintes fatores: exercício na função, lotação, desempenho e assiduidade.

A CLT, em seu artigo 461 § 2º, preceitua em relação à promoção que “as promoções deverão obedecer aos critérios de antiguidade e merecimento” e que estas, segundo artigo 461 § 3º deverão acontecer alternadamente por antiguidade e por merecimento, dentro de cada categoria profissional.

Em 31.06.1998, dez anos depois, o sistema foi desativado, o que ocasionou perdas financeiras concretas para o funcionário, além de insatisfação no trabalho.

### Substituição de Funções em Comissão

A substituição de Gratificações Situacionais ficou restrita a espaços de gestão, executivos e gerentes de negócios, diferentemente do plano antigo, onde era permitida substituição de funções técnicas e de assessoria e apoio.

### 3.SITUAÇÃO EXISTENTE NO MERCADO

#### 3.1.Comparativo BNB e Mercado Mercer

A Pesquisa realizada pela *Mercer Human Resource Consulting* contemplou as seguintes empresas públicas e privadas do ramo bancário geral: ABN Amro/Real, Banco do Brasil, Caixa Econômica, HSBC, Itaú, Santander ,Banespa e Unibanco.

Os cargos foram divididos nos grupamentos atualmente existentes no BNB: Aprendizagem, Operacional, Consultivo e de Assessoria, Relacionamento e Negócios, Executivo e Gestão e comparados com a média do mercado.

Com relação ao grupamento de **Aprendizagem – Trainee**, verifica-se, de acordo com o quadro 8, a seguir, que o Banco paga mais que o mercado em termos de profissionais de nível superior (7,42%) e mestrado (11%), paga igual ao mercado o nível de doutorado (0,10%) e menos 28% no segmento nível médio-técnico .

**Quadro 8 – Comparativo Pesquisa Salarial – BNB e MERCER –  
Grupamento Aprendizagem**

ESPAÇO ORGANIZACIONAL	Remuneração Total	Mercer (média)	Varição
<b>APRENDIZAGEM</b>			
TRAINEE – Segmento A	932,47	1.193,00	27,94
TRAINEE – Segmento B	1.229,17	1.138,00	-7,42
TRAINEE – Segmento C – Mestrado	2.095,35	1.849,00	-11,76
TRAINEE – Segmento D – Doutorado	2.675,38	2.678,00	0,10

Com relação ao grupamento **Operacional**, que contempla os Espaços Organizacionais de Assistente Administrativo, Assistente de Negócios e Assistente de Investimento, verifica-se, de acordo com quadro 9, a seguir, que o Banco paga melhor que o mercado com exceção dos níveis iniciais de Assistente Administrativo, quando paga menos 27,9%.

**Quadro 9 – Comparativo Pesquisa Salarial – BNB e MERCER –  
Grupamento Operacional**

ESPAÇO ORGANIZACIONAL	Remuneração Total	Mercer (média)	Varição
<b>OPERACIONAL</b>			
ASSISTENTE ADMINISTRATIVO 1	932,47	1.193,00	27,94
ASSISTENTE ADMINISTRATIVO 2	1.095,49	1.193,00	8,90
ASSISTENTE ADMINISTRATIVO 3	1.288,51	1.328,00	3,06
ASSISTENTE ADMINISTRATIVO 4	1.516,74	1.328,00	-12,44
ASSISTENTE ADMINISTRATIVO 5	1.846,69	1.457,00	-21,10
ASSISTENTE ADMINISTRATIVO 6	2.000,54	1.457,00	-27,17
PILOTO DE AERONAVE	2.704,15		-100,00
ASSISTENTE DE NEGOCIOS 1 Agencia	2.523,19	1.849,00	-26,72
ASSISTENTE DE NEGOCIOS 2 Agencia	2.671,39	2.678,00	0,25
ASSISTENTE DE NEGOCIOS 3 Agencia	2.838,83	2.678,00	-5,67
ASSISTENTE DE NEGOCIOS 1 Direção Geral	2.838,83	2.678,00	-5,67
ASSISTENTE DE NEGOCIOS 2 Direção Geral	3.020,83	2.923,00	-3,24

ESPAÇO ORGANIZACIONAL	Remuneração Total	Mercer (média)	Varição
<b>OPERACIONAL</b>			
ASSISTENTE DE NEGOCIOS 3 Direção Geral	3.053,59	2.923,00	-4,28
ASSISTENTE DE INVESTIMENTO 1 Agencia	2.523,19	1.849,00	-26,72
ASSISTENTE DE INVESTIMENTO 2 Agencia	2.671,39	2.678,00	0,25
ASSISTENTE DE INVESTIMENTO 3 Agencia	2.838,83	2.678,00	-5,67

Com relação ao grupamento **Consultivo e de Assessoria**, que contempla os Espaços Organizacionais de Técnico de Campo, Médico do Trabalho, Analista de Negócios, Consultor Interno, Auditor, Assessor e Secretária, verifica-se, de acordo com o quadro 10, a seguir, que o Banco paga mais que o mercado os segmentos iniciais do Técnico de Campo e Secretária de um modo geral e paga menos que o mercado o Analista de Negócios, Consultor Interno e Auditor.

**Quadro 10 – Comparativo Pesquisa Salarial – BNB e MERCER – Grupamento Consultivo e de Assessoria**

ESPAÇO ORGANIZACIONAL	Remuneração Total	Mercer (média)	Varição
<b>CONSULTIVO E DE ASSESSORIA</b>			
TECNICO DE CAMPO 1	2.417,05	1.849,00	-23,50
TECNICO DE CAMPO 2	2.562,65	1.849,00	-27,85
TECNICO DE CAMPO 3	2.717,61	2.678,00	-1,46
TECNICO DE CAMPO 4	2.882,97	2.678,00	-7,11
MEDICO DO TRABALHO 1	2.882,97		-100,00
MEDICO DO TRABALHO 2	3.067,05		-100,00
ANALISTA DE NEGOCIOS 1	2.882,97	2.678,00	-7,11
ANALISTA DE NEGOCIOS 2	3.067,05	2.923,00	-4,70
ANALISTA DE NEGOCIOS 3	3.249,05	2.923,00	-10,04
ANALISTA DE NEGOCIOS 4	3.436,25	3.827,00	11,37
ANALISTA DE NEGOCIOS 5	3.633,85	3.827,00	5,32
ANALISTA DE NEGOCIOS 6	4.232,89	4.987,00	17,82
CONSULTOR INTERNO 1	3.067,05	2.923,00	-4,70
CONSULTOR INTERNO 2	3.249,05	2.923,00	-10,04
CONSULTOR INTERNO 3	3.436,25	3.827,00	11,37
CONSULTOR INTERNO 4	3.633,85	3.827,00	5,32
CONSULTOR INTERNO 5	3.915,69	4.987,00	27,36
CONSULTOR INTERNO 6	4.232,89	4.987,00	17,82
ASSISTENTE JURIDICO 1	3.436,25	2.923,00	-14,94
ASSISTENTE JURIDICO 2	3.633,85	3.827,00	5,32
ASSISTENTE JURIDICO 3	3.915,69	4.987,00	27,36
AUDITOR 1	3.633,85	2.923,00	-19,56
AUDITOR 2	3.915,69	3.827,00	-2,27
AUDITOR 3	4.232,89	4.987,00	17,82
ASSESSOR 1	3.099,81	2.923,00	-5,70
ASSESSOR 2	3.633,85	3.827,00	5,32
ASSESSOR 3	3.915,69	3.827,00	-2,27
ASSESSOR 4	4.232,89	4.987,00	17,82
SECRETÁRIA 1	3.281,82	2.678,00	-18,40
SECRETÁRIA 2	3.915,70	2.923,00	-25,35
SECRETÁRIA 3	4.232,90	3.827,00	-9,59
SECRETÁRIA 4	4.629,45	3.827,00	-17,33

Com relação ao grupamento **Relacionamento e Negócios**, que contempla os Espaços Organizacionais de Agente de Desenvolvimento, Gerente de Negócios e Consultor de Investimentos, verifica-se, de acordo com o quadro 11, a seguir, que o Banco paga abaixo de mercado, chegando a pagar menos 50% um Gerente de Negócios.

**Quadro 11 – Comparativo Pesquisa Salarial – BNB e MERCER –  
Grupamento Relacionamento e Negócios**

ESPAÇO ORGANIZACIONAL	Remuneração Total	Mercer (média)	Varição
<b>RELACIONAMENTO E NEGÓCIOS</b>			
AGENTE DE DESENVOLVIMENTO 1	3.576,65	3.827,00	7,00
AGENTE DE DESENVOLVIMENTO 2	3.783,61	3.827,00	1,15
AGENTE DE DESENVOLVIMENTO 3	4.002,01	4.987,00	24,61
GERENTE DE NEGOCIOS 1 Agência	3.783,61	3.827,00	1,15
GERENTE DE NEGOCIOS 2 Agência	4.002,01	4.987,00	24,61
GERENTE DE NEGOCIOS 3 Agência	4.232,89	4.987,00	17,82
GERENTE DE NEGOCIOS 1 Direção Geral	4.479,37	4.987,00	11,33
GERENTE DE NEGOCIOS 2 Direção Geral	4.739,37	7.114,00	50,10
GERENTE DE NEGOCIOS 3 Direção Geral	5.016,01	7.114,00	41,83
CONSULTOR DE INVESTIMENTO 1	4.479,37	4.987,00	11,33
CONSULTOR DE INVESTIMENTO 2	4.739,37	7.114,00	50,10
CONSULTOR DE INVESTIMENTO 3	5.016,01	7.114,00	41,83

Com relação ao grupamento **Executivo**, que contempla os Espaços Organizacionais de Gerente Executivo, verifica-se, de acordo com o quadro 12, a seguir, que o Banco paga abaixo do mercado ate 102%, como é o caso do Gerente Executivo de Direção Geral.

**Quadro 12 – Comparativo Pesquisa Salarial – BNB e MERCER –  
Grupamento Executivo**

ESPAÇO ORGANIZACIONAL	Remuneração Total	Mercer (média)	Varição
<b>EXECUTIVO</b>			
GERENTE EXECUTIVO CENTRAL DE SERVIÇOS 1	3.382,17	2.923,00	-13,58
GERENTE EXECUTIVO CENTRAL DE SERVIÇOS 2	3.576,65	2.923,00	-18,28
GERENTE EXECUTIVO CENTRAL DE SERVIÇOS 3	3.783,61	3.827,00	1,15
GERENTE EXECUTIVO 1 – Agencia	3.783,61	3.827,00	1,15
GERENTE EXECUTIVO 2 – Agencia	4.002,01	4.987,00	24,61
GERENTE EXECUTIVO 3 – Agencia	4.232,89	4.987,00	17,82
GERENTE EXECUTIVO 4 – Agencia	4.479,37	7.114,00	58,82
GERENTE EXECUTIVO NUC CONT JURID 1	4.232,89	4.987,00	17,82
GERENTE EXECUTIVO NUC CONT JURID 2	4.479,37	4.987,00	11,33
GERENTE EXECUTIVO NUC CONT JURID 3	4.739,37	7.114,00	50,10
GERENTE EXECUTIVO CEN APOIO OP 1	4.002,01	4.987,00	24,61
GERENTE EXECUTIVO CEN APOIO OP 2	4.232,89	4.987,00	17,82
GERENTE EXECUTIVO CEN APOIO OP 3	4.479,37	4.987,00	11,33
GERENTE EXECUTIVO 1 – DIREÇÃO GERAL	4.739,37	7.114,00	50,10
GERENTE EXECUTIVO 2 – DIREÇÃO GERAL	5.016,01	7.114,00	41,83
GERENTE EXECUTIVO 3 – DIREÇÃO GERAL	5.309,29	10.726,00	102,02
GERENTE EXECUTIVO 4 – DIREÇÃO GERAL	5.619,21	10.726,00	90,88

Com relação ao grupamento **Gestão**, que contempla os Espaços Organizacionais de Gerencia de Central, Ambiente, Agência, Superintendência e Chefia do Gabinete da Presidência, verifica-se, de acordo com quadro 13, a seguir, que o Banco paga bem abaixo do mercado.

**Quadro 13 – Comparativo Pesquisa Salarial – BNB e MERCER – Grupamento Gestão**

ESPAÇO ORGANIZACIONAL	Remuneração Total	Mercer (média)	Varição
<b>GESTÃO</b>			
- GERENTE DE CEN DE ATENDIMENTO 1	3.866,82	3.827,00	-1,03
- GERENTE DE CEN DE ATENDIMENTO 2	4.257,14	4.987,00	17,14
- GERENTE DE CENTRAL DE SERVIÇOS 1	4.257,14	4.987,00	17,14
- GERENTE DE CENTRAL DE APOIO OPERACIONAL 1	4.763,62	4.987,00	4,69
- GERENTE DE CENTRAL DE APOIO OPERACIONAL 2	5.040,26	7.114,00	41,14
- GERENTE DE CENTRAL DE APOIO OPERACIONAL 3	5.333,54	10.726,00	101,10
- GERENTE DE AGÊNCIA 1	5.333,54	10.726,00	101,10
- GERENTE DE AGÊNCIA 2	5.643,46	10.726,00	90,06
- GERENTE DE AGÊNCIA 3	5.972,10	13.712,00	129,60
- GERENTE DE AGÊNCIA 4	6.320,50	13.712,00	116,94
- GERENTE DE AMBIENTE 1	5.980,42	13.712,00	129,28
- GERENTE DE AMBIENTE 2	6.216,50	13.712,00	120,57
- GERENTE DE AMBIENTE 3	6.578,42	13.712,00	108,44
- SUPERINTENDENTE 1	7.233,62	16.697,00	130,83
- SUPERINTENDENTE 2	7.441,62	16.697,00	124,37
- SUPERINTENDENTE 3	7.753,62	16.697,00	115,34
- SUPERINTENDENTE 4	7.961,62	16.697,00	109,72
- SUPERINTENDENTE 5	8.169,62	16.697,00	104,38
- CHEFE DO GABINETE DA PRESIDÊNCIA	8.377,62	21.352,00	154,87

### 3.2. Comparativo BNB e Pesquisa ABDE

A Pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Bancos de Desenvolvimento – ABDE , contemplou as seguintes empresas do ramo de bancos públicos de desenvolvimento regional: Agencia de Fomento do Paraná – AFPR, Agencia de Fomento do Estado da Bahia – DESENBAHIA, Agencia de Fomento do Estado de Santa Catarina – BADESC, Agencia de Fomento do Rio Grande do Norte – AGN, Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais – BDMG, Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo – BANDES, Banco do Estado do Pará – BANPARÁ, Banco do Nordeste do Brasil – BNB, Banco Regional do Extremo Sul –BRDE e Cia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro –CODIN.

Dentre os Papeis Funcionais pesquisados, de acordo com o quadro 14, a seguir, observa-se que em sua maioria, os Bancos de Desenvolvimento, pagam salários médios maiores que o Banco do Nordeste paga a seus empregados, ou seja, o BNB está pagando percentualmente em média 22,36% abaixo que as outras pesquisadas:

- Assistente Administrativo - (-) 8,00%,
- Técnico de Campo - (-) 28,00%,
- Médico do Trabalho ou profissional de Nível Superior – (-) 32,73% ,
- Gerente Executivo Dirge - (-)1,87%,
- Gerente de Central Operacional - (-) 17,21%,
- Gerente de Ambiente – (-) 23,49%,
- Superintendente – (-) 19,74 %

Apenas os Papeis Funcionais de Chefe de Gabinete e Secretária são remunerados acima do mercado em 16,5% e 9,9% respectivamente.

**Quadro 14 – Comparativo Pesquisa Salarial – BNB e ABDE**

CARGOS / FUNÇÕES	BNB/ABDE		
	MINIMO	MÉDIO	MAXIMO
MESTRADO			
NIVEL SUPERIOR			
NIVEL MÉDIO – ASSISTENTE ADMINISTRATIVO	1,08	0,92	0,88
NÍVEL MÉDIO – TECNICO DE CAMPO	0,65	0,72	0,79
TRAINEE			
<b>ASSISTENTE DE INVESTIMENTO - Agencia</b>			
ASSISTENTE DE NEGOCIOS – Agencia			
PILOTO DE AERONAVE			
ASSISTENTE DE NEGOCIOS – Direção Geral			
ANALISTA DE NEGOCIOS		0,90	
MEDICO DO TRABALHO		0,69	
CONSULTOR INTERNO		0,73	
GERENTE EXECUTIVO CENTRAL DE SERVIÇOS			
ASSESSOR			
ASSISTENTE JURIDICO		0,75	
AGENTE DE DESENVOLVIMENTO			
AUDITOR		0,69	

CARGOS / FUNÇÕES	BNB/ABDE		
	MINIMO	MÉDIO	MAXIMO
SECRETÁRIA	1,67	1,43	1,29
GERENTE EXECUTIVO – Agencia			
GERENTE DE NEGOCIOS – Agência			
GERENTE EXECUTIVO CEN APOIO OPERACIONAL			
<b>GERENTE DE CENTRAL DE SERVIÇOS</b>			
GERENTE DE CEN DE ATENDIMENTO			
GERENTE EXECUTIVO NUC CONT JURIDICO			
<b>CONSULTOR DE INVESTIMENTO</b>			
GERENTE DE NEGOCIOS – DIREÇÃO GERAL			
GERENTE EXECUTIVO – DIREÇÃO GERAL		0,99	
GERENTE DE CENTRAL DE APOIO OPERACIONAL		0,83	
GERENTE DE AGÊNCIA			
GERENTE DE AMBIENTE		0,77	
SUPERINTENDENTE		0,80	
CHEFE DO GABINETE DA PRESIDÊNCIA		1,19	
DIRETOR		0,75	
PRESIDENTE		0,70	



### 3.3. Comparativo das Pesquisas de Níveis de Escolaridade –

De acordo com os Editais de Concursos, Consulta as áreas de RH e Informativo Entidades de Classe podemos comparar o salário dos cargos a partir da perspectiva de escolaridade exigida para ingresso, conforme quadros 15 e 16 a seguir.

**Quadro 15 – Empresas da Área Econômica / Bancos**

Empresa	Fonte de Informação	Nível de Escolaridade / Cargo / Salário (Ingresso & Maturidade)			
		Médio	Superior	Especialização	Mestrado / Doutorado
<b>BNB (*)</b>	<b>Área de RH</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$ 2.272,89</b>		<b>R\$ 2.736,29</b>
<b>Banco Central</b>	Informativo Entidade de Classe (Apito Brasil no.127/03. Data-11.09.2003	Técnico R\$ 1.287,75 / R\$ 2.004,91	-Analista R\$ 3.030,00 / R\$ R\$ 4.780,03 -Procurador R\$ 3.779,35 / R\$ 5.693,33		
<b>BNDES</b>	Edital de Concurso	Técnico R\$ 1.228,00	-Analista R\$ 3.883,00		
<b>Banco do Brasil</b>	Área de RH	R\$ 1.071,42	R\$ 1.146,48		
<b>CEF</b>	Área de RH	R\$ 1.117,42	R\$ 2.509,26		
<b>Receita Federal</b>	Edital de Concurso		Auditor Fiscal R\$ 5.250,87		

(\*)Considerando o Plano de Cargos e Salários aprovado – 1993.

Média dos Salários de Ingresso: Nível Médio – R\$ 1.256,00; Nível Superior – R\$ 3.019,00; e Especialização – R\$ 3.750,00.

Quadro 16 – Outras Organizações Públicas

Empresa	Fonte	Nível de Escolaridade / Cargo / Salário (Ingresso & Maturidade)			
		Médio	Superior	Especialização	Mestrado / Doutorado
<b>BNB (*)</b>	Área de RH	R\$	R\$ 2.272,89		R\$ 2.736,29
<b>Previdência Social</b>	Edital		Auditor Fiscal R\$ 4.268,12		
<b>Sebrae</b>	Edital		R\$ 1.310,00 / 4.479,25		
<b>Polícia Civil</b>	Edital		Delegado R\$ 6.840,00		
<b>Poder Judiciário</b>	Edital		Escrivão R\$ 3.397,80 / 3.890,60		
<b>INSS</b>	Edital	Técnico R \$ 629,20	Analista Previdenciário R\$ 1.011,07		
<b>Tribunal Superior do Trabalho</b>	Edital	Técnico R\$ 2.060,58	Analista R\$ 3.441,15		
<b>Tribunal Superior do Trabalho-CE</b>	Edital	Técnico Judiciário R\$ 1.412,06	Analista Judiciário R\$ 2.358,42		
<b>Polícia Federal</b>	Edital		Nível Superior R\$ 3.960,00 / 7.563,00		
<b>IBAMA</b>	Edital		Analista Ambiental R\$ 2.548,00		
<b>MERCOSUL</b>	Edital			Consultor Técnico U\$S 3.000	
<b>ABIN</b>	Edital		Analista R\$ 1.738,30 / 3.043,72		
<b>ANATEL</b>	Edital	Nível Médio R\$ 514,00 / 3.300,00	Nível Superior R\$ 1.990,00 / 3.043,72		
<b>ANVISA</b>	Edital		Analista R\$ R\$ 1.990,00 / 7.100,00		
<b>Ministério do Trabalho</b>	Edital			Segurança do Trabalho R\$ 4.500,00 / 5.000,00	
<b>Ministério Público da União</b>	Edital	Técnico R\$ 1.663,12	Analista R\$ 2.777,00		

Média Geral dos Salários de Ingresso:

- Nível Médio – 1.381,40; Nível Superior – R\$ 2.894,46; e Especialização – 3.750,00.

### **3.4. Comparativo BNB e Mercado**

Dado a natureza singular do BNB, que congrega negócios de Banco de Varejo com Banco de Desenvolvimento, utilizamos, para efeito de comparação, dados das pesquisas da MERCER, da ABDE, bem como de informações colhidas junto a outros bancos estatais – Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, BNDES, Banco Central, além de registros relativos a outras instituições financeiras, bem como de outras instituições governamentais, que compõem a média das amostras, conforme quadro 17.

Para o quadro permanente, utilizamos os seguintes parâmetros:

1. cargos de Nível Médio / Nível Médio Técnico:
  - Carreira Auxiliar – Assistente Administrativo – Pesquisa da ABDE;
  - Carreira Bancária – Técnico Administrativo – Pesquisa da ABDE;
  - Carreira Técnica – Assistente Técnico – Pesquisa da ABDE;
2. cargos de Nível Superior:
  - Carreira Técnico-Científica – Técnico Científico I – Média das médias das pesquisas;
3. cargos de Nível de Mestrado:
  - Carreira Técnico-Científica – Técnico Científico II – Média das médias das pesquisas;

Para o quadro situacional – Funções em Comissão, utilizamos a média das médias das pesquisas.

Para a função de Presidente e Diretor, utilizamos como parâmetro as informações do Banco do Brasil.

**Quadro 17 – Comparação Mercado com a Média das Pesquisas de Mercado**

CARGOS / FUNÇÕES	MÉDIA DAS PESQUISAS			BNB/MÉDIA PESQUISAS		
	MINIMO	MÉDIO	MAXIMO	MINIMO	MÉDIO	MAXIMO
MESTRADO	1.846,91	3.754,39		1,12	0,73	
NIVEL SUPERIOR	1.393,62	2.288,49	1.793,29	0,82	0,99	1,89
NIVEL MÉDIO – ASSISTENTE ADMINISTRATIVO	950,72	1.403,27	1.969,04	1,04	1,56	1,73
NÍVEL MÉDIO – TECNICO DE CAMPO	2.636,53	2.890,76	3.144,99	0,70	0,78	0,85
TRAINEE	1.193,00	1.934,19	2.675,38	0,78	0,78	0,78
<b>ASSISTENTE DE INVESTIMENTO - Agencia</b>	2.523,19	2.681,01	2.838,83	1,00	1,00	1,00
ASSISTENTE DE NEGOCIOS – Agencia	1.846,69	2.261,04	2.675,38	1,37	1,19	1,06
PILOTO DE AERONAVE						
ASSISTENTE DE NEGOCIOS – Direção Geral	2.675,38	2.799,19	2.923,00	1,06	1,09	1,11
ANALISTA DE NEGOCIOS	2.693,18	3.868,57	4.994,33	1,07	0,92	0,85
MEDICO DO TRABALHO		4.306,00			0,69	
CONSULTOR INTERNO	3.551,50	4.623,17	5.345,00	0,86	0,79	0,79
GERENTE EXECUTIVO CENTRAL DE SERVIÇOS	2.602,67	2.897,34	3.192,02	1,30	1,24	1,19
ASSESSOR	2.704,15	3.850,08	4.996,00	1,15	0,95	0,85
ASSISTENTE JURIDICO	2.811,50	4.304,00	4.243,50	1,22	0,85	0,92
AGENTE DE DESENVOLVIMENTO						
AUDITOR	3.734,33	4.870,63	5.430,00	0,97	0,81	0,78
SECRETÁRIA	2.267,46	2.963,23	3.659,00	1,49	1,35	1,27
GERENTE EXECUTIVO – Agencia	3.875,67	4.549,50	5.223,33	0,98	0,88	0,81
GERENTE DE NEGOCIOS – Agência	3.875,67	4.549,50	5.223,33	0,98	0,88	0,81
GERENTE EXECUTIVO CEN APOIO OPERACIONAL		4.987,00			0,85	
<b>GERENTE DE CENTRAL DE SERVIÇOS</b>						
GERENTE DE CEN DE ATENDIMENTO	3.827,00	4.407,00	4.987,00	1,01	0,92	0,85
GERENTE EXECUTIVO NUC CONT JURIDICO	4.987,00	6.050,50	7.114,00	0,85	0,74	0,67
<b>CONSULTOR DE INVESTIMENTO</b>	4.987,00	6.050,50	7.114,00	0,90	0,78	0,71
GERENTE DE NEGOCIOS – DIREÇÃO GERAL	4.443,50	3.500,17	6.057,00	1,01	1,36	0,83
GERENTE EXECUTIVO – DIREÇÃO GERAL	6.012,00	6.712,88	9.027,50	0,75	0,75	0,62
GERENTE DE CENTRAL DE APOIO OPERACIONAL	4.987,00	6.972,25	10.726,00	0,95	0,72	0,50
GERENTE DE AGÊNCIA	6.840,67	7.177,75	9.433,33	0,78	0,81	0,67
GERENTE DE AMBIENTE	9.555,00	10.227,90	10.448,00	0,63	0,61	0,63
SUPERINTENDENTE	12.102,33	12.529,50	14.869,00	0,60	0,61	0,55
CHEFE DO GABINETE DA PRESIDÊNCIA		15.518,00			0,54	
DIRETOR		19.125,88			0,47	
PRESIDENTE		28.620,13			0,32	

#### 4. SITUAÇÃO PROPOSTA

As novas demandas decorrentes da complexidade e dinâmica da realidade social e empresarial, apontam para o conhecimento como o ativo intangível mais importante da economia de acordo com centenas de publicações que já se tornaram textos e relatos práticos clássicos da administração, a partir dos anos noventa, como os encabeçados por Peter Drucker, que defende a Sociedade do Conhecimento; Thomas Stewart, que defende o Capital Intelectual; Nonaka e Takeuchi que defendem uma Teoria do Conhecimento Empresarial, Peter Senge que argumenta em favor das Organizações de Aprendizagem, Prahalad e Hamel, com as Competências Essências dentre inúmeros outros.

Desta forma, tornou-se fundamental para a empresa que quer apresentar resultado, crescer e se manter no mercado, gerir o conhecimento, ou seja, identificar o conhecimento que necessita, captar no mercado e na sociedade, trazer para dentro da organização, disseminar, criar novos conhecimentos, reter o conhecimento dentro da organização e monitorar o processo de desenvolvimento do conhecimento.

Este é um processo que implica em se partir na frente, com agilidade e eficácia, não só trazendo pessoas em estágio de prontidão para enfrentamento dos desafios postos para a organização, mas principalmente criando estratégias que permitam reter os talentos dentro da empresa através de cargos, carreiras e salários que valorizem a competência focada em resultados.

É um movimento, que como se pode observar, já está materializado nos novos processos de recrutamento e seleção dos últimos concursos públicos, realizados por instituições como Receita Federal, Tribunal Superior do Trabalho, Ministério da Fazenda, Previdência Social, Sebrae, Poder Judiciário, Agência Brasileira de Inteligência – ABIN, Caixa Econômica Federal, Correios, dentre outras, que estão buscando no mercado profissionais com elevado nível de Perfil de Competência Profissional em termos de conhecimento e habilidade, exigindo do candidato curso superior e avaliando as habilidades mediante processos de aferição do comportamento.

Assim, coerente com o Modelo Conceitual de valorização das competências que agregam valor à missão, negócio e estratégias da empresa, e que foi desenvolvido o **Plano de Cargos e Salários – 2003** ora proposto.

Tendo como pressuposto a valorização do Perfil de Competência Profissional, a estrutura do plano de cargos foi montada a partir das necessidades organizacionais identificadas pelos diversos segmentos da organização e que estão descritas no Manual de Descrição de Cargos – Volume 1, parte integrante deste documento, onde foram considerados:

- a identidade da organização;
- os papéis funcionais existentes e necessários na prática do Banco, ou seja, os cargos e funções;
- o resumo de cada cargo e função;
- as principais responsabilidades de cada cargo e função;
- escolaridade necessária no ingresso e maturidade;

- conhecimentos institucionais e especializados necessários no ingresso e maturidade;
- habilidades necessárias no ingresso e maturidade; e
- experiência necessária.

#### 4.1. Quadro Permanente – Cargos

Para a definição dos cargos foram ouvidas as diversas unidades do Banco, buscando depreender as diversas necessidades em nível de requisitos de acesso a cada um dos cargos, a partir de informações coletadas na atualização do Perfil de Competências Profissionais.

Os cargos que compõem o plano ora propostos, conforme quadro 18, a seguir, fundamentam-se nas seguintes premissas:

- resguardo ao cargo originário do concurso realizado para ingresso no Banco;
- análise, atualização e enriquecimento do cargo de acordo com as necessidades organizacionais atuais e emergentes; e
- valorização do conhecimento e das habilidades necessárias para ingresso e maturidade na carreira.

**Quadro 18 – Plano de Cargos**

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 (*)	Sem requisito de escolaridade	- Ascensorista – cargo isolado - Continuo – cargo isolado - Servente – cargo isolado

(\*) Em extinção

Os cargos acima se compatibilizam com o Perfil de Competências Profissionais de acordo com a Matriz de Coerência dos Cargos & Perfil de Competência Profissional.

Com base nas informações coletadas na atualização do Perfil de Competências Profissionais, os cargos e funções foram avaliados conforme o método de “avaliação por pontos”, fator por fator.

O “método por pontos” é o mais utilizado entre todos os métodos de avaliação de cargos, e também de fácil entendimento.

O quadro 19, aponta a pontuação dos fatores para o quadro permanente – cargos:

Quadro 19 – 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	9
	Escolaridade	30		30	9
Comportamental	Habilidades	4	30	120	37
	Atitudes	4	20	80	25
	<b>Total</b>			326	100

A pontuação da dimensão cognitiva considera os conhecimentos institucionais, os conhecimentos especializados e a escolaridade. Ela representa 38 % dos pontos máximos do Perfil de Competência Profissional.

A escolaridade é pontuada da seguinte forma:

- Ensino médio = 10 ;
- Ensino médio – técnico = 15;
- Superior = 20;
- Especialização = 25;
- Mestrado = 30.

A dimensão comportamental é composta de habilidades e atitudes e experiência. A experiência é pontuada considerando-se o tempo e outras funções desempenhadas na organização.

O quadro 20 demonstra o resultado da pontuação para o quadro permanente para o nível de ingresso e o quadro 21 para o nível de maturidade, permitindo uma comparação e análise de coerência entre os diversos cargos que o compõem:

**Quadro 20 – Matriz de Coerência dos Cargos & Perfil de Competência Profissional**  
(Total de pontos por ocasião do ingresso no cargo)

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

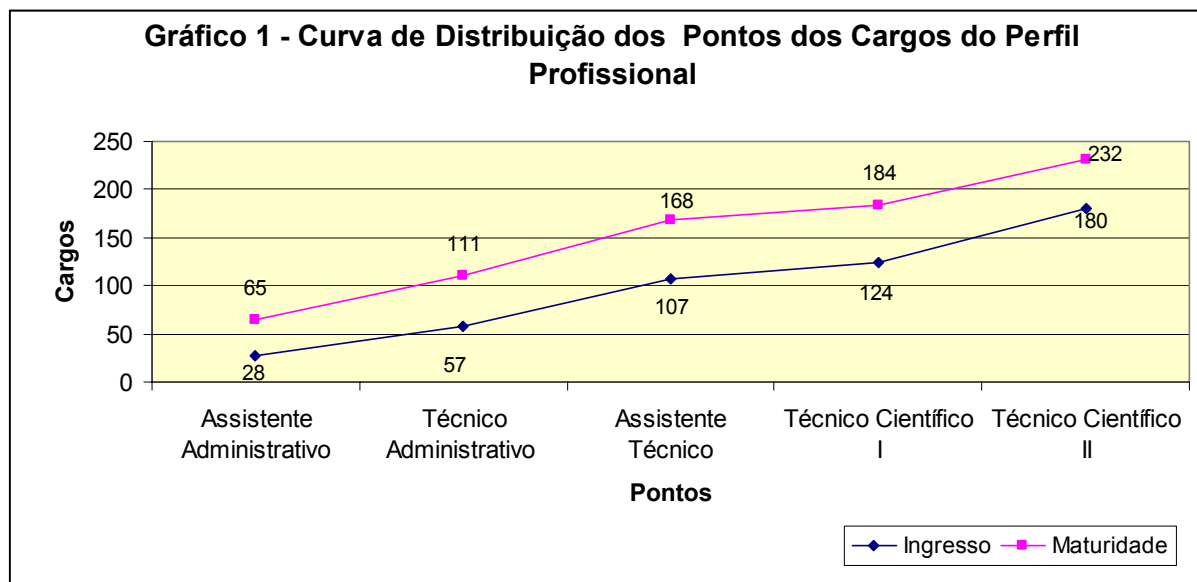
(\*) Pontuação do Conhecimento Especializado variando de acordo com a área onde estiver lotado.

**Quadro 21 – Matriz de Coerência dos Cargos & Perfil de Competência Profissional**  
(Total de pontos por ocasião da maturidade)

<b>Cargo</b>	<b>Conhecimentos Institucionais</b>	<b>Conhecimentos Especializados</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Atitude</b>	<b>TOTAL</b>
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
<b>Total</b>	<b>232</b>	<b>68</b>	<b>355</b>	<b>105</b>	<b>-</b>	<b>769</b>



O Gráfico 1, a seguir, representa a curva distribuição dos pontos de ingresso e maturidade do quadro permanente (cargos):



De acordo com o Manual de Descrição de Cargos – Volume 1, podemos verificar que:

A **Carreira Auxiliar**, que de princípio deveria ser composta por profissionais que exercem o papel de apoio administrativo compreendendo atividades de atendimento em todas as unidades do Banco, tais como: recepção de clientes internos e externos; atendimento generalizado, telefonia; digitação, transporte, reprodução e guarda de documentos, dentre outros, vêm na prática sendo desempenhadas por terceirizados, estando os ocupantes da Carreira Auxiliar realizando atividades da carreira bancária. 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.

Os atuais quatro ocupantes dos cargos isolados de Ascensorista, Contínuo e Servente, terão seus direitos assegurados até sua saída da carreira, seja por concurso público, ou por motivo de desligamento do Banco.

A **Carreira Bancária** será composta de 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. 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 de profissionais com escolaridade de nível médio/técnico, nível superior e mestrado. A escolaridade de técnico de nível médio, abrange o 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 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 alcancem 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, 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.

É importante observar que o desenvolvimento interno de um profissional qualificado, no nível de mestrado, além de ser demorado, já que a parte de aquisição de conhecimento teórico dura em média três anos, é também um processo oneroso para o Banco ficando na faixa de R\$ 200.000,00, por pessoa, considerando-se a liberação para a sua realização.

#### 4.2. Quadro Situacional – Funções Comissionadas

Tradicionalmente no BNB a concepção de Função Comissionada abrange funções gerenciais, técnicas e de assessoria e apoio e tem como característica um caráter mais ou menos permanente, ou seja, de um modo geral os funcionários deveriam ir galgando comissões melhor remuneradas e dificilmente perderiam sua função em comissão a não ser por ato de improbidade. Ou seja, não existe um processo sistemático de avaliação do desempenho na função, relacionado ao cumprimento de missões e apresentação de resultados, a não ser no caso da avaliação de desempenho, que é focada em atitudes (Comportamento), e no caso dos gerentes de agência que tem, de certa forma, seu desempenho relacionado aos resultados da unidade sob seu comando, mensurado através do Programa de Ação Empresarial.

Com relação às funções gerenciais verifica-se a partir de comparação com pesquisas salariais de mercado, que tradicionalmente elas remuneraram abaixo do mercado chegando em alguns momentos da história da instituição a situações onde um gerente ganhava menos que um funcionário que executava tarefas de menor complexidade, responsabilidade e abrangência organizacional. Esta situação vem afastando profissionais qualificados, e de melhor empregabilidade no mercado, de funções comissionadas gerenciais que exigem tempo integral.

Com relação às funções técnicas, na prática, com alguns momentos de exceção, quando foram realizados processos seletivos internos, elas vieram com o significado de reconhecimento a dedicação, a obediência e a disciplina, e conseqüentemente, para agregar valores ao salário dos funcionários mais comprometidos com a chefia da unidade e não com a missão do BNB, selecionados mediante critérios subjetivos não explícitos e particulares de cada administração.

Assim, ser funcionário comissionado não significaria necessariamente aumento do Perfil de Competência Profissional, da complexidade do trabalho e da responsabilidade por resultados, e sim, um prêmio para atitudes de compromisso pessoal com determinada administração.

A proposta é que as funções comissionadas tenham caráter situacional, ou seja, sejam temporárias e avaliadas não só a sua pertinência e permanência, mas o desempenho de seus ocupantes.

Propõe-se que as funções sejam preenchidas a partir de concorrência interna, conduzido pelo Ambiente de Desenvolvimento Humano em conjunto com as diversas áreas internas, compreendendo critérios objetivos, transparentes e amplamente divulgados, utilizando-se das ferramentas disponíveis como o Banco de Competências e Avaliação de Desempenho, dentre outras.

O quadro 22, a seguir, apresenta as funções previstas para o novo Plano de Cargos e Salários:

Quadro 22 – Funções em Comissão

FUNÇÕES
<b>FUNÇÕES DE DEDICAÇÃO INTEGRAL (08 HORAS)</b>
- CHEFE DO GABINETE DA PRESIDÊNCIA
- SUPERINTENDENTE DIREÇÃO GERAL
- SUPERINTENDENTE REGIONAL
- ASSESSOR DO PRESIDENTE
- GERENTE DE GABINETE DA PRESIDÊNCIA
- GERENTE DE AMBIENTE
- GERENTE DE CENTRO CULTURAL
- GERENTE DE AGÊNCIA
- GERENTE DE CENTRAL DE APOIO OPERACIONAL
- GERENTE EXECUTIVO – DIREÇÃO GERAL
- GERENTE DE RESERVAS DA DIREÇÃO GERAL
- GERENTE DE CENTRAL ATENDIMENTO
- GERENTE DE CÉLULA DE CONTENCIOSO JURÍDICO
- GERENTE DE CENTRAL DE APOIO AOS SERV. DE AGÊNCIAS (EM EXTINÇÃO)
- CONSULTOR DE INVESTIMENTO (EXTINÇÃO)
- GERENTE DE NEGÓCIOS – DIREÇÃO GERAL
- GERENTE REGIONAL CREDIAMIGO
- GERENTE DE PROJETOS
- GERENTE DE NEGÓCIOS – SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL
- GERENTE EXECUTIVO – SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL
- GERENTE EXECUTIVO RECUPERAÇÃO DE CREDITO – SUPER. REGIONAL
- GERENTE EXECUTIVO CENTRAL DE APOIO OPERACIONAL
- GERENTE EXECUTIVO DE CÉLULA DE CONTENCIOSO JURÍDICO
- AUDITOR
- ASSESSOR
- GERENTE DE DOMICILIO DE CONTENCIOSO JURÍDICO
- GERENTE DE NEGÓCIOS – AGÊNCIA
- GERENTE EXECUTIVO – AGÊNCIA
- AGENTE DE DESENVOLVIMENTO
- ASSISTENTE JURÍDICO
- CONSULTOR
- ANALISTA DE PROJETOS
- ASSISTENTE DE NEGÓCIOS – SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL
- GERENTE EXECUTIVO – CENTRAL DE APOIO AOS SERV DE AGÊNCIAS
- SUPERVISOR DE CENTRAL DE ATENDIMENTO
- SECRETARIA

---

<b>FUNÇÕES DE 06 HORAS</b>
- CONSULTOR
- ANALISTA DE PROJETOS
- ASSISTENTE DE NEGÓCIOS – SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL
- ANALISTA
- ESPECIALISTA EM PESQUISA
- TÉCNICO DE CAMPO
- ASSISTENTE DE NEGÓCIOS – DIREÇÃO GERAL (EXTINÇÃO)
- ASSISTENTE DE NEGÓCIOS – AGÊNCIA
- ASSISTENTE DE INVESTIMENTO (EXTINÇÃO)

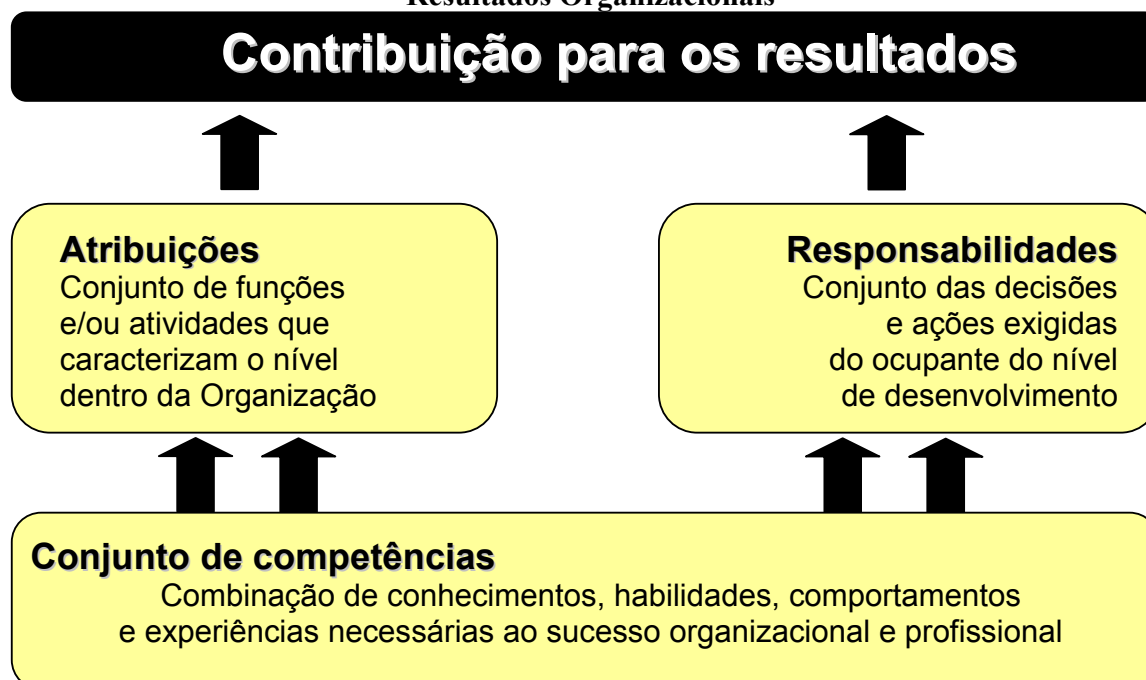
Falta um posicionamento da área jurídica do Banco, quanto a possibilidade ou não de se considerar funções técnicas como sendo de dedicação integral.

## 5. PLANO DE CARREIRAS

Entende-se como Carreira, o caminho estruturado e organizado dentro da organização que oferece opções a serem seguidas para o crescimento profissional – representadas por uma estrutura de cargos e funções.

O modelo proposto está baseado em competências e vincula a valorização dos profissionais com o seu nível de contribuição para os resultados organizacionais. Esta contribuição está relacionada com o nível de complexidade das atribuições e responsabilidades exercidas pelos profissionais, cuja base de sustentação é o conjunto de competências necessárias ao sucesso da organização e do servidor, conforme pode se observar na Figura 1, a seguir.

**Figura 1 – Relação do Modelo de PCS por Competências e sua relação com os Resultados Organizacionais**



O instrumento base para o desenvolvimento profissional é o Plano de Carreira, que reflete as expectativas e necessidades da organização, orientando as possibilidades de crescimento profissional dentro das carreiras.

O nosso Plano de Carreira consiste de eixos desenhados conforme a natureza do trabalho executado e competências necessárias ao valor de entrega esperado, subdivididos em níveis de complexidade.

Os eixos de Carreira podem ser entendidos como caminhos que estruturam o Plano de Carreira, e visam alicerçar o negócio da organização e suas especificidades.

O Plano de Carreira compreende duas trajetórias amplas – Plano de Cargos e Plano de Funções em Comissão.

O Plano de Cargos contempla três carreiras, – auxiliar (em extinção), bancária e técnico-científica -, descritas no tópico 4.1. Há também o Quadro Suplementar, com cargos isolados, que está em extinção.

Cada cargo contém uma faixa salarial, dividida em 35 classes, acessível através de promoções horizontais, como pode se observar no quadro 23, a seguir:

**Quadro 23 – Plano de Carreira para o Quadro Permanente – Cargos**

CARGOS				
NIVEL MÉDIO			NIVEL SUPERIOR	MESTRADO
Assistente Administrativo	Técnico Administrativo	Assistente Técnico	Técnico Científico I	Técnico Científico II
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25	1			
26	2			
27	3			
28	4			
29	5			
30	6			
31	7			
32	8			

CARGOS				
NIVEL MÉDIO			NIVEL SUPERIOR	MESTRADO
Assistente Administrativo	Técnico Administrativo	Assistente Técnico	Técnico Científico I	Técnico Científico II
33	9			
34	10			
35	11			
	12			
	13			
	14			
	15			
	16			
	17			
	18			
	19			
	20			
	21			
	22			
	23			
	24			
	25			
	26			
	27			
	28			
	29			
	30			
	31			
	32			
	33	1		
	34	2		
	35	3		
		4		
		5		
		6		
		7		
		8		
		9	1	
		10	2	
		11	3	
		12	4	
		13	5	
		14	6	
		15	7	
		16	8	
		17	9	
		18	10	
		19	11	
		20	12	1
		21	13	2
		22	14	3



CARGOS				
NIVEL MÉDIO			NIVEL SUPERIOR	MESTRADO
Assistente Administrativo	Técnico Administrativo	Assistente Técnico	Técnico Científico I	Técnico Científico II
		23	15	4
		24	16	5
		25	17	6
		26	18	7
		27	19	8
		28	20	9
		29	21	10
		30	22	11
		31	23	12
		32	24	13
		33	25	14
		34	26	15
		35	27	16
			28	17
			29	18
			30	19
			31	20
			32	21
			33	22
			34	23
			35	24
				25
				26
				27
				28
				29
				30
				31
				32
				33
				34
				35

A amplitude da faixa salarial, ou seja, a diferença de um nível para outro, entre todos os níveis dos eixos de carreiras, é de 2%.

O Plano de Funções em Comissão contempla três eixos de carreira – gestão, técnica e de assessoria e apoio.

O quadro 24, a seguir, retrata a distribuição de funções em comissão por eixo de carreira e por tipo de unidade do Banco (Direção Geral, Superintendências Regionais, Centrais e Agências).

As Funções em Comissão se dividem em níveis, que exigem graus diferentes de complexidade.

Grau de Complexidade refere-se a um determinado padrão de complexidade que está atrelado a cada nível dos eixos de carreira. Quanto mais se cresce na carreira, maior se tornará o nível de complexidade das atribuições e responsabilidades, maior será a autonomia, maior será o impacto no resultado do trabalho, maior será a necessidade de tomada de decisão, entre outros aspectos.

**Quadro 24 – Plano de Carreira para o Quadro Situacional - Funções em Comissão**

Direção Geral		Regionais		Centrais		Agências	
Grupo	Denominação	Grupo	Denominação	Grupo	Denominação	Grupo	Denominação
<b>8 HORAS</b>							
GD – 1	Chefe do Gabinete da Presidência						
GD – 2	Superintendente	GR - 1	Superintendente				
GD – 3	Gerente do Gabinete da Presidência						
	Gerente de Ambiente						
	Gerente de Centro Cultural					GA – 1	Gerente
				GC – 1	Gerente de Central de Apoio Operacional		
GD – 4	Gerente Executivo			GC – 2	Gerente de Central de Atendimento		
	Gerente de Reservas						
	Gerente Célula Contencioso Jurídico						
GD – 5	Gerente de Negócios	GR - 2	Gerente de Negócios	GC – 3	Gerente Executivo Central de Apoio Operacional		
	Gerente Regional CrediAmigo		Gerente Executivo				
	Gerente Executivo de Célula de Contencioso Jurídico		Gerente Executivo de Recuperação de Crédito				
	Gerente de Projetos						
TD – 1	Auditor	AR - 1	Assessor				
AD – 1	Assessor						
GD - 6	Gerente de Domicílio de Conencioso Jurídico	TR – 1	Agente de Desenvolvimento			GA - 2	Gerente de Negócios
TD - 2	Assistente Jurídico	AR – 2	Assistente de Negócios	TC - 1	Analista de Projetos		Gerente Executivo
	Consultor					TA - 2	Agente de Desenvolvimento

Direção Geral		Regionais		Centrais		Agências	
Grupo	Denominação	Grupo	Denominação	Grupo	Denominação	Grupo	Denominação
<b>8 HORAS</b>							
AD - 2	Secretaria	AR - 3	Secretaria	GC - 4	Gerente Executivo Central de Apoio aos Serviços de Agências		
				GC - 5	Supervisor de Central de Atendimento		
<b>6 horas</b>							
TD - 3	Consultor	AR - 4	Assistente de Negócios	TC - 2	Analista de Projetos		
TD - 4	Analista			TC - 3	Técnico de Campo		
	Especialista em Pesquisa					AA - 1	Assistente de Negócios

**Legenda:**

GD – Gerencial – Direção Geral

GR – Gerencial – Superintendência Regional

GC – Gerencial – Centrais

GA – Gerencial – Agência

TD – Técnico – Direção Geral

TR – Técnico – Superintendência Regional

TC – Técnico – Centrais

TA – Técnico – Agência

AD – Assessoria e Apoio – Direção Geral

AR – Assessoria e Apoio – Superintendência Regional

AC – Assessoria e Apoio – Centrais

AA – Assessoria e Apoio – Agência

## 6.INGRESSO E PROMOÇÃO NAS CARREIRAS

O acesso aos **cargos** somente pode ocorrer por meio de concurso público, através de processos seletivos.

Os acessos às funções em comissão ocorrem através de recrutamento interno, tendo como parâmetros os critérios para ingresso e progressão nas funções (quadros 27 e 28).

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 constantes do quadro 25, e aferidos conforme quadro 26, a seguir:

**Quadro 25 - Os Impulsores Profissionais**

<b>GESTÃO DE COMPETÊNCIAS / CONHECIMENTO PELA INSTITUIÇÃO</b>		
<b>Aquisição de competências</b> (Mediante a participação em eventos formais de capacitação/ desenvolvimento)	<b>Aplicação das competências</b> (Agregação de Valor) (Avaliação do Desempenho)	<b>Disseminação do conhecimento</b> (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	

Quadro 26 – 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 – 15 pontos	Apresentou média da Avaliação Superior e da Equipe:	
	1. maior ou igual a nove;	20
	1. 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 agencias 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 CVA.;	5
	2. De 40 a 80 horas presenciais ou 80 a 150 horas CVA; e	3
	3. Até 40 horas presenciais ou 80 horas CVA.	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;	5
	2. maior ou igual a oito e menor que nove; e	3
	3. maior ou igual a sete e menor que oito.	1

O interstício para contagem do tempo de serviço e atribuição de pontos para a concessão de promoções ocorrerá no período de 01 de fevereiro a 31 de janeiro de cada ano. As promoções horizontais passam a ter vigência, inclusive pecuniária, a partir do mês de janeiro de 2004.

A promoção horizontal será retardada pelo número de dias e em razão das ocorrências abaixo:

- falta – por 15 dias;
- censura – por 90 dias;
- advertência – por 180 dias;
- repreensão – por 270 dias;
- suspensão até 15 dias – por 365 dias;
- suspensão de 16 a 30 dias – por 730 dias;
- destituição de função em comissão – por 730 dias.

O Ambiente de Desenvolvimento Humano irá definir o sistema de promoções horizontais, segundo os parâmetros propostos.

Os critérios eletivos para que possa ocorrer a promoção horizontal por MÉRITO são:

- orçamento;
- o interstício mínimo de dois anos após a última promoção por tempo de serviço; e
- nota da avaliação de resultados e da qualidade no trabalho igual ou superior a sete.

O ingresso bem como as promoções verticais (dentro das funções em comissão) serão providas, desde que haja vaga, na forma das condições definidas no quadro 27, e aferidos conforme quadros 28 e 29.

Os critérios eletivos para que possa ocorrer esse tipo de promoção são:

- não estar no curso de penalidades;
- não estar respondendo inquérito administrativo;
- não estar em litígio com o BNB, quando se tratar de demanda por este iniciada visando à rescisão de contrato de trabalho; e
- nota da avaliação de resultados e da qualidade no trabalho igual ou superior a sete.

Quadro 27 - Critérios de Ingresso e Progressão nas Funções

Grau de Instrução - GI	Experiência – EX	Recrutamento e Seleção - RS
GI 1 - Ensino Médio (*)	EX 1 – Ter no mínimo 2 anos no nível precedente; ou grau de instrução acima do exigido para acesso ao nível; ou exercer função técnica de nível equivalente ou superior ao precedente.	RS 1 – Processo seletivo interno, por concorrência, com avaliação do Perfil de Competências Profissionais e aplicação de testes de conhecimento, se for o caso, conduzido pelo gerente da unidade com a consultoria do Ambiente de Desenvolvimento Humano.
GI 2 - Ensino Médio, acrescido de curso técnico (**)	EX 2 – Haver exercido função técnica na área; ou função de gestão; ou possuir grau de instrução acima do exigido.	RS 2 – Escolha do presidente.
GI 3 - Ensino Superior	EX 3 – Haver exercido função de gestão, ou ter participado de programa de desenvolvimento gerencial	RS 3 – Escolha do diretor ou superintendente da área, com aprovação do presidente.
GI 4 - Ensino Superior, acrescido de curso de Especialização		RS 4 – Escolha do gerente da unidade, com aprovação do diretor ou superintendente.
GI 5 - Curso de Mestrado		RS 5 – Escolha do diretor ou superintendente da área.
GI 6 - Curso de Doutorado		RS 6 – Escolha do presidente com aprovação do Conselho de Administração.

(\*) Ou ter realizado curso de média duração promovido ou aprovado pelo Banco compatível com a função.

(\*\*) Ou ter realizado curso de longa duração promovido ou aprovado pelo Banco compatível com a função.



**Quadro 28 - Critérios de Ingresso e Progressão nas Funções em Comissão de Dedicção Integral (08 Horas)**

FUNÇÕES	NIVEIS					
	1	2	3	4	5	6
<b>FUNÇÕES DE DEDICAÇÃO INTEGRAL (08 HORAS)</b>						
- CHEFE DO GABINETE DA PRESIDÊNCIA	GI4, EX3, RS6					
- SUPERINTENDENTE DIREÇÃO GERAL	GI3, EX2, RS2	GI3, EX3, RS2	GI4, EX2, RS2	GI4, EX3, RS2	GI5, EX3, RS2	
- SUPERINTENDENTE REGIONAL	GI3, EX2, RS2	GI3, EX3, RS2	GI4, EX2, RS2	GI4, EX3, RS2	GI5, EX3, RS2	
- ASSESSOR DO PRESIDENTE	GI4, EX3, RS6					
- GERENTE DE GABINETE DA PRESIDÊNCIA	GI3, EX2, RS3	GI3, EX3, RS3	GI4, EX3, RS3	GI5, EX3, RS3		
- GERENTE DE AMBIENTE	GI3, EX2, RS3	GI3, EX3, RS3	GI4, EX3, RS3	GI5, EX3, RS3		
- GERENTE DE CENTRO CULTURAL	GI3, EX2, RS3	GI3, EX3, RS3	GI4, EX3, RS3	GI5, EX3, RS3		
- GERENTE DE AGÊNCIA	GI1, EX1, RS3	GI1, EX2, RS3	GI1, EX3, RS3	GI3, EX3, RS3		
- GERENTE DE CENTRAL DE APOIO OPERACIONAL	GI1, EX1, RS3	GI1, EX2, RS3	GI3, EX3, RS3			
- GERENTE EXECUTIVO – DIREÇÃO GERAL	GI3, EX1, RS1	GI3, EX2, RS1	GI3, EX3, RS1	GI4, EX3, RS1		
- GERENTE DE RESERVAS DA DIREÇÃO GERAL	GI3, EX1, RS1	GI3, EX2, RS1	GI3, EX3, RS1	GI4, EX3, RS1		
- GERENTE DE CENTRAL ATENDIMENTO	GI1, EX1, RS3	GI1, EX2, RS3	GI3, EX2, RS3	GI3, EX3, RS3		
- GERENTE DE CÉLULA DE CONTENCIOSO JURÍDICO	GI3, EX1, RS5	GI3, EX2, RS5	GI3, EX3, RS5	GI4, EX3, RS5		
- GERENTE DE NEGÓCIOS – DIREÇÃO GERAL	GI3, EX1, RS1	GI3, EX2, RS1	GI3, EX3, RS1	GI4, EX3, RS1		
- GERENTE REGIONAL CREDIAMIGO	GI3, EX1, RS4	GI3, EX2, RS4	GI3, EX3, RS4	GI4, EX3, RS4		
- GERENTE DE PROJETOS	GI3, EX1, RS1	GI3, EX2, RS1	GI3, EX3, RS1	GI4, EX3, RS1		
- GERENTE DE NEGÓCIOS - SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL	GI3, EX1, RS1	GI3, EX2, RS1	GI3, EX3, RS1	GI4, EX3, RS1		
- GERENTE EXECUTIVO - SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL	GI3, EX1, RS1	GI3, EX2, RS1	GI3, EX3, RS1	GI4, EX3, RS1		
- GERENTE EXECUTIVO RECUPERAÇÃO DE CREDITO - SUPER. REGIONAL	GI3, EX1, RS1	GI3, EX2, RS1	GI3, EX3, RS1	GI4, EX3, RS1		
- GERENTE EXECUTIVO CENTRAL DE APOIO OPERACIONAL	GI3, EX1, RS1	GI3, EX2, RS1	GI3, EX3, RS1	GI4, EX3, RS1		
- GERENTE EXECUTIVO DE CÉLULA DE CONTENCIOSO JURÍDICO	GI3, EX1, RS1	GI3, EX2, RS1	GI3, EX3, RS1	GI4, EX3, RS1		
- AUDITOR	GI3, EX1, RS1	GI3, EX2, RS1	GI3, EX3, RS1	GI4, EX3, RS1	GI5, EX3, RS1	
- ASSESSOR	GI3, EX1, RS1	GI3, EX2, RS1	GI3, EX3, RS1	GI4, EX3, RS1	GI5, EX3, RS1	
- GERENTE DE DOMICILIO DE CONTENCIOSO JURÍDICO	GI3, EX1, RS1	GI3, EX2, RS1	GI3, EX3, RS1	GI4, EX3, RS1		
- GERENTE DE NEGÓCIOS – AGÊNCIA	GI1, EX1, RS1	GI1, EX2, RS1	GI1, EX3, RS1	GI3, EX3, RS1		
- GERENTE EXECUTIVO – AGÊNCIA	GI1, EX1, RS1	GI1, EX2, RS1	GI1, EX3, RS1	GI3, EX3, RS1		
- AGENTE DE DESENVOLVIMENTO	GI1, EX1, RS1	GI1, EX2, RS1	GI1, EX3, RS1	GI3, EX3, RS1		
- ASSISTENTE JURÍDICO	GI3, EX1, RS1	GI3, EX2, RS1	GI3, EX3, RS1	GI4, EX3, RS1		
- CONSULTOR	GI3, EX2, RS1	GI3, EX3, RS1	GI4, EX3, RS1	GI5, EX3, RS1	GI6, EX3, RS1	
- ANALISTA DE PROJETOS	GI3, EX1, RS1	GI3, EX2, RS1	GI4, EX3, RS1	GI5, EX3, RS1		
- ASSISTENTE DE NEGÓCIOS - SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL	GI1, EX1, RS1	GI1, EX2, RS1	GI1, EX3, RS1	GI3, EX3, RS1		
- GERENTE EXECUTIVO – CENTRAL DE APOIO AOS SERV DE AGÊNCIAS	GI1, EX1, RS1	GI1, EX2, RS1	GI1, EX3, RS1	GI3, EX3, RS1		
- SUPERVISOR DE CENTRAL DE ATENDIMENTO	GI1, EX1, RS1	GI1, EX2, RS1	GI1, EX3, RS1	GI3, EX3, RS1		
- SECRETARIA	GI1, EX1, RS5	GI1, EX2, RS5	GI1, EX3, RS5	GI3, EX3, RS5		

**Quadro 29 - Critérios de Ingresso e Progressão nas Funções em Comissão de Jornada de 06 Horas**

FUNÇÕES	NIVEIS					
	1	2	3	4	5	6
<b>FUNÇÕES DE DEDICAÇÃO INTEGRAL (08 HORAS)</b>						
- CONSULTOR	GI3, EX1, RS1	GI3, EX2, RS1	GI3, EX3, RS1	GI4, EX3, RS1	GI5, EX3, RS1	
- ANALISTA DE PROJETOS	GI3, EX1, RS1	GI3, EX2, RS1	GI3, EX3, RS1	GI4, EX3, RS1	GI5, EX3, RS1	
- ASSISTENTE DE NEGÓCIOS - SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL	GI1, EX1, RS1	GI1, EX2, RS1	GI1, EX3, RS1	GI3, EX3, RS1		
- ANALISTA	GI3, EX1, RS1	GI3, EX2, RS1	GI3, EX3, RS1	GI4, EX2, RS1	GI4, EX3, RS1	GI5, EX3, RS1
- ESPECIALISTA EM PESQUISA	GI3, EX1, RS1	GI3, EX2, RS1	GI3, EX3, RS1	GI4, EX2, RS1	GI4, EX3, RS1	GI5, EX3, RS1
- TÉCNICO DE CAMPO	GI1, EX1, RS1	GI1, EX2, RS1	GI1, EX3, RS1	GI3, EX2, RS1	GI3, EX3, RS1	GI4, EX3, RS1
- ASSISTENTE DE NEGÓCIOS - AGÊNCIA	GI1, EX1, RS1	GI1, EX2, RS1	GI1, EX3, RS1	GI3, EX3, RS1		

## 7. FORMAS DE RECOMPENSAS

O sistema de recompensas do BNB é composto dos seguintes elementos:

- salários – recompensas em importância do cargo ou da função em comissão exercidos, as quais compreendem, além de outras verbas previstas na legislação, as parcelas: vencimento do cargo, adicional por tempo de serviço, adicional de função em comissão e gratificação mensal.
- Incentivos – recompensas destinadas a estimular e retribuir funcionários em razão do desempenho individual, da unidade e organizacional; e
- Benefícios – recompensas colocadas à disposição dos funcionários como parte integrante da organização, cuja concessão não está relacionada com desempenho e, às vezes, com a importância do cargo ou função em comissão exercidos.

No presente caso, está-se tratando apenas de salários.

Os incentivos e benefícios são aqueles vigentes, consubstanciados na CIN - Pessoal e Acordo Coletivo de Trabalho 2003 / 2004.

### 7.1. Estrutura Salarial

Para a definição da estrutura salarial, foram seguidos os seguintes passos: **Realização de diagnóstico**, visando conhecer, através de metodologia específica, a situação atual do sistema de pagamentos (remuneração e recompensas) e sua relação com as dimensões Identidade Organizacional; Estratégias; Recursos Humanos; Processos e Tecnologia; Questões Normativas e Legais; **Levantamento das atividades atuais e potenciais; Análise e avaliação dos cargos, funções e espaços organizacionais; Crítica e atualização do Perfil de Competências Profissionais do BNB, com proposição dos novos cargos e funções; Identificação e aquisição de Pesquisas Salariais de Mercado; Definição do Desenho de carreiras e da Nova Estrutura Salarial.**

A avaliação dos cargos e funções foi realizado com base em oficinas de trabalho, envolvendo todas as unidades da Direção Geral e Superintendências Regionais, duas Centrais de Apoio Operacional e 17 Agências (de pequeno, médio e grande portes das 5 Superintendências Regionais), onde foram levantadas as atividades atuais e potenciais necessárias para cada unidade, através de metodologia específica, oportunidade em que foi revisto o Perfil de Competências Profissionais do BNB, consubstanciado no Manual de Descrição de Cargos e Funções, o qual é composto de 4 volumes, e que é parte integrante deste trabalho.

Com base no resultado do Perfil de Competências Profissionais, as funções foram divididas em 3 eixos de carreira: Gerencial, Técnica e Assessoria e Apoio. Para a definição da estrutura salarial das funções foi considerado a pontuação dos fatores de avaliação, bem como os

valores de mercado. Os resultados da avaliação apresentaram uma evolução gradativa, em termos de pontos. Buscou-se manter uma amplitude dos níveis dentro de cada função da ordem de 15%.

Já os intervalos ente funções distintas não obedece, necessariamente, este padrão, em função de que algumas funções, pela prática do mercado, bem como pela sua natureza estratégica, exigem situações diferenciadas.

Os **Quadros Situacionais – Funções Comissionadas** do BNB estão contidos no quadro 30, a seguir:

**Quadro 30 – Plano de Funções Comissionadas**

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

O empregado seria recompensado pelo seu posicionamento em um dado momento em um cargo e / ou função específica. A Remuneração Funcional (RF) compreende as seguintes parcelas:

- ◆ Remuneração Base (RB) (Vencimento do cargo (VC) + Gratificação Mensal (GM))
- ◆ Adicional de Função em Comissão (AFC)
- ◆ Adicional por Tempo de Serviço (ATS)
- ◆ Diferença Salarial Assegurada (DSA)

O somatório das parcelas acima enumeradas estaria limitado a pisos e tetos máximos a serem periodicamente estabelecidos pela Diretoria do Banco, subsidiado nas informações de mercado reunidos pelo Ambiente de Desenvolvimento Humano.

Referidos limites da Remuneração Funcional foram estabelecidos levando em conta o total da massa salarial suportável pelo Banco, os valores e práticas do mercado de trabalho e as diretrizes governamentais relacionadas a tetos salariais nas empresas estatais.

$$\boxed{RF = RB + AFC + ATS + DSA} \quad \text{Fórmula 1}$$

O teto da remuneração funcional de cada cargo e / ou função só poderia ser ultrapassado em decorrência da incorporação do adicional por tempo de serviços (ATS), por se tratar de verba de caráter pessoal e, portanto, não sujeita aos limites genéricos estabelecidos.

### **Remuneração Base**

Cada cargo corresponde a um determinado nível de remuneração base (vencimento do cargo + gratificação mensal), contendo 35 níveis e uma amplitude entre os níveis de cada carreira da ordem de 2%.

Os valores da remuneração base foram definidos a partir das parcelas salariais irredutíveis (vencimento do cargo e gratificação mensal) da massa salarial atual.

O valor da Remuneração Base incorporou a Gratificação Mensal (GM) e foi calculada na forma da Figura abaixo. Seu resultado foi considerado para efeito da definição da parcela salarial irredutível.

Formula 2

$$\boxed{RB = VC \text{ ATUAL NO PCS} + 1/3 = \text{SALÁRIO-BASE}}$$

**Adicional por Tempo de Serviço - ATS**

Concedido na forma da CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas. Corresponde a 5% sobre a Remuneração-Base do cargo mais a Diferença Salarial Assegurada (quando for o caso) para cada ano de efetivo trabalho.

$$\text{ATS} = \frac{\text{N.ANUÊNIOS}}{100} \times (\text{RB} + \text{DSA})$$

Fórmula 3

**Diferença Salarial Assegurada - DSA**

Refere-se à diferença a maior entre as parcelas salariais irredutíveis atualmente recebidas pelo empregado e o valor da Remuneração Mínima (PISO) para a função que exerce.

$$\text{DSA} = \text{PSI} - \text{Remuneração Mínima (PISO)}$$

Fórmula 4

**Adicional de Função em Comissão - AFC**

Visa remunerar o empregado pela ocupação de uma determinada Função em Comissão.

Sempre que for exigida jornada integral, o valor do somatório do DSA e do Adicional de Função em Comissão - AFC não pode ser inferior a 1/3 do somatório da Remuneração-Base do Cargo mais o Adicional por Tempo de Serviço.

O somatório das parcelas de remuneração fixa não pode ultrapassar o limite estabelecido (Remuneração Máxima – TETO) para a função.

Quando o Adicional de Função em Comissão - AFC contribuir para o excesso sobre o limite remuneratório da função, o percentual da AFC será ajustado para menor, respeitando o limite de 1/3 para as funções com jornada integral, conforme determinado pela legislação.

## 8. IMPLANTAÇÃO

A implantação do Plano de Cargos e Salários – PCS, estando nele incluído o Plano de Carreiras e o Sistema de Promoções ocorrerá de acordo com as etapas a seguir:

- **Redefinição das estruturas das unidades** – o Ambiente de Desenvolvimento Organizacional coordenará o processo de fixação da quantidade dos profissionais necessários em cada unidade;
- **Enquadramento dos servidores no novo plano**
  - O enquadramento nos cargos dar-se-á nos respectivos eixos de carreira e em função da proximidade dos vencimentos atuais;
  - cada unidade fará a avaliação dos funcionários, para provimento das funções em comissão, segundo os critérios estabelecidos para ingresso e promoção nas carreiras, conforme quadro 27, através do Sistema de Avaliação de Potencial.

Segundo simulações o impacto financeiro com a implantação do novo plano será da ordem de XX,XX%, representando um incremento de R\$XXX.XXX,XX, considerando, inclusive, encargos e provisões.

Para que o Novo Plano de Cargos e Salários – PCS seja implementado integralmente e cumpra as suas finalidades, é necessário que o Ambiente de Desenvolvimento Humano:

- valide com a Direção do Banco do Nordeste do Brasil e Comissão Nacional dos Bancários – CNB as sugestões aqui propostas;
- encaminhe o Novo Plano de Cargos e Salários para validação dos órgãos superiores (Ministério do Planejamento – Departamento de Controle das Estatais e Ministério do Trabalho);
- conclua a Descrição e Especificação dos Cargos e Funções;
- aperfeiçoe o Sistema de Avaliação de Potencial para provimento das funções em comissão;
- promova amplo processo de comunicação, dando ciência do teor do Novo Plano de Cargos e Salários a cada servidor do Banco;
- aperfeiçoe o Sistema de Avaliação de Desempenho, considerando as modificações implementadas no Novo Plano de Cargos e Salários;
- crie instrumentos (e aperfeiçoe os já existentes) que auxiliem o servidor no seu planejamento e desenvolvimento de carreira.