

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

MARIANA MANCIO PIERETTI

**OS IMPACTOS NA CARREIRA DOS FUNCIONÁRIOS PELA  
FALTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UM ESTUDO DE CASO  
EM UMA EMPRESA DO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO**

PORTO ALEGRE

2014

MARIANA MANCIO PIERETTI

**OS IMPACTOS NA CARREIRA DOS FUNCIONÁRIOS PELA  
FALTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UM ESTUDO DE CASO  
EM UMA EMPRESA DO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Ângela Beatriz Busato Scheffer

PORTO ALEGRE

2014

MARIANA MANCIO PIERETTI

**OS IMPACTOS NA CARREIRA DOS FUNCIONÁRIOS PELA  
FALTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UM ESTUDO DE CASO  
EM UMA EMPRESA DO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito Final: A

Aprovado em 08 de dezembro de 2014.

BANCA EXAMINADORA

---

Profª Silvia Generali da Costa

---

Orientadora – Profª Ângela Beatriz Busato Scheffer

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, pela oportunidade de estudar na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, que me permitiu conhecer pessoas incríveis e poder trabalhar com elas, dentro e fora da instituição.

Agradeço, principalmente, ao meu filho Eduardo, simplesmente por existir e por ser a minha maior fonte de inspiração.

Aos meus pais, Júlio e Flávia, pelo amor, apoio e incentivo incondicionais durante a minha trajetória no curso de graduação e na vida. Ao meu namorado, Eduardo, pela compreensão durante esse período, pelos finais de semana perdidos, e por viabilizar, de certa forma, que este trabalho fosse realizado.

Aos colegas de trabalho, pela disponibilidade e participação na pesquisa. Aos meus amigos e familiares, por terem acompanhado de perto esses anos de dedicação aos estudos, tornando esses momentos ainda melhores.

## RESUMO

O presente trabalho tem por finalidade identificar e analisar a percepção dos funcionários não-gerentes de três agências situadas no município de Porto Alegre a respeito da falta de avaliação de desempenho formal e o seu impacto em suas carreiras organizacionais. Como método, foi utilizada a pesquisa qualitativa através de um estudo de caso. A coleta dos dados foi feita através de entrevistas com 11 sujeitos, sendo eles 10 funcionários não-gerentes e um gerente geral, de uma das três agências analisadas, do Banco AlfaBeta S/A. A partir da análise dos dados foi possível obter resultados que evidenciaram como acontece a avaliação de desempenho informal dos funcionários não-gerentes e quais as suas necessidades de avaliação de desempenho formal, bem como de que maneira isso impactou o desenvolvimento de suas trajetórias de carreira organizacional. Além disso, foi possível destacar a importância da influência do gerente na carreira de seus funcionários. O banco possui apenas uma ferramenta de avaliação de desempenho formal que pode ser aplicada aos funcionários não-gerentes, porém sua aplicação é facultativa e alguns gerentes acabam não a utilizando. A avaliação de desempenho informal acontece apenas para os funcionários atuantes em funções comerciais e o feedback é a maneira mais utilizada para comunicá-lo, embora não seja feito da maneira mais adequada. As trajetórias da carreira organizacional dos funcionários aconteceram, de maneira geral, sem um planejamento que conciliasse as expectativas dos funcionários e as necessidades dos gerentes, afetando, portanto, a movimentação de cargos a qual foram submetidos. Na ausência de critérios definidos pela empresa, os critérios pessoais dos gerentes tornam-se definitivos para escolha de pessoal para ocupar os cargos dentro das agências. Esses critérios muitas vezes não são divulgados, o que deixa o funcionário sem rumo na empresa. Por fim, pode-se verificar que as carreiras dos funcionários não-gerentes foram impactadas pela falta de desempenho formal, tornando-os vulneráveis as escolhas dos seus gerentes, fazendo com que não desejem continuar desenvolvendo uma carreira no setor bancário no longo prazo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Avaliação de Desempenho. Carreira. Setor Bancário.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Segmentação de clientes .....	11
Figura 2 – Organograma das agências .....	13
Tabela 1 - Perfil dos entrevistados da agência AgV .....	34
Tabela 2 - Perfil dos entrevistados da agência AgJ .....	34
Tabela 3 - Perfil dos entrevistados da agência AgM .....	35
Tabela 4 - Perfil do gerente entrevistado da agência AgV .....	35
Tabela 5 - As categorias de análise .....	38
Tabela 6 - As categorias e microcategorias de análise .....	40

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
1.1 OBJETIVOS .....	10
<b>1.1.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>10</b>
<b>1.1.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>10</b>
1.2 A EMPRESA .....	11
<b>1.2.1 Recursos Humanos na empresa</b> .....	<b>12</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>15</b>
2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	15
<b>2.1.1 Definições</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1.2 Por que e como avaliar o desempenho</b> .....	<b>17</b>
<b>2.1.3 Quem avalia, quando e com que frequência</b> .....	<b>19</b>
<b>2.1.4 Críticas e Problemas</b> .....	<b>22</b>
2.2 CARREIRA .....	23
<b>2.2.1 Definições</b> .....	<b>23</b>
<b>2.2.2 Escolha da carreira</b> .....	<b>25</b>
<b>2.2.3 Planejamento e Trajetória de Carreira</b> .....	<b>26</b>
<b>2.2.4 Usando Avaliações de Desempenho</b> .....	<b>28</b>
<b>2.2.5 Carreira no setor bancário</b> .....	<b>29</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>32</b>
3.1 MÉTODO .....	32
3.2 AGÊNCIAS FOCO DO ESTUDO .....	33
3.3 OS ENTREVISTADOS .....	34
3.4 ESTRATÉGIAS DE COLETA .....	35
3.5 ESTRATÉGIAS DE ANÁLISE DE DADOS .....	36
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>39</b>
4.1 AS CATEGORIAS DE ANÁLISE .....	40
<b>4.1.1 Primeira categoria de análise: Avaliação de Desempenho</b> .....	<b>41</b>
<b>4.1.2 Segunda categoria de análise: Carreira</b> .....	<b>53</b>
<b>4.1.3 Terceira categoria de análise: Influência do gerente</b> .....	<b>67</b>

<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>77</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>83</b>
<b>APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA – FUNCIONÁRIOS DO BANCO ALFABETA S/A .....</b>	<b>86</b>
<b>APÊNDICE 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA – GERENTE GERAL DO BANCO ALFABETA S/A .....</b>	<b>88</b>



## 1 INTRODUÇÃO

A expansão do setor financeiro no Brasil e a bancarização da população brasileira acarretam a necessidade de incremento no número de agências, o crescimento no volume de operações realizadas e a necessidade tecnológica para acompanhar a crescente demanda pelos produtos e serviços bancários.

O setor bancário é empregador de uma grande parcela da população brasileira, tanto os bancos públicos quanto os privados. Os bons salários, os benefícios, as gratificações, a curta jornada de trabalho, são fatores atrativos para muitas pessoas que ingressam no mercado de trabalho e desejam boas ocupações. As vagas abertas no setor são amplamente concorridas, exigindo dos profissionais atuantes que, além de uma boa formação acadêmica, passem a ter uma consolidada estrutura de treinamentos, e, principalmente, diversas competências alinhadas com as estratégias mercadológicas destas empresas.

O ambiente ocupacional no setor bancário exige a contrapartida do funcionário. Para receber as recompensas ofertadas, o colaborador é bastante cobrado. Tempo de respostas mais curtos e adaptação a mudanças freqüentes são algumas das qualidades que os bancários devem possuir. Para colaborar com a formação dos seus funcionários, os bancos têm investido fortemente na educação dos mesmos. Mas isso não é o suficiente. Os funcionários devem desempenhar suas atividades de acordo com as expectativas dos seus superiores e da missão e valores da empresa. Este desempenho deve ser medido através de uma avaliação de desempenho que deve nortear os rumos e objetivos dos funcionários em relação à sua carreira dentro da instituição.

Entretanto, nota-se que até mesmo uma das maiores instituições bancárias brasileiras ainda não estende este tipo de avaliação a todo seu quadro funcional. A exemplo disso, utilizaremos como foco do trabalho a empresa AlfaBeta S/A, nome fictício utilizado para manter em sigilo a identidade da empresa analisada, uma empresa atuante no setor bancário brasileiro.

A instituição bancária AlfaBeta S/A é uma das maiores do Brasil no segmento em que atua. Ao contrário do que praticam a maioria das empresas atualmente, o Departamento de Recursos Humanos da AlfaBeta S/A não estende a avaliação de desempenho a todos os seus funcionários, ficando de fora desse processo os não-gerentes. Atualmente, a avaliação de desempenho formal para os funcionários é

aplicada analisando apenas as metas e números desejados pela direção, portanto, somente os gerentes são avaliados através deste processo. Os demais funcionários, como os supervisores, assistentes, caixas e escriturários, não têm seu desempenho medido, devido ao fato de a eles não serem atribuídas estas metas diretamente. Entretanto, entende-se que a avaliação de desempenho é importante ferramenta para o desenvolvimento do funcionário que deseja construir uma carreira interna na organização da qual é integrante, de modo que, através dessa, é possível receber o *feedback* do seu superior, oportunizando a melhoria contínua do trabalho que desempenha, e, deste modo, criando oportunidades de crescimento dentro da mesma.

Entende-se por avaliação de desempenho formal aquela que acontece de maneira estruturada, onde a organização cria um sistema formal, com determinada periodicidade, para o acompanhamento do desempenho do funcionário, de maneira que este possa estar em constante transformação e possibilite adequar seus CHA's (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) aos moldes que a organização julga em conformidade com a estrutura da empresa e ao segmento de mercado em que atua. Neste sistema, é realizada uma análise de acordo com indicadores pré-estabelecidos, com o intuito de fornecer um parecer imparcial por parte do avaliador. De forma diferente, entende-se que aconteça a avaliação de desempenho informal, em organizações que não possuem um modelo formalizado ou mesmo a utilize paralelamente, de modo a fornecer ao funcionário um relato a partir das percepções pessoais do avaliador. Desta forma, o gestor passa a colaborar para que o funcionário possa pensar e avaliar sua carreira bem como oportunizar a geração de oportunidades de crescimento para aquele.

Assim, este trabalho será desenvolvido a partir da seguinte questão: **como a ausência de uma avaliação de desempenho formal pode impactar a carreira organizacional dos seus funcionários não-gerentes?**

Portanto, este estudo faz-se essencial, dada a realidade da empresa na qual será realizado, trazendo a tona um tema de suma importância no contexto atual das organizações. Espera-se propiciar uma reflexão por parte dos funcionários sobre suas expectativas de carreira e como agir para atingir tal objetivo, bem como por parte da empresa, representada pelo gestor, na busca por promover uma reflexão sobre o aproveitamento de talentos.

O presente trabalho está constituído de 5 capítulos, incluída a introdução. Ainda na introdução são apresentados os objetivos desta pesquisa, bem como a apresentação da empresa onde fora realizado. No capítulo 2 apresenta-se a revisão bibliográfica dos principais temas abordados no estudo, Avaliação de Desempenho e Carreira. No capítulo 3, são apresentados os procedimentos metodológicos, as agências foco do estudo, os entrevistados e as estratégias para coleta e análise de dados. No capítulo 4, os dados são apresentados e analisados sob a definição de 3 categorias de análise preestabelecidas. Finalizando, no capítulo 5 são encontradas as considerações finais a respeito deste trabalho.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

A partir da seguinte contextualização e da questão acima citada que o conduzirá, este estudo visa identificar e analisar a percepção dos colaboradores não-gerentes de uma instituição bancária brasileira situada no município de Porto Alegre acerca dos impactos causados nas suas carreiras dentro da organização AlfaBeta S/A pela ausência de uma avaliação de desempenho formal.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- a) descrever as práticas informais utilizadas pela organização para avaliar o desempenho de seus funcionários não-gerentes;
- b) descrever e analisar a percepção dos funcionários quanto à avaliação de desempenho informal utilizada;
- c) identificar as necessidades dos funcionários quanto à avaliação de desempenho tendo em vista suas expectativas de carreira;
- d) identificar as características da trajetória da carreira organizacional dos funcionários e como acontecem os processos nela envolvidos;
- e) analisar, a partir da percepção dos pesquisados, o papel dos gestores para a carreira dos funcionários.

## 1.2 A EMPRESA

A empresa AlfaBeta SA foi fundada em 1943 no interior do Estado de São Paulo a fim de atrair pessoas com poucos recursos. Atualmente, atua no mercado, basicamente, através de dois segmentos principais, Pessoa Física e Pessoa Jurídica. O segmento Pessoa Física é dividido em 3 grupos distintos, assim denominados: Varejo, Máster (nome fictício utilizado a fim de manter sigilo da identidade da empresa) e Private. O segmento Pessoa Jurídica é dividido, também, em 3 grupos, denominados Varejo, Empresas e Corporate. Tais denominações foram criadas a fim de classificar os clientes de acordo com sua renda/faturamento para então, desta maneira, atendê-los de modo diferenciado e exclusivo de acordo com seu perfil. <sup>1</sup>

**Figura 1 – Segmentação de clientes**



Fonte: Material disponibilizado pela organização.

Através da rede de agências, a empresa presta atendimento aos clientes Varejo (Pessoas Física e Jurídica), Máster e Empresas. O atendimento Private e Corporate acontece através de escritórios espalhados pelo país. Nas agências, o

<sup>1</sup>Informação obtida através de dados disponibilizados pela organização.

atendimento ao público externo acontece nos setores denominados de forma padrão em todo Brasil. Na área comercial, os setores são Abertura de Contas, Empréstimos e Financiamentos, Investimentos e Gerências Comercial, Pessoa Jurídica e Geral. Já na área administrativa os setores são Caixa, Balcão de Serviços Diversos e Retaguarda Administrativa, que engloba Gerência Administrativa e Tesouraria.

O Banco AlfaBeta S/A possui diretrizes bem definidas. Sua visão é ser reconhecida como a melhor e mais eficiente instituição financeira do País e pela atuação em prol da inclusão bancária e do desenvolvimento sustentável. Sua missão é fornecer soluções, produtos e serviços financeiros e de seguros com agilidade e competência, principalmente por meio da inclusão bancária e da promoção da mobilidade social, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e a construção de relacionamentos duradouros para a criação de valor aos acionistas e a toda a sociedade. A instituição ainda possui os seguintes valores: Cliente como razão da existência da Organização; Transparência em todos os relacionamentos internos e externos; Respeito à concorrência; Crença no valor e na capacidade de desenvolvimento das pessoas; Respeito à dignidade e diversidade do ser humano; Responsabilidade socioambiental, com promoção e incentivo de ações para o desenvolvimento sustentável; Compromisso com a melhoria contínua da qualidade do atendimento, de produtos e de serviços<sup>2</sup>.

Com uma rede de atendimento de 4.649 agências espalhadas pelo país, a organização alcançou o *market share* de 18,1% no sul do Brasil<sup>3</sup>. No município de Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, existem atualmente 43 agências, distribuídas entre agências de pequeno, médio, grande e mega porte.

### **1.2.1 Recursos Humanos na empresa**

Criada há mais de 70 anos<sup>4</sup>, a instituição bancária AlfaBeta S/A é uma das mais sólidas no mercado brasileiro, presente nos 4 cantos do país. Contando com um quadro de 100.489 funcionários ao final de 2013<sup>5</sup>, constitui um dos maiores empregadores do país.

A estratégia de Gestão de Pessoas é baseada na valorização do capital humano. Esta está fundamentada na Política de Gerenciamento dos Recursos

---

<sup>2</sup> Informações disponibilizadas através do website da organização.

<sup>3</sup> Informação obtida através do Relatório Anual do Banco AlfaBeta S/A.

<sup>4</sup> Informação obtida através do Relatório Anual do Banco AlfaBeta S/A.

<sup>5</sup> Informação obtida através do Relatório Anual do Banco AlfaBeta S/A.

Humanos, onde o ambiente de trabalho, o respeito à diversidade, qualidade de vida, a realização e crescimento profissional, entre outras, são suas principais diretrizes.

Sua proposta de carreira é fechada, ou seja, os novos funcionários devem ter no máximo 25 anos e todos ingressam como escriturários, o cargo mais baixo no organograma da organização. A cada demissão ou aposentadoria que ocorre, a pirâmide estrutural de cargos vai sendo “puxada” para cima, o que acarreta numa criação constante de movimentação de cargos. De tal modo, são valorizados os funcionários já atuantes na instituição. Através deste sistema, mais de 29 mil funcionários foram promovidos no ano de 2012<sup>6</sup> e 18 mil funcionários foram promovidos em 2013<sup>7</sup>. As admissões são realizadas de modo formal, com carteira de trabalho assinada, nos moldes da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho). Abaixo, apresenta-se a estrutura hierárquica das agências do Banco AlfaBeta S/A:

**Figura 2 – Organograma das agências**



Fonte: Material disponibilizado pela organização.

Com o intuito de realizar um levantamento do seu capital humano, a empresa AlfaBetaS/A desenvolveu um programa onde vem utilizando entrevistas e outras metodologias para mapear as competências e o potencial de seus funcionários desde 2012. O objetivo do programa é entregar diagnósticos para identificar as ações de treinamento mais adequadas à melhoria do desempenho do funcionário e da equipe da qual faz parte, assim criando condições para desenvolvimento de planos de carreira dentro da organização e incentivando a prática do feedback por

<sup>6</sup> Informação disponibilizadas através do website da organização.

<sup>7</sup> Informação obtida através do Relatório Anual do Banco AlfaBeta S/A.

parte dos gestores, visando atingir os resultados almejados em curto, médio e longo prazos. A este processo deu-se o nome de Estimativa de Entrega e se estende a todos os funcionários da empresa, inclusive aos não-gerentes, público alvo do presente estudo. Ao final de 2013, 82% do quadro já havia sido avaliado por esta ferramenta<sup>8</sup>.

Como estratégia, o banco adotou o sistema Banco de Carreira, que visa contratar pessoas, preferencialmente, para os cargos iniciais, preparando e desenvolvendo esses funcionários para ocuparem posições superiores. Atualmente, a maioria dos cargos executivos e intermediários é preenchida por profissionais formados internamente, que obtiveram destaque em suas trajetórias na organização. Segundo a organização, os resultados desse sistema de carreira e das práticas de Gestão de Pessoas, direcionadas ao crescimento profissional, se refletem no percentual de membros da Diretoria Executiva que fizeram carreira no banco AlfaBeta S/A, que atualmente atinge 93%. Para alcançar os cargos da alta direção, como, por exemplo, os de Diretor-Presidente e Diretor Vice-Presidente, é preciso ser funcionário por, no mínimo, 10 anos.

Aos cargos gerenciais é atribuída a avaliação de desempenho, conforme citado anteriormente. Essa avaliação de desempenho é baseada em metas e é mensurada de acordo com indicadores preestabelecidos para cada cargo. Os gerentes administrativos são avaliados através do PAD Administrativo, que mensura os indicadores como utilização dos recursos, atendimento de forma geral, entre outros. Os gerentes Pessoa Física, Jurídica, Comercial e Máster são avaliados de acordo com os PAD referentes às suas carteiras, onde são avaliados a venda de produtos e serviços, performance, entre outros. A convergência das notas atribuídas ao desempenho destes gerentes resulta numa nota geral da agência, a qual se denomina POBJ, da qual o responsável é o Gerente Geral da mesma.

---

<sup>8</sup> Informação obtida através do Relatório Anual do Banco AlfaBeta S/A.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Para embasar a presente pesquisa será apresentada a revisão bibliográfica dos principais temas neste abordados: Avaliação de Desempenho e Carreira. Na seção sobre Avaliação de Desempenho serão abordadas as definições, por que e como avaliar, quem avalia, quando e com que frequência, além dos principais problemas e críticas. Referente o tema Carreira serão abordados assuntos como definição e objetivos, trajetória da carreira organizacional, e principais tendências e desafios.

### **2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

#### **2.1.1 Definições**

O desempenho de uma empresa no cenário em que se situa é reflexo direto do desempenho das pessoas que nela atuam. Avaliando o desempenho das áreas financeira, operacional, vendas, produção e atendimento, entre outras, está sendo avaliado, principalmente, o desempenho humano, que tem o dever de beirar a excelência para que a organização possa competir de forma equilibrada no mercado globalizado e concorrido dos dias atuais (CHIAVENATO, 2004). Não apenas utilizada para o desenvolvimento pessoal de seus funcionários, a avaliação de desempenho constitui ferramenta gerencial utilizada por empresas consolidadas para engajar sua força de trabalho de maneira a alcançar as metas planejadas (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Historicamente, segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), a avaliação de desempenho surge em 1842 quando o governo federal americano passou a avaliar anualmente o desempenho de seus funcionários. A partir de então, a avaliação de desempenho passou a ser utilizada por inúmeras empresas, de variados portes, dos setores público e privado.

Para Chiavenato (2004), a avaliação de desempenho é a medição do desempenho de cada pessoa ao exercer suas atividades dentro de sua função na organização em que atua comparativamente aos resultados almejados. É técnica essencial na atividade gerencial dos dias de hoje, pois através dela é possível detectar diversos problemas, desde falhas de treinamento até mesmo erros de



alocação de funcionários, por exemplo, além de gerar embasamento e informações precisas para criar ferramentas para extinguir ou neutralizar tais situações. Além disso, é um processo na qual estão envolvidos avaliado e avaliador, por isso pode se apresentar de formas diferentes em diferentes organizações. Pode receber inúmeras denominações, como, por exemplo, avaliação do mérito, avaliação de pessoal, avaliação de eficiência, entre outros. O autor ainda afirma que, para desenvolver um bom projeto de avaliação de desempenho, é essencial responder a seis questões fundamentais:

1. Por que avaliar o desempenho?
2. Qual o desempenho que deve ser avaliado?
3. Como avaliar o desempenho?
4. Quem deve fazer a avaliação de desempenho?
5. Quando avaliar o desempenho?
6. Como comunicar a avaliação de desempenho?

Na mesma linha, Ivancevich (2008) define gestão de desempenho como o processo do qual os gestores da organização se utilizam para alinhar as metas da empresa e o desempenho individual dos funcionários. Segundo ele, um bom sistema de avaliação de desempenho adota indicadores precisos almejando a excelência relativa a desempenho, e dispõe ao funcionário um *feedback* a respeito do mesmo.

Existem dois sistemas de avaliação de desempenho que acontecem simultaneamente em diversas empresas, ainda segundo Ivancevich (2008), a formal e a informal. No sistema informal, o gestor reflete sobre o desempenho do funcionário constantemente, o que acarreta numa percepção de acordo com critérios pessoais do gerente. Já o sistema formal avalia de forma regular e sistemática o desempenho do funcionário, gerando um resultado imparcial, através de indicadores igualmente aplicados.

A avaliação de desempenho deve gerar benefícios para a empresa e para os funcionários, e, para que isso aconteça, de acordo com Koontz<sup>9</sup> (1972, *apud* CHIAVENATO, 2004) deve respeitar quatro critérios básicos:

- a) Cobrir não somente o desempenho no cargo ocupado, mas também considerar metas e objetivos;

---

<sup>9</sup> KOONTZ, Harold. "Making Managerial Appraisal Effective". *California Management Review*. 15, 1972, p. 46-5.

- b) Realizar uma análise objetiva do desempenho e não subjetiva dos hábitos pessoais do funcionário;
- c) Deve ser aceita pelo avaliado e pelo avaliador, compreendendo que a mesma gera benefícios para ambos;
- d) Deve ser utilizada para melhorar a produtividade do indivíduo dentro da organização.

### 2.1.2 Por que e como avaliar o desempenho

Toda pessoa precisa receber retroação, ou *feedback*, para saber como está desempenhando seu trabalho. Sem esse retorno, as pessoas não sabem em que direção estão andando. Respondendo a pergunta “Por que avaliar o desempenho?”, McGregor<sup>10</sup> (1972, *apud* CHIAVENATO, 2004, p. 224), afirma que as organizações também necessitam medir o desempenho dos seus funcionários, por três razões:

- a) a avaliação de desempenho proporciona fundamentos para aumentos salariais, promoções, transferências, e até mesmo demissões;
- b) através dela é possível comunicar ao funcionário como ele está desempenhando sua função, criando argumentos para sugerir mudanças no seu comportamento, conhecimentos, habilidades e atitudes;
- c) permite que o funcionário saiba o que o seu chefe realmente pensa a seu respeito.

Além destes, outros objetivos podem ser traçados com a elaboração de um sistema de avaliação de desempenho, conforme descrevem Bohlander, Snell e Sherman (2003). Para estes autores, outros exemplos de objetivos podem ser, desde recomendar um programa específico de treinamento aos funcionários, até fornecer base para criar escalas para promoção de funcionários.

Do ponto de vista administrativo, a avaliação de desempenho é utilizada mais amplamente como fator de decisão de remuneração e serve como base para a criação de um planejamento estratégico de RH, como, por exemplo, na determinação do valor relativo dos empregos de acordo com uma avaliação de cargos ou como critério para avaliar testes de seleção. Do ponto de vista do

---

<sup>10</sup> MCGREGOR, Douglas. “An Uneasy Look at Performance Appraisal”. *Harvard Business Review*. Setembro/Outubro de 1972, p. 133-134.

desenvolvimento individual, a avaliação de desempenho deve ter uma abordagem em consonância com os programas de treinamento, desenvolvimento e planos de crescimento de funcionários (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003). Neste mesmo contexto, Ivancevich (2008, p. 253) ainda cita a motivação como objetivo da avaliação de desempenho, como forma “[...] de encorajar a iniciativa, desenvolver o senso de responsabilidade e estimular os esforços para melhor desempenho.”

De modo geral, cabe ao departamento de RH a supervisão e coordenação do programa de avaliação de desempenho, mas os gerentes devem participar ativamente da criação dos objetivos do programa. Segundo os autores Bohlander, Snell e Sherman (2003), os funcionários também devem participar da elaboração do programa, gerando assim, sua aceitação e satisfação, minimizando suas preocupações quanto à justiça e exatidão quando da efetivação de aumentos, promoções e outras movimentações que impactem em suas carreiras dentro da organização.

O desempenho deve ser analisado através de padrões definidos e comunicados de maneira clara ao funcionário. Os requisitos devem ser derivados da análise de cargos e refletidos nas suas descrições e atribuições. Ivancevich (2008) chama esses padrões de desempenho como critérios de avaliação.

Para estabelecer os padrões de desempenho, Bohlander, Snell e Sherman (2003) enfatizam quatro considerações básicas a serem observadas: relevância, estratégica, deficiência de critério, contaminação de critério e confiabilidade. A relevância estratégica consiste em relacionar os padrões aos objetivos estratégicos e competências organizacionais. Já a deficiência de critério ocorre quando aspectos do desempenho real do funcionário não são medidos. A contaminação de critério ocorre ao analisar elementos que afetam as medidas de avaliação, mas que não fazem parte do desempenho real. Por fim, a confiabilidade pode ser medida pela correlação de dois conjuntos de classificação, através da comparação entre eles.

Os padrões de desempenho são elementos que permitem aos gestores comunicar aos seus funcionários informações sobre a sua qualidade e quantidade de produção. Sendo assim, estes padrões devem ser definidos em termos quantificáveis e mensuráveis, visto que, quando os padrões são expressos em termos mensuráveis, a comparação do desempenho de um funcionário ao padrão resulta numa avaliação mais consistente (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Ivancevich (2008) alerta que, quando os critérios de avaliação não são bem definidos, o avaliador tende a avaliar as pessoas e não o desempenho delas.

### **2.1.3 Quem avalia, quando e com que frequência**

A partir dos conceitos acima descritos, surge outra questão abordada por Chiavenato (2004): afinal, quem deve avaliar o desempenho?

Conforme defende o autor, o ideal seria se cada funcionário avaliasse seu próprio desempenho, com o intuito de minimizar a subjetividade implícita no processo. Ele ainda cita que algumas organizações possuem um sistema de avaliação de desempenho onde o funcionário é o responsável pelo seu desempenho e pela sua monitoração, com o auxílio do seu superior. Nestes casos, o funcionário realiza uma auto-avaliação, considerando seu desempenho quanto à sua performance, eficiência e eficácia, de acordo com parâmetros adequados a tarefa que lhe é atribuída. Portanto, em organizações que realizam auto-avaliação de desempenho, o funcionário exerce duas responsabilidades, a de avaliador e a de avaliado. Como avaliado, este tem o dever de estar em constante observação e reflexão sobre o seu desempenho, gerando oportunidades para potencializar suas forças e minimizar suas fraquezas, melhorando os resultados pessoais e da organização como um todo (CHIAVENATO, 2004).

Complementando a idéia acima, Bohlander, Snell e Sherman (2003), o sistema de auto-avaliação requer que o funcionário primeiro complete o formulário de auto-avaliação para que depois, então, seja realizada a entrevista de desempenho. A entrevista de desempenho ocorre para que o funcionário e o gerente possam discutir o desempenho no trabalho e concordar quanto à avaliação final.

Chiavenato (2004) destaca que, apesar da existência deste tipo de avaliação, na maior parte das organizações, a responsabilidade pelo desempenho dos funcionários ainda é o gerente. Ele possui o dever de avaliar e comunicar os resultados de performance dos seus subordinados constantemente. Em organizações como estas, o setor de Recursos Humanos estabelece meios e critérios para que a avaliação possa acontecer, enquanto quem a aplica é o gerente ou supervisor. Ambos trabalham em conjunto, o órgão de RH monta, acompanha e controla o sistema, ao passo que o gestor evidencia sua autoridade através do

mesmo. Nestes casos, este tipo de sistema proporciona ao gerente maior flexibilidade e liberdade para comandar sua equipe.

Por outro lado, muitos gerentes afirmam não terem tempo para observar seus funcionários, portanto, precisam embasar suas avaliações nos registros de desempenho deles. Entretanto, estes registros devem trazer informações válidas e confiáveis, a fim de eliminar possíveis deficiências de critério e contaminação. (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Bohlander, Snell e Sherman, 2003 sugerem que o supervisor faça a avaliação, mas que a mesma seja revisada pelo superior para reduzir o risco de avaliações superficiais ou tendenciosas. Eles acreditam que revisões realizadas pelos superiores em geral são mais objetivas do que as avaliações dos supervisores imediatos.

Existem também outras modalidades de avaliação de desempenho, além da auto-avaliação e da avaliação pelo gerente. Entre elas, é possível destacar outras seis modalidades, conforme descreve o autor Chiavenato (2004) em sua obra:

- a) O indivíduo e o gerente: nesta alternativa, a responsabilidade é mutua. O gerente serve de guia e orientação, ao passo que o funcionário avalia o seu próprio desempenho considerando a retroação fornecida pelo gerente. Enquanto o gerente oferece os recursos, como treinamento, informação, metas e objetivos, o funcionário oferece desempenho e resultados.
- b) Equipe de trabalho: a responsabilidade pela avaliação de desempenho de cada um dos participantes é da equipe, e é a equipe que define suas próprias metas. Bohlander, Snell e Sherman (2003) complementam, afirmando que as avaliações de equipe consistem em uma forma de romper com as barreiras entre os indivíduos e incentivar o esforço coletivo. Geralmente, o sistema é utilizado juntamente com o uso de incentivos, como, por exemplo, o pagamento variável do grupo.
- c) Avaliação de 360º: desenvolvida recentemente, é realizada de forma circular, envolvendo todos os indivíduos que mantém algum tipo de interação como o avaliado, sendo eles o chefe, os colegas, os subordinados, os clientes internos e externos, entre outros, abrangendo todos ao redor do avaliado. Este sistema permite verificar as variadas demandas que o avaliado recebe em seu ambiente de trabalho, mas é bastante criticado por colocar o avaliador em uma situação de grande vulnerabilidade. O anonimato dos avaliadores

deve ser preservado, segundo Ivancevich (2008) e Bohlander, Snell e Sherman (2003), a fim de assegurar qualidade e aceitação máximas.

d) Avaliação para cima: esta modalidade permite que a equipe de trabalho avalie o seu gerente e a maneira como ele proporcionou a obtenção dos resultados almejados. Este tipo de sistema é utilizado pelas organizações a fim de adequar o ambiente da própria empresa às expectativas das pessoas que nela atuam. Segundo o autor Ivancevich (2008), para gerar a aceitação do gestor, este modelo deve ser usado apenas para fins de desenvolvimento e não para fins administrativos, como, por exemplo, mudanças de salários e promoções.

e) Comissão de avaliação de desempenho: Trata-se de uma avaliação coletiva realizada por um grupo de pessoas direta ou indiretamente interessado no desempenho das pessoas. É formada por membros de diversas unidades da organização (membros estáveis) e pelo superior do funcionário avaliado (membro transitório). O modelo é bastante criticado devido ao fato de ser realizado por basicamente por pessoas que não estão envolvidas diretamente no ambiente do avaliado.

f) O órgão de RH: utilizada nas organizações mais conservadoras, está se tornando obsoleta devido a sua característica extremamente burocrática e centralizadora. Por serem processadas de maneira centralizada, as informações acabam se tornando padronizadas, através de indicadores estatísticos como médias e medianas, enquanto a intenção da avaliação de desempenho é mensurar individualmente o desempenho.

Outra questão fundamental para a avaliação de desempenho é determinar quando avaliar o desempenho, e com qual frequência o realizar. Nos Estados Unidos, por exemplo, grande parte das organizações avalia o desempenho dos funcionários uma vez ao ano, enquanto outras organizações avaliam de duas a quatro vezes ao ano.

Para as organizações que realizam a avaliação anual, existem duas formas de quando realizá-la: na data de aniversário da contratação do funcionário ou avaliar todos os funcionários em uma única data. Embora esta seja uma abordagem mais fácil de ser realizada, em termos administrativos, não é a melhor opção, devido a exigir dos avaliadores uma maior demanda de tempo pra a realização das entrevistas de avaliação e preenchimento de formulários, podendo, portanto,

acarretar numa realização superficial, para conseguir atingir o tempo estipulado para entrega. Sendo assim, sugere-se realizar a avaliação de desempenho em sincronia com as tarefas normais do funcionário, a fim de poder avaliar o desempenho no ciclo de maneira efetiva (IVANCEVICH, 2008).

#### 2.1.4 Críticas e Problemas

O sistema de avaliação de desempenho também apresenta críticas de diversos autores. Segundo Davenport<sup>11</sup> (2005, *apud* IVANCEVICH, 2008, p. 253) “os gestores tem como responsabilidade desenvolver, implementar, monitorar e modificar as mensurações do desempenho”. É possível avaliar resultados tangíveis com precisão, porém, existe o desafio de mensurar resultados intangíveis, como o desempenho de prestadores de serviços e profissionais do conhecimento, como por exemplo, técnicos e engenheiros.

Para Chiavenato (2004), uma avaliação de desempenho mal estruturada pode acarretar em certos problemas, como, por exemplo, o funcionário entender o processo apenas como punição ou recompensa pelo desempenho anterior, ou ainda julgá-lo injusto. Devido ao excesso de formalidade, também, o processo se resumir apenas ao preenchimento de formulários, tornando-se uma ferramenta sem utilidade, não agregando valor ao avaliado. Neste mesmo quesito, Ivancevich (2008) afirma que, se os critérios adotados forem focalizados somente nas atividades e não no resultado, ou ainda na personalidade, ao invés do desempenho, o funcionário pode não receber bem a sua avaliação.

Mesmo com um sistema bem elaborado, podem surgir problemas, principalmente se o avaliador não for bem treinado. O treinamento inadequado de avaliadores pode acarretar em uma gama de problemas no preenchimento das avaliações de desempenho. Latham e Wexley<sup>12</sup> (1994, *apud* BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003, p. 225) ressaltam a importância do treinamento de avaliação de desempenho afirmando que todos os avaliadores devem ser treinados para minimizar os erros de julgamento que ocorrem quando uma pessoa avalia outra. Os

---

<sup>11</sup> DAVENPORT, T.A. *Thinking for a Living: How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers*. Boston: Harvard University, 2005.

<sup>12</sup> LATHAM, Gary P., WEXLEY, Kenneth N. *Increasing Productivity through Performance Appraisal*, 2ª ed (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1994), 137.

autores também enfatizam que, quanto mais uma avaliação de desempenho for tendenciosa, distorcida ou imprecisa, menor será a probabilidade de a produtividade do funcionário melhorar, e, além disso, decisões erradas de quem deve ser promovido, retido ou substituído podem prejudicar o resultado da empresa.

Um dos programas mais importantes no treinamento dos avaliadores é o treinamento de feedback. Essa entrevista informa os funcionários dos resultados de sua avaliação e permite, também, aos gerentes e funcionários discutir problemas atuais e estabelecer metas futuras. Segundo Gillen<sup>13</sup> (1996, *apud* BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003, p.226) o treinamento em habilidades específicas deve abranger três áreas básicas: a primeira consiste em comunicar-se efetivamente, a segunda em diagnosticar causas básicas de problemas de desempenho e a terceira em estabelecer metas e objetivos. Complementando, Ivancevich (2008, p. 278) afirma que as habilidades necessárias para realizar um bom feedback “[...] incluem a capacidade de falar com clareza, de ouvir com cuidado, de coletar e analisar informações completas e de negociar o montante e a utilização dos recursos.”

Além destes, outros problemas podem ser observados. Um deles é a má escolha da técnica. A maioria dos gestores prefere utilizar técnicas mais objetivas, que não consomem tanto tempo de trabalho, porém, se a técnica escolhida demandar muito trabalho, a avaliação pode ser feita de maneira displicente por parte do gestor. O segundo problema ocorre quando o sistema de desempenho e o programa de recompensa são desconexos, gerando a insatisfação dos funcionários (IVANCEVICH, 2008).

## 2.2 CARREIRA

### 2.2.1 Definições

Por se tratar de um termo bastante utilizado, o termo *carreira* acaba sendo de difícil definição. Dutra (1996) utiliza carreira de duas maneiras: a primeira para se referir à mobilidade ocupacional, como, por exemplo, o caminho a ser trilhado por um executivo, a carreira de negócios; a segunda para se referir à estabilidade

---

<sup>13</sup> GILLEN, Terry. " Why Appraisal Should Climb the Skills Agenda". *People Management* 2, nº9 (2 de maio de 1996): 43.



ocupacional, onde a carreira e a profissão são a mesma, como, por exemplo, a carreira militar. London e Stumph (1982), citados por Dutra (1996, p. 17) a definem de modo muito adequado, afirmando que carreira é a trajetória, “[...] a seqüência de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa”. Eles complementam dizendo que a carreira envolve diversos estágios e a ocorrência de mudanças que refletem necessidades, motivos individuais e expectativas e exigências da organização e da sociedade.

Entretanto, a carreira não evolui isoladamente com base em fatores pessoais e ambientais. A carreira individual passa por diversas etapas e estas etapas podem ou não ser influenciadas por atitudes, motivação, natureza da tarefa, cenário econômico, entre outros. Cada trabalhador deve perceber o ciclo profissional pelo qual está transitando e a influência destes fatores nos diferentes momentos de sua carreira (IVANCEVICH, 2008).

No caso do presente estudo, o interesse recai sobre o modo de pensar os efeitos da falta de uma avaliação de desempenho formal sobre a carreira dos não-gerentes do Banco AlfaBeta S/A. Portanto, o foco da revisão da literatura sobre o tema incidirá sobre as carreiras dentro do contexto organizacional.

Ao observar a realidade das empresas, é possível verificar a carreira como uma sucessão de acontecimentos inesperados, tanto para as pessoas quanto para a empresa. Ao olharem para o futuro, as pessoas enxergam um caminho cheio de possibilidades e, ao mesmo tempo, repleto de incertezas. Para Dutra (1996), a carreira deve ser pensada como uma estrada que é construída, constantemente, pelas pessoas e pela empresa.

Uma empresa que possui um número grande de funcionários tem o desafio de conciliar as expectativas de todos os seus funcionários com as necessidades organizacionais. Para tanto, estruturas de carreira, instrumentos de gestão, entre outros, são ferramentas da Administração de Carreiras sugerida por Dutra (1996). De acordo com o autor, o sistema consiste em uma “[...] estruturação de opções, como forma de organizar possibilidades, como suporte para que as pessoas possam planejar suas carreiras dentro da empresa” (DUTRA, 1996, p. 53)

Os instrumentos de gestão suportam a relação entre as pessoas e empresa, e garantem o nível de informação em relação à empresa e vice-versa. Estimulam e oferecem apoio necessário para que cada pessoa planeje sua carreira, e permitem à empresa decidir sobre oportunidades de carreira e escolha de pessoal.

### 2.2.2 Escolha da carreira

As chances de a primeira escolha de emprego ser acertada são muito pequenas, afirmou Peter Drucker (1968). Deve-se procurar e mudar algumas vezes até que se encontre uma carreira psicológica e financeiramente satisfatória. Para a escolha de qual carreira seguir, os indivíduos dispõem de algumas opções de ajuda.

Nas universidades, orientadores e outras unidades da instituição, como escritórios de colocação e centros de educação continuada, oferecem assistência ao planejamento da carreira. Outra opção é a da auto-avaliação, onde o indivíduo deve ser capaz de considerar os fatores internos e externos mais significativos. Como fatores internos podem ser citados as aptidões ocupacionais escolares, as habilidades sociais e de comunicação, interesses e valores, e deve incluir nível de salários e oportunidades de progresso e crescimento no emprego. Dentre os fatores externos a serem avaliados estão valores e expectativas de família, condições econômicas, tendências de emprego, entre outros. Por fim, os psicólogos especializados em orientação profissional utilizam testes para medir o grau de interesse por atividades mecânicas, administrativas, científicas e de persuasão, entre outras (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Nesta linha é possível citar o trabalho de John L. Holland (1996), especialista em orientação profissional, que propôs e pesquisou uma teoria de opção de carreira, um teste vocacional. Holland considera a opção de carreira uma expressão da personalidade, e não um fato aleatório. Em seu trabalho, defende que cada indivíduo se assemelha a cada um dos seis tipos de personalidade (I VANCEVICH, 2008):

- a) Realista: trabalhador que prefere atividades de manipulação de maquinários ou ferramentas, como por exemplo, o mecânico.
- b) Investigador: trabalhador que prefere ser analítico, curioso, metódico e preciso, como, por exemplo, o pesquisador.
- c) Artístico: esse trabalhador é expressivo, excêntrico, original e introspectivo, como, por exemplo, o decorador.
- d) Social: esse indivíduo gosta de trabalhar com pessoas, ajudando-as, e evita propositalmente atividades sistemáticas que envolvam ferramentas e maquinários, como, por exemplo, o educador.
- e) Empreendedor: esse profissional gosta de atividades que lhe permitam influenciar os outros e atingir metas, como, por exemplo, o advogado.

f) Convencional: esse trabalhador gosta de manipulação sistemática de dados, do preenchimento de registros ou da reprodução de materiais, como, por exemplo, o contador.

Holland afirma que mesmo havendo a predominância de um tipo de personalidade, as pessoas utilizam diversas estratégias para enfrentar seu ambiente, e estas estratégias podem englobar um ou mais tipos de personalidade.

Complementando o tema escolha da carreira, em sua obra, Dutra (1996) cita Hall (1976) e Van Maanem (1977), cujo trabalho fora analisar toda produção a respeito do tema até o final dos anos 70. Os autores definiram que as teorias de escolha de carreira podem ser agrupadas em duas categorias mais gerais, semelhantemente às opções de ajuda propostas por Bohlander, Snell e Sherman (2003),

a) Compatibilidade: afirma que algumas pessoas escolhem certas ocupações baseadas em medidas de compatibilidade entre a pessoa e a ocupação escolhida (auto-avaliação).

b) Processo de escolha: afirma que a pessoa ao longo de sua trajetória de vida vai, gradativamente chegando à escolha de sua ocupação (psicologia vocacional).

Segundo Dutra (1996), os cenários para o futuro não requerem pessoas submissas e obedientes as regras estabelecidas pela empresa. Pelo contrário, novos valores sociais e a necessidade crescente das organizações por pessoas empreendedoras e inovadoras acarretam em uma nova expectativa sobre as pessoas. Espera-se que as pessoas sejam conscientes dos seus interesses e preocupem-se em ter suas expectativas de carreira atendidas, e busquem interferir nas normas e regras das empresas que possam gerar impactos na suas carreiras.

### **2.2.3 Planejamento e Trajetória de Carreira**

O planejamento da carreira organizacional envolve a combinação das aspirações profissionais do funcionário com as oportunidades disponibilizadas pela empresa. A trajetória profissional é constituída de cargos específicos associadas a essas oportunidades dentro da organização. Tanto o profissional quanto a organização precisam assumir, juntos, a responsabilidade pela carreira. Neste processo, o funcionário precisa identificar suas aspirações e habilidades e, por meio

de aconselhamento, determinar o treinamento e as técnicas de desenvolvimento necessários para seguir a trajetória profissional escolhida. Enquanto isso, a organização deve identificar suas necessidades e as oportunidades disponíveis, e, através de um planejamento da força de trabalho, oferecer o treinamento e as informações sobre a carreira organizacional necessários aos profissionais (IVANCEVICH, 2008).

Conforme acima citado, o aconselhamento é uma prática bastante utilizada, onde a equipe de pessoal e supervisores oferecem orientação de carreira a seus funcionários. Este aconselhamento pode ser informal ou formal. Ivancevich (2008) diferencia os dois tipos de aconselhamento. O aconselhamento informal é indicado para os funcionários que desejam avaliar suas habilidades e interesses, e pode tratar de questões pessoais, que envolvam fatores importantes na determinação das aspirações profissionais dos mesmos. Geralmente, o aconselhamento de carreira consta da avaliação de desempenho, de maneira a informar ao funcionário não apenas se ele está tendo um bom desempenho, mas também quais os planos para seu futuro. Assim sendo, o supervisor deve ser capaz de aconselhar o funcionário em termos de necessidades e oportunidades organizacionais, no seu departamento e nas demais áreas da organização.

O aconselhamento formal consiste em palestras, centros de avaliação, e centros de desenvolvimento profissional nas organizações. Destina-se, em geral, a funcionários específicos, como, por exemplo, trainees em gestão e candidatos de alto potencial, embora possa se estender, também, aos demais funcionários, como as mulheres e as minorias. Um exemplo de prática utilizada para facilitar os planos de carreira dos funcionários são os programas de auxílio/bolsa de estudos, que oportuniza aos funcionários treinamento e formação educacional, arcando parcial ou integralmente com o valor das mensalidades. Outra prática bastante utilizada é a divulgação de vagas, ou seja, a organização divulga as oportunidades à medida que elas vão surgindo. A divulgação das vagas deve atender a seguintes condições: incluir promoções e transferências, além de vagas permanentes; devem ser divulgadas com, pelo menos, seis semanas de antecedência ao processo de recrutamento externo; os requisitos da vaga e padrões de seleção devem ser claros e diretos, entre outros.

O resultado do planejamento de carreira e a alocação dos funcionários no cargo inicial de uma seqüência de cargos superiores. Do ponto de vista da empresa,

a trajetória de carreira é essencial para o planejamento da força de trabalho, enquanto, para o funcionário, a trajetória de carreira é essa seqüência de cargos que ele deseja ocupar, de acordo com suas necessidades e aspirações individuais (IVANCEVICH, 2008).

O planejamento da evolução da carreira, conforme definem Bohlander, Snell e Sherman (2003), consiste em alocar um funcionário novo, sem experiência, em um cargo inicial, e, depois de um período no mesmo cargo, o funcionário pode ser promovido a outro cargo que exija mais conhecimentos e habilidades (progressões de cargo). A maioria das empresas se concentra na evolução de carreira para os níveis gerenciais, porém, a evolução pode ser desenvolvida para os cargos de todas as categorias. Eles chamam de trajetórias de carreira as linhas de avanço dentro de uma empresa.

#### **2.2.4 Usando Avaliações de Desempenho**

Juntamente com o mapeamento de oportunidades de carreira e os requisitos de suas empresas, os gerentes têm o papel de conhecer claramente a base de talentos que possui à sua disposição. Esse processo começa, em geral, com o uso da avaliação de desempenho e passa para outros métodos potencialmente sofisticados.

Os gerentes medem o desempenho dos seus funcionários por diversos motivos, mas o mais importante é tomar decisões de carreira e desenvolvimento. Por exemplo, os que possuem sucesso no desempenho merecem oportunidades de promoção, e os que possuem fraco desempenho podem utilizar a avaliação para conseguir uma transferência para outra área.

Identificar e desenvolver o talento das pessoas é um dos papéis que os gerentes devem exercer com seriedade. Ao conduzir avaliações formais de desempenho, devem preocupar-se em incentivar e em elevar o potencial de seus funcionários para cargos de nível gerencial ou cargos técnicos avançados. Mas essas indicações não devem ser feitas somente pelo gerente imediato. Deve haver outros que possam avaliar, indicar e promover os funcionários promissores, para que esse papel não seja centralizado apenas no gerente, tornando esse gerente o

único responsável pela carreira organizacional do funcionário (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

### 2.2.5 Carreira no setor bancário

O trabalho bancário passou por mudanças significativas. Com a reestruturação produtiva ocorrida no setor bancário, na década de 1990, o trabalho bancário passou a assumir um status diferenciado no mercado financeiro. As funções burocratizadas e especializadas, antes características do segmento, perderam lugar para um novo modelo, adquirindo uma posição de consultoria de negócios, levando o trabalhador a assumir a função de vender uma vasta gama de produtos e serviços aos seus clientes (OLTRAMARI; GRISCI, 2012).

Cada vez mais, diminui o número de funcionários na retaguarda (o trabalho clássico em serviços) para preenchimento de vagas na linha de frente. Esses funcionários da linha de frente são responsáveis pela gestão da intimidade com os clientes (GRISCI; HOFMEISTER; CIGERZA, 2006; LAZZARATO; NEGRI, 2001 *apud* OLTRAMARI; GRISCI, 2012).

Neste cenário, as perspectivas de carreira do trabalhador bancário caracterizam-se como autogestão, numa relação independente entre empresa e indivíduo, tornando o trabalhador o gestor da sua própria carreira. Conforme pesquisa de Ferreira e Seidl<sup>14</sup> (2009, *apud* OLTRAMARI; GRISCI, 2012, p. 135), a adesão tanto ao banco como a carreira, nos moldes da autogestão, acarreta no envolvimento total do indivíduo, doando sua vida por inteiro ao trabalho. Desta forma, sua vitalidade torna-se comprometida ao longo dos anos de trabalho em banco, porém, percebe-se que houve em troca poucos benefícios. Este mesmo estudo trouxe a relevância do dilema em relação às carreiras dos bancários, porque o salário, dependendo do cargo almejado, é desproporcional em relação às responsabilidades da nova função.

O trabalho bancário é caracterizado pelo esforço psíquico, onde se resume em relacionamento com clientes, com pressões, muitas vezes podendo causar desgastes emocionais. Segundo Cenci<sup>15</sup> (2001, *apud* OLTRAMARI; LORENZATO,

---

<sup>14</sup> FERREIRA, M.C.; SEIDL, J. Mal-estar no trabalho: análise da cultura organizacional de um contexto bancário brasileiro. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília, v. 25, n. 2, jun. 2009.

<sup>15</sup> CENCI, Cláudia Mara Bosetto. Sofrimento Psíquico no Trabalho Bancário. Passo Fundo, 2001.

2012), afirma que cada vez mais a carga psíquica aumenta ao passo que o trabalhador bancário sente que seu trabalho é mecânico e desgastante, e lhe causa medo e tensão.

Oltramari (2010) afirma que a valorização do conhecimento e das novas habilidades e atitudes, os CHA's, compõem o novo trabalhador bancário. O trabalho bancário, segundo a autora, apresenta algumas especificidades, como o aumento do número de abertura de contas, e, conseqüentemente, de clientes, gerando, também, a criação de um número maior de produtos. O trabalhador precisa dominar precisamente os produtos e serviços que precisa ofertar aos clientes, o que representa uma mobilização subjetiva intensa, já que a manutenção de seu emprego depende da venda dos mesmos. Além de produtos, dependendo da renda do cliente, o atendimento também deve ser personalizado, gerando um aumento da exigência e tensão por parte do trabalhador.

Grisci e Bessi<sup>16</sup> (2004, apud OLTRAMARI; LORENZATO, 2012) enfatizam a mudança o status da profissão de bancário, constantemente ameaçada pelo desemprego acarretada pela automação, exigindo, portanto, que o trabalhador seja cada vez mais ágil.

A mobilidade também faz parte da carreira no trabalho bancário, uma vez que é uma característica decorrente desse novo perfil. No início da carreira, os funcionários são mais abertos a mobilidade. Por vezes, essa mobilidade torna-se essencial no desenvolvimento da carreira do trabalhador bancários, o que faz pensar que a mobilidade nem sempre é escolha do funcionário, ela é necessária para seu crescimento (OLTRAMARI; GRISCI, 2012).

Além do investimento na carreira por parte do funcionário, as empresas utilizam programas para incentivar o investimento na carreira, como, por exemplo, as avaliações de desempenho, treinamentos, planos de sucessão e programas de desenvolvimento individual, baseado em competências. Esses programas são ferramentas da área de Gestão de Pessoas para instigar a competição e controle sobre os funcionários, ocasionando, conseqüentemente, doenças mentais produzidas no trabalho (OLTRAMARI; GRISCI, 2012).

As autoras Oltramari e Grisci (2012) afirmam, de acordo com seu estudo, que há diferenças na trajetória de carreira dos bancários e que suas escolhas se

---

<sup>16</sup> GRISCI, Carmem L. I; BESSI, Vania G. Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária. Sociologias. Porto Alegre, n. 12, p.160-200, Jul/Dez 2004.

apresentam de diferentes maneiras, no início, meio ou fim de suas carreiras. Elas concluem que é difícil encontrar o equilíbrio em relação às transições na carreira para ter sucesso. Sucesso, segundo as autoras, está fortemente ligado à mobilidade, disponibilidade e prontidão dos funcionários em relação às exigências do banco.

A trajetória dos bancários pode ser caracterizada como incerta, insegura e vulnerável. As transições na carreira se apresentam, portanto, como efeitos na vida dos trabalhadores bancários. Pode também incentivá-los a ter relações fugazes na família, a reproduzir o individualismo nas relações, tanto de trabalho quanto nas escolhas em relação aos rumos da carreira (OLTRAMARI; GRISCI, 2012).



### 3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos empregados no estudo, o perfil dos entrevistados, os métodos de coleta e os métodos de análise dos dados obtidos.

#### 3.1 MÉTODO

A pesquisa qualitativa representa apenas uma das inúmeras formas de estudar os acontecimentos que acometem os seres humanos e as suas relações sociais. Porém, tem ocupado papel de destaque quando da escolha do método a ser utilizado. Segundo Godoy (1995), caracteriza-se por estudar um fenômeno a partir da compreensão do contexto em que ocorre e no qual está inserido, exigindo, portanto, uma análise integrada. Neste tipo de pesquisa, “o pesquisador vai a campo buscando “captar” o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes” (GODOY, 1995, p. 21).

Os tipos mais conhecidos de pesquisa qualitativa, segundo Godoy (1995), são a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia. Optou-se neste trabalho pelo método do estudo de caso.

Estudo de caso é um tipo de pesquisa cujo objetivo é analisar profundamente o objeto de estudo estabelecido, através de uma investigação detalhada desse ambiente, sujeito ou situação específica que o caracteriza, destaca Godoy (1995). Segundo Yin<sup>17</sup> (1989, apud GODOY, 1995, p. 25):

[...] é uma forma de se fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidos, onde se utiliza múltiplas fontes de evidência.

O pesquisador que optar por utilizar este modelo deverá adotar um enfoque exploratório, devendo estar aberto às descobertas que fizer durante o estudo de caso. Apesar de basear-se em algum esquema teórico, o mesmo deverá estar atento a novas informações e detalhes que poderão ser destacadas durante a execução do trabalho. Pelo fato de apresentar uma realidade complexa, o

---

<sup>17</sup> YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. Newbury Park, CA. Sage Publications, 1989, p.23.

pesquisador deverá apontar para a multiplicidade de dimensões que se apresentam no estudo de fenômeno escolhido (GODOY, 1995).

Godoy (1995) ainda ressalta algumas características do estudo de caso. Para a elaboração do estudo de caso, o pesquisador utiliza diversas fontes de informações, através de duas técnicas fundamentais de pesquisa, a observação e a entrevista, que conduzirão a produção de relatórios com um formato mais informal, ilustrado através das citações e exemplos fornecidos pelos sujeitos da pesquisa, ou também de outros elementos que possibilitem uma melhor transmissão do caso.

Para realizar esta pesquisa foi realizado um estudo de caso na empresa de nome fictício AlfaBeta S/A. Quer-se entender este fenômeno através da perspectiva dos funcionários, considerando os diferentes pontos de vistas relatados. Acreditando nisso, concluiu-se que a entrevista é técnica mais adequada para obter as informações.

Este estudo de caso mostrou-se relevante devido ao fato de a maioria das grandes empresas no Brasil, do mesmo segmento ou não, estarem avaliando o desempenho de todos os seus funcionários com a intenção de formar profissionais de qualidade para seguirem carreira dentro da organização e serem peças chave para a alavancagem dos resultados. A empresa analisada, por sua vez, ainda não estende a avaliação de desempenho aos funcionários não-gerentes do seu quadro funcional, julgando-se esse ser um caso interessante para estudo.

### 3.2 AGÊNCIAS FOCO DO ESTUDO

Este estudo de caso foi desenvolvido englobando as diferentes perspectivas de três agências do município de Porto Alegre/RS, analisando os impactos na carreira de seus funcionários pela ausência de avaliação de desempenho. Dentre as agências, duas são do segmento Varejo, sendo uma delas de pequeno porte e outra de grande porte, situadas em áreas pobre e nobre da cidade, respectivamente, e contando com um público alvo com poder aquisitivo bem diferentes. A terceira agência é do segmento Máster, de pequeno porte, localizada em uma área nobre da cidade.

Para melhor entendimento, utilizaremos AgV para identificar a agência Varejo de pequeno porte, AgJ para a agência Varejo de grande porte e AgM para a agência Máster.

A agência AgV possui 8 funcionários, sendo destes apenas 3 não-gerentes. A agência AgJ possui 25 funcionários, dos quais 14 são não-gerentes. A agência AgM possui 7 funcionários dos quais 4 são não-gerentes.

### 3.3 OS ENTREVISTADOS

Os 21 funcionários não-gerentes das três agências analisadas são o foco do estudo de caso elaborado, mas por se tratar de um número grande, optou-se por entrevistar 2 da agência AgV, 4 da AgJ e 4 da AgM, totalizando 10 entrevistados. Para a escolha dos entrevistados foi utilizado como critério entrevistar apenas os não-gerentes com no mínimo 2 anos de trabalho na organização, devido ao fato de possuírem mais tempo de carreira organizacional. As tabelas abaixo resumem o perfil dos funcionários entrevistados:

Tabela 1 - Perfil dos entrevistados da agência AgV

Entrevistado	Idade	Formação	Cargo	Função	Tempo de Banco
V1	25 anos	Superior em andamento	Caixa	Abertura de Contas	3 anos, 2 meses
V2	27 anos	Superior completo	Caixa	Assistente Pessoa Jurídica	3 anos, 4 meses

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Tabela 2 - Perfil dos entrevistados da agência AgJ

Entrevistado	Idade	Formação	Cargo	Função	Tempo de Banco
J1	26 anos	Superior completo	Sup. Administrativo	Assistente Pessoa Jurídica	3 anos, 8 meses
J2	23 anos	Superior em andamento	Assistente Máster	Assistente Máster	4 anos
J3	27 anos	Superior em andamento	Caixa	Caixa	2 anos, 1 mês
J4	27 anos	Superior em andamento	Sup. Administrativo	Renegociação de Dívidas	3 anos

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Tabela 3 - Perfil dos entrevistados da agência AgM

<b>Entrevistado</b>	<b>Idade</b>	<b>Formação</b>	<b>Cargo</b>	<b>Função</b>	<b>Tempo de Banco</b>
M1	24 anos	Superior completo	Sup. Administrativo	Sup. Administrativo	6 anos, 3 meses
M2	24 anos	Superior em andamento	Escriturário	Recepcionista	2 anos
M3	23 anos	Superior em andamento	Assistente Máster	Assistente Máster	4 anos, 6 meses
M4	26 anos	Superior completo	Caixa	Caixa	4 anos

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Também se optou por entrevistar um gerente de agência para entender sua percepção a respeito dos impactos na carreira dos funcionários pela falta de uma avaliação de desempenho formal na organização analisada, a fim de traçar um comparativo com os dados obtidos através das entrevistas com os funcionários não-gerentes. A tabela abaixo exibe o perfil do gerente entrevistado:

Tabela 4 - Perfil do gerente entrevistado da agência AgV

<b>Entrevistado</b>	<b>Idade</b>	<b>Formação</b>	<b>Cargo</b>	<b>Tempo de Banco</b>
G1	36 anos	Pós-Graduação	Gerente Geral	12 anos

Fonte: Dados coletados na pesquisa

### 3.4 ESTRATÉGIAS DE COLETA

A coleta dos dados foi realizada através de um levantamento de informações relevantes, tendo sido adquiridas em materiais de cunho interno, como informativos e normativos, e externos, como site e relatórios. Porém, a fonte principal de coleta de dados aconteceu através de entrevistas em profundidade de acordo com um roteiro semi-estruturado, desenvolvido a partir do conhecimento adquirido através dos autores mencionados no referencial bibliográfico, em consonância com os objetivos geral e específicos anteriormente definidos. As entrevistas foram aplicadas aos funcionários não-gerentes das três agências escolhidas da AlfaBeta S/A, conforme supracitado, e ao gestor da agência AgV.

Para Boni e Quaresma (2005), as entrevistas semi-estruturadas mesclam perguntas abertas e fechadas, onde o pesquisador segue um roteiro de questões pré-definidas, mas em um contexto semelhante ao de uma conversa informal. Os autores ainda ressaltam que neste tipo de entrevista, o entrevistador deve ficar atento para direcionar a discussão para o assunto do seu interesse, através de perguntas adicionais, para ajudar o informante a entender melhor o contexto da entrevista, se assim julgar necessário.

Segundo Selltiz *et al*<sup>18</sup> (1987, apud BONI E QUARESMA, 2005, p. 75), a principal vantagem do uso de entrevistas semi-estruturadas é o fato de se produzir uma melhor amostra da população de interesse, devido ao fato de ser mais abrangente, visto que possui maior adesão desta população, por ser mais fácil para o entrevistado, de modo geral, falar do que escrever. Além disso, possibilita a correção de enganos por parte dos informantes, que poderiam não ser corrigidos no caso da utilização do questionário escrito. Outra vantagem é a elasticidade quanto a sua duração, de modo a permitir um aprofundamento dos assuntos abordados. Além disso, a interação entre o entrevistado e o entrevistador permite uma maior espontaneidade nas respostas, e o roteiro permite a discussão de questões que possam ser apresentadas durante a entrevista (BONI; QUARESMA, 2005).

As entrevistas foram criadas a partir da definição prévia de categorias de análise, que, ao longo das entrevistas, foram subdivididas em microcategorias de análise, conforme as declarações dos entrevistados. As entrevistas com os funcionários não-gerentes tiveram uma média de 35 minutos, sendo que a mais curta durou 15 minutos e a mais longa durou 1 hora. A duração da entrevista com o gestor da agência AgV foi de 50 minutos.

### 3.5 ESTRATÉGIAS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados foi realizada através da estratégia de análise de conteúdo, que consiste em uma técnica que vem sendo freqüentemente utilizada nas pesquisas qualitativas no campo da administração, bem como na psicologia, na ciência política, na educação, na publicidade e, principalmente, na sociologia. Bardin<sup>19</sup> (1994, *apud* Silva *et al*, 2005) explica que o método pode ser utilizado tanto

---

<sup>18</sup> SELLTIZ, Claire et al. Métodos de pesquisa nas relações sociais. 2ª edição. São Paulo, Ed. EPU, 1987.

<sup>19</sup> BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1994.

em pesquisas quantitativas quanto em qualitativas, com diferentes aplicações. Enquanto na primeira o que serve como informação é a frequência com que surgem as definições de conteúdo, na segunda é a presença ou ausência das características de conteúdo em um determinado fragmento de mensagem que é levado em consideração.

Bardin<sup>20</sup> (2006 *apud* MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011), considera a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Para a autora, a intenção da análise de conteúdo é a inferência dos conhecimentos relativos às condições de produção ou recepção das mensagens, que recorre a indicadores, quantitativos ou não. Complementando, Chizzotti<sup>21</sup> (2006, *apud* MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011, p. 734) sintetiza, afirmando que “o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”.

A análise de conteúdo pode ser dividida em três fases, segundo proposto por Bardin (2006), citada por Mozzato e Grzybovski (2006): 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A pré-análise é a fase em que se dispõem o material a ser analisado de forma organizada com o objetivo de torná-lo operacional, sistematizando as idéias iniciais. A exploração do material é a segunda fase, que é realizada através da exploração do material com a definição de categorias e a identificação das unidades de registro e das unidades de contexto nos documentos. Esta é a fase da descrição analítica, a qual diz respeito ao corpus submetido a um estudo aprofundado, orientado pelas hipóteses e referenciais teóricos. A terceira fase trata dos resultados, inferência e interpretação. Esta etapa é destinada ao tratamento dos resultados; ocorre nela conjugação e o destaque das informações para análise, acarretando nas interpretações inferenciais, análise reflexiva e crítica. Trivinos<sup>22</sup> (1987, *apud* SILVA *et al*, 2005) complementa, afirmando que a terceira etapa é a interpretação referencial, que consiste na análise propriamente dita, onde ocorre a reflexão de acordo com o embasamento em materiais empíricos, e o estabelecimento de

---

<sup>20</sup> BARDIN, L. Análise de conteúdo (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trans.). Lisboa: Edições 70, 2006 (Obra original publicada em 1977).

<sup>21</sup> CHIZZOTTI, A. Pesquisa em ciências humanas e sociais. São Paulo: Cortez, 2006 – 8ªed.

<sup>22</sup> TRIVINOS, A.N.S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo, Ed. Atlas, 1987.

relações com a pesquisa. Nesta mesma etapa é que o pesquisador interpreta os resultados de maneira alinhada e condizente com os objetivos e o referencial teórico.

Laville & Dionne<sup>23</sup> (1999 *apud* SILVA, 2005) descrevem, de maneira semelhante e complementar a proposta de Bardin (2006), três etapas do processo de análise de conteúdo. O recorte de conteúdos é a etapa em que os relatos são decompostos para então serem recompostos de forma a expressar da melhor maneira a sua significação. Os elementos recortados constroem as unidades de análise, classificação ou registro, como também são chamados, através dos fragmentos dos discursos, manifestados em palavras, expressões, idéias, entre outros. A definição das categorias analíticas é a etapa em que os elementos são agrupados por parentesco de sentido e organizados sob as devidas categorias analíticas, através do modelo aberto, fechado ou misto. No presente estudo optou-se pela utilização do modelo misto, onde as categorias são selecionadas de início, mas o pesquisador se permite modificá-las em função do que a análise apontará. A categorização final das unidades é a terceira e última etapa, onde se faz a reconsideração da alocação dos conteúdos e a sua categorização a partir de um processo interativo.

A pesquisa foi realizada através de categorias de análise previamente definidas, que foram complementadas por microcategorias de análise que surgiram durante as entrevistas de coleta de dados.

As categorias de análise e suas respectivas definições são descritas conforme tabela abaixo:

**Tabela 5 - As categorias de análise**

Categoria de Análise	Definição
1. Avaliação de Desempenho	a) Características da avaliação de desempenho existente
	b) Expectativas em relação a uma boa avaliação de desempenho
2. Carreira	a) Desenvolvimento da carreira organizacional
3. Influência do gerente	a) Conseqüências na carreira dos funcionários

Fonte: Elaborado a partir da literatura e dos dados coletados nas entrevistas.

<sup>23</sup> LAVILLE, C.; DIONE, J.A construção do saber. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O capítulo 4 apresenta os dados coletados através das entrevistas com os funcionários não-gerentes do Banco Alfabet S.A e os analisa de acordo com as categorias previamente definidas e as microcategorias que emergiram durante o andamento da mesma, a fim de realizar um comparativo entre a realidade relatada por estes funcionários de três diferentes portes e segmentos de agências bancárias.

Os resultados obtidos foram analisados à luz dos conceitos apresentados no referencial teórico utilizado na pesquisa. Além disso, para exemplificação e melhor entendimento das análises, foram usados fragmentos de depoimentos prestados pelos funcionários ao responderem as perguntas da entrevista.

A fim de manter em sigilo a identidade dos entrevistados, os seus nomes foram substituídos por códigos. Para os colaboradores da agência AgV, foram utilizadas as nomenclaturas V1 a V2. De forma semelhante, foram utilizadas as nomenclaturas J1 a J4 e M1 a M4 para os colaboradores das agências AgJ e AgM, respectivamente. Para o gerente geral da AgV entrevistado fora utilizada a nomenclatura G1. As numerações foram descritas de acordo com a ordem em que as entrevistas foram sendo realizadas, simultaneamente, nas três agências analisadas, sem ordem predefinida, e de acordo com a disponibilidade de tempo dos entrevistados.

As entrevistas foram realizadas com dez funcionários das três agências escolhidas durante o mês de outubro de 2014. Destes 10, 4 funcionários possuem o cargo de caixa, 3 de supervisor administrativo, 2 de assistente e apenas 1 de escriturário, sendo que alguns exercem a função do cargo, porém outros exercem função diferente do cargo que ocupam. Os funcionários entrevistados possuem idade entre 23 e 27 anos, e o tempo médio de trabalho na organização é de 3 anos e 7 meses.

Cabe ressaltar que os funcionários da agência AgJ afirmaram terem tido uma troca recente de gerente geral da agência, portanto, fora pedido a eles que respondessem as perguntas analisando a gestão do antigo gerente.

Os cargos de escriturário e caixa possuem carga horária de 6 horas e 15 minutos, enquanto os cargos de supervisor administrativo e assistente, seja assistente pessoa física, jurídica ou máster, considerados cargos de chefia, cumprem carga horária de 8 horas diárias.



#### 4.1 AS CATEGORIAS DE ANÁLISE

As categorias de análise escolhidas foram avaliação de desempenho, carreira e papel do gestor. Estas três categorias foram previamente definidas a partir do levantamento do referencial teórico, devido sua forte ligação com o tema central desta pesquisa.

Na categoria avaliação de desempenho buscou-se analisar o que está sendo realizado na empresa e qual a opinião dos funcionários em relação a sua utilização, além de questões como comunicação, treinamentos e contratação. Na categoria carreira visou-se analisar porque eles escolheram a carreira bancária, como é realizado o planejamento de suas carreiras, analisar as suas trajetórias através da movimentação de cargos e funções e realizar um levantamento das características da carreira bancária presentes na organização. Por último, na categoria papel do gestor pretendeu-se analisar qual a influência do gestor na avaliação de desempenho e na carreira de seus funcionários, a partir da revelação de como ele realiza uma avaliação de desempenho informal e como ele define os critérios para movimentação destes dentro da empresa.

A tabela abaixo resume as categorias de análise, suas definições e as microcategorias que as compõem:

**Tabela 6 - As categorias e microcategorias de análise**

Categoria	Definição	Microcategorias
1. Avaliação de Desempenho	a) Características da avaliação de desempenho existente	Avaliação informal
		Treinamento
		Contratação
	b) Expectativas em relação a uma boa avaliação de desempenho	Como avaliar de maneira adequada
		Como comunicar o desempenho
		Objetivos de desempenho
2. Carreira	a) Desenvolvimento da carreira organizacional	Escolha da carreira
		Planejamento de Carreira
		Trajectoria de Carreira
		Valorização
3. Influência do gerente	a) Conseqüências na carreira dos funcionários	Usando avaliações de desempenho
		Autogestão
		Movimentação de pessoal

Fonte: Elaborado a partir da literatura e dos dados coletados nas entrevistas.

#### 4.1.1 Primeira categoria de análise: Avaliação de Desempenho

A primeira categoria de análise diz respeito à avaliação de desempenho dos funcionários não-gerentes das três agências do Banco AlfaBeta S/A estudadas. Como estes não possuem uma avaliação de desempenho formal, nessa categoria serão analisados os processos relacionados à avaliação de desempenho através da avaliação informal ao qual são submetidos.

A avaliação de desempenho é a medição do desempenho pessoal ao exercer suas atividades dentro da função em que atua na organização da qual faz parte, comprando o trabalho que fora realizado ao resultado almejado. É técnica essencial na atividade gerencial dos dias de hoje, pois, através dela, é possível detectar diversos problemas, desde falhas de treinamento até mesmo erros de alocação de funcionários, por exemplo, além de gerar embasamento e informações precisas para criar ferramentas para extinguir ou neutralizar tais situações (CHIAVENATO, 2004).

Para que a organização possa competir de forma equilibrada no mercado globalizado e concorrido dos dias atuais, a avaliação de desempenho constitui ferramenta gerencial utilizada por empresas consolidadas para engajar sua força de trabalho de maneira a alcançar as metas planejadas (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003, CHIAVENATO, 2004).

Existem dois sistemas de avaliação de desempenho que acontecem simultaneamente em diversas empresas, segundo Ivancevich (2008), o formal e o informal. No sistema informal, o gestor reflete sobre o desempenho do funcionário constantemente, o que acarreta numa percepção de acordo com critérios pessoais do gerente. Já o sistema formal avalia de forma regular e sistemática o desempenho do funcionário, gerando um resultado imparcial, através de indicadores igualmente aplicados.

Nesse sentido, conforme já sabido anteriormente, o Banco AlfaBeta S/A não possui avaliação de desempenho formal para os funcionários não-gerentes. Através das entrevistas buscou-se saber, então, qual tipo de avaliação de desempenho informal está sendo realizada nas três agências estudadas. Os dados coletados demonstraram que cada agência possui uma realidade diferente. Os quatro funcionários da agência AgJ afirmaram ter seu desempenho avaliado informalmente pelo seu gerente. Dos quatro funcionários da agência AgM, apenas um deles afirmou ser avaliado informalmente, enquanto os outros três, da área administrativa,

afirmaram não ter conhecimento sobre uma avaliação de desempenho informal. Já na agência AgV, as duas funcionárias afirmam possuir avaliação de desempenho informal.

Levantou-se como relevante o fato de que apenas os funcionários que atuam em funções comerciais, como abertura de contas, renegociação de dívidas e assistentes pessoa jurídica e máster, exceto pelo funcionário J3 que atua na área administrativa, possuem uma avaliação informal. Esses funcionários relataram que são avaliados através da venda de produtos e serviços prestados, já que, por não serem gerentes, não possuem metas atribuídas diretamente, e que recebem comentários do gerente sobre aspectos negativos do trabalho executado, portanto é através desse processo que possuem ciência de estarem sendo avaliados. O funcionário J3 relatou saber que possui avaliação de desempenho informal através de colegas, que o informaram de que ele fora utilizado como exemplo pelo gerente em reuniões de comitê, mas não recebera nenhum feedback diretamente dele.

Ao serem perguntados sobre como avaliam esse processo de avaliação de desempenho informal ou a ausência de uma avaliação de desempenho formal, a resposta fora a mesma em todos os casos: os 10 entrevistados destacam como ruim a atual gestão do desempenho dos funcionários não-gerentes. O relato da funcionária J2 exemplifica as conseqüências desse processo:

[...] não ter avaliação é muito ruim, porque eu sei hoje a importância do meu cargo pra minha gerente. Sei que ela só consegue fazer os produtos e atingir as metas porque ela confia no meu trabalho e sai tranqüila para as visitas sabendo que qualquer coisa que acontecer lá no segmento eu vou saber resolver. Então isso não é reconhecido porque, os assistentes, eles têm um peso muito grande no dia a dia pro gerente também, só que só quem é visto é o gerente. (J2)

A funcionária J2 enfatiza que a falta de avaliação de desempenho para o seu cargo a afeta negativamente, visto que dessa maneira a gerência e, conseqüentemente, a instituição como um todo, não conseguem verificar de forma concreta o seu desempenho, não permitindo, portanto, valorizar a profissional da maneira adequada, gerando um sentimento de desvalorização ao funcionário. De maneira semelhante, o funcionário J3 enfatiza que a falta de avaliação de desempenho pode gerar a criação de critérios equivocados para movimentação de cargos por parte do gestor, acarretando na desmotivação dos funcionários que

acabam por ficarem estagnados na mesma função. O depoimento do funcionário embasa esta consideração, conforme segue:

Muito ruim! Todo mundo espera crescer, aí tu vê pessoas que não tem condições subindo e tu ali parado. Isso é desmotivador. Vale muito do gestor. Cada um tem seu critério. Na verdade na instituição o foco é negócio. Pessoas, trabalhadores é terceiro plano. Primeiro foco é negócio e produto, segundo cliente e terceiro o funcionário, a última coisa que se preocupam. (J4)

Chiavenato (2004) afirma que as organizações necessitam medir o desempenho dos seus funcionários por três motivos: a avaliação de desempenho proporciona fundamentos para aumentos salariais, promoções, transferências, e até mesmo demissões; permite que o funcionário saiba o que o seu chefe realmente pensa a seu respeito; e através dela é possível comunicar ao funcionário como ele está desempenhando sua função, criando argumentos para sugerir mudanças no seu comportamento, conhecimentos, habilidades e atitudes. Essa comunicação com o funcionário acontece através de uma retroação, ou feedback, onde o gestor comunica ao funcionário como este vem desempenhando seu trabalho.

Aos entrevistados fora perguntado se os seus respectivos gestores atuais fornecem algum tipo de feedback, e como ele é realizado. Os entrevistados alegaram não o receber da maneira correta. A maioria alega que, geralmente, o feedback só acontece diante de situações negativas e problemas, e não da maneira correta. Segundo eles, os gerentes dizem o que fora feita de errado, mas não procuram conversar com o funcionário, ou procurar saber o que pode ter ocasionado tal situação. Também afirmam que o feedback positivo acontece somente quando o funcionário vende os produtos e serviços do banco, mas que, juntamente com esse bom resultado, os gerentes comunicam ao funcionário quais os novos objetivos de vendas, ainda mais complexos que esses ora atingidos. Esses feedbacks informais, positivos ou negativos, não acontecem de maneira sistematizada, e não tem hora nem lugar para acontecerem; eles ocorrem no momento em que o gestor julgar oportuno, desde uma reunião de agencia até mesmo ao dar bom dia. Os funcionários alegaram também que o desempenho geral da agência é comunicado nas reuniões de comitê, como eles chamam quando realizam uma reunião geral para discutir assuntos importantes e de credito para clientes.

O treinamento de feedback é parte essencial para a instauração de um bom sistema de avaliação de desempenho, pois é através dele que o avaliador informa os funcionários dos resultados de sua avaliação e permite, também, aos gerentes e funcionários discutir problemas atuais e estabelecer metas futuras. Segundo Gillen (1996, *apud* BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003), o treinamento deve ensinar a: comunicar-se efetivamente, diagnosticar causas básicas de problemas de desempenho e estabelecer metas e objetivos.

Em entrevista com o gerente G1, o mesmo informou que o Banco AlfaBeta S/A tem investido fortemente na capacitação dos gerentes, como treinamentos sobre feedback, coaching, entre outros cursos comportamentais, porém, a escolha de colocar essas técnicas em prática fica a critério de cada gerente, já que a organização não tornou obrigatória a sua utilização. Segundo ele, os gerentes mais novos têm a capacidade de se adequar às novas necessidades organizacionais e os próprios gerentes também necessitam receber esse tipo de orientação, conforme depoimento abaixo:

É mudança né, e toda mudança passa por um período de adaptação. Se pegar o pessoal muito antigo, tem que se familiarizar. Quem vem novo, graduado, vai ter mais facilidade. [...] Eu como funcionário sentia muita falta disso, eu não tive isso, isso me motivou a ir buscar fora. Internamente seria importante o regional fazer comigo, até para saber como que a gente tá, saber se eu tenho futuro ou não no banco, essa mesma ansiedade que a equipe tem eu também tenho. (G1)

O mesmo afirma que, por experiência própria, este tipo de ferramenta ajuda a alavancar os resultados da agência, conforme relato abaixo:

Primeiro acho importante o gestor conhecer, saber aplicar a ferramenta de forma que traga resultado. Eu já fiz e deu resultado, deu diferença. Continuo utilizando, muitas vezes faço de forma mais informal, no dia-a-dia, na conversa, e eu acho que ajuda bastante, acho que tem que continuar sendo feito isso. É visível, tu vê quando a pessoa tá mais satisfeita, feliz, muitas vezes não é o financeiro que faz diferença, às vezes uma atenção, uma oportunidade, receber um feedback do teu trabalho. De repente tu fica em um mato sem cachorro, e isso é ruim, tem que ser conversado, se tiver que corrigir alguma coisa tem que ser corrigido. (G1)

Em convergência com a teoria acima descrita e o relato do gerente G1, afirmando que o feedback ajuda a motivar os funcionários a produzir mais, apenas a funcionária V1, da agência AgV, da qual o gerente G1 é o gerente geral, alegou receber feedback, da maneira correta, mesmo que informal, conforme trecho a seguir:

Ele me chama na mesa pra conversar, saber o que aconteceu, por que a gente não conseguiu bater a meta, por que a gente não conseguiu vender um bilhete, não conseguiu vender o consórcio que tava na meta do mês, do dia, e também quando acontecem essas vendas, ele nos chama para dar os parabéns, de que a gente conseguiu fazer a venda, que a gente conseguiu bater a meta. (V1)

A funcionária V1 alega que, por sua agência ser de pequeno porte, não existe um gerente comercial, responsável pela carteira de clientes do varejo pessoa física, e que ela exerce a função de abertura de contas e realiza o atendimento direto a esta pessoas. É possível dizer, portanto, que o gerente fornece um feedback constante a ela devido ao fato de atribuir-lhe a responsabilidade pelas metas da carteira, gerando essa necessidade de comunicação. Segue abaixo relato da funcionária V1, que ilustra essa consideração:

[...] anteriormente a gente tinha meta geral da agência. Hoje a gente trabalha com meta individual por cada setor: no caso o pessoal do pessoa física tem meta de abertura de contas, meta de produto, os gerentes exclusive têm as metas deles e pessoa jurídica também tem a meta individual, então a gente tem que bater a meta geral de todos os gerentes, e eu de pessoa física. (V1)

A avaliação de desempenho à qual a funcionária V1 fora submetida, embora informal, vai de encontro à teoria descrita pelo autor Koontz (1972, *apud* CHIAVENATO, 2004), cujo argumento é que avaliação de desempenho deve gerar benefícios para a empresa e para os funcionários, respeitando quatro critérios básicos: cobrir não somente o desempenho no cargo ocupado, mas também considerar metas e objetivos; realizar uma análise objetiva do desempenho e não subjetiva dos hábitos pessoais do funcionário; deve ser aceita pelo avaliado e pelo avaliador, compreendendo que a mesma gera benefícios para ambos; deve ser utilizada para melhorar a produtividade do individuo dentro da organização.

Sabe-se que todos os entrevistados participaram do programa Estimativa de Entrega do Banco AlfaBeta S/A, cujo objetivo é entregar diagnósticos para identificar as ações de treinamento mais adequadas à melhoria do desempenho do funcionário e da equipe da qual faz parte, assim criando condições para desenvolvimento de planos de carreira dentro da organização e incentivando a prática do feedback por parte dos gestores, visando atingir os resultados almejados em curto, médio e longo prazos. Durante as entrevistas, somente as funcionárias da agência AgV alegaram receber o feedback sobre os resultados do programa, ao qual denominam de PDI – Plano de Desenvolvimento Individual. Segundo elas, o programa destacou as

competências que elas já têm bem desenvolvidas e as que precisam ser melhoradas. Logo após, tiveram que elaborar um PDI, identificando o quê melhorar, como melhorar, os envolvidos no processo e quais as ferramentas utilizar. Para as competências já desenvolvidas, o PDI serviu para identificar como mantê-las. Esse PDI foi revisado pelo gerente G1 e enviado ao Departamento de Recursos Humanos há cerca de 3 meses. Nenhuma outra medida fora utilizada depois disso.

Segundo os funcionários das agências AgJ e AgM, os gestores solicitaram ao RH apenas o resultado de o que os funcionários pensavam a seu respeito, no caso da AgJ, e disseram que a resposta ainda não tinha retornado do RH, no caso da AgM. Sendo assim, pode-se sugerir que o interesse, pela utilização de uma das poucas ferramentas da qual a empresa disponibiliza, parte do gerente e que cada agência possui uma realidade diferente, e os seus funcionários ficam sujeitos ao que seus gerentes consideram importante. Nota-se, também, que o RH da empresa, nesse caso, não teve iniciativa em divulgar esses resultados a todos que participaram, independente da vontade do gerente.

Os entrevistados alegaram sentir falta de um feedback sistematizado, com programação e acompanhamento do funcionário, para saber o que o gestor está pensando a seu respeito, uma das razões pela qual avaliações de desempenho são realizadas, conforme Chiavenato (2004), e destacam que gostariam de ter uma avaliação do seu desempenho através de um acompanhamento mais efetivo por parte da organização. Quando perguntados sobre como eles gostariam de ser avaliados, as respostas foram inúmeras, porém, todos afirmam que desejam ser avaliados através de um sistema formal de avaliação de desempenho.

A resposta mais comum a questão acima citada fora sobre feedback, já que a maioria dos entrevistados afirmou não recebê-lo. Apesar de não ser uma forma de avaliação de desempenho, e sim ser uma forma de comunicá-lo, para alguns, o ideal de avaliação de desempenho seria através de feedbacks periódicos:

O ideal de avaliação seria um feedback, uma avaliação dos pontos negativos e positivos, tudo que a gente tem que melhorar, o que está fazendo certo, a gente precisa saber. (M1)

Acho que seria bom de três em três meses fazer uma avaliação, chegar o administrativo e fazer um feedback pessoal, falando das melhorias, dos resultados, pra gente se motivar. A gente erra, erra sim, mas eles têm que falar o que a gente pode melhorar e tal. (M2)

Outras respostas para esta questão também surgiram. A funcionária J2, assistente Máster, gostaria de ser avaliada através de metas, já que exerce papel fundamental para atingi-las juntamente com o gerente de contas a quem dá assistência:

[...] qualquer tipo de produção que nós assistentes somos cobrados pra vender, nós poderíamos colocar no nosso código, claro que o resultado final vai para a carteira do gerente até porque a gente não responde sozinho por uma carteira, mas acho que eles podiam permitir que nas vendas que os assistentes fazem, colocar o nosso código e não o do gerente, para poderem saber que fomos nós quem fechamos o negócio. (J2)

Em contraponto, as funcionárias V2 e M3, também assistentes pessoa jurídica e máster, respectivamente, citaram que, como fator para avaliação de desempenho formal, não gostariam de ser avaliadas através de metas, mas sim de competências:

Acredito que deveria ser baseada em competências, desenvolvimento de competências e tarefas. Metas não, mas tarefas sim. Ficaria mais visível quem trabalha e não trabalha, quem merece as oportunidades. (M3)

Diferente dos outros entrevistados, o funcionário J3 sugeriu que cada cargo tivesse uma avaliação diferente, por exemplo, avaliar através de metas quem trabalha na área comercial, e, através de fatores como conhecimento e agilidade, quem trabalha na área administrativa. O funcionário J4 considerou importante a criação de critérios bem definidos para realizar uma boa avaliação de desempenho:

Acho que primeira coisa é ter critérios, em relação a metas, objetivos, pessoal e de trabalho, coisa que ninguém quer saber. Depois que tu entra ninguém mais quer saber dos teus objetivos. Eles [gerentes] mudam as pessoas da área administrativa e comercial sem nem saber se é o que tu gosta, o que tu quer seguir. (J4)

Os depoimentos dos funcionários J3 e J4 exemplificam a teoria. Os autores Bohlander, Snell e Sherman (2003) afirmam que os funcionários devem participar da elaboração do programa, gerando assim, sua aceitação e satisfação, mas os gerentes devem participar ativamente da criação dos objetivos do programa. O desempenho deve ser analisado através de padrões definidos e comunicados de maneira clara ao funcionário. Os requisitos devem ser derivados da análise de cargos e refletidos nas suas descrições e atribuições. Ivancevich (2008) chama esses padrões de desempenho como critérios de avaliação.



Fez-se necessário, nesse caso, questionar o gerente entrevistado, sobre como ele gostaria que fossem realizadas as avaliações de desempenho para os não-gerentes. Para ele, o PDI já configura ferramenta muito útil na gestão da sua equipe, pois descreve um parecer sobre o que está faltando e o que está sobrando em cada funcionário.

Segundo ele, a avaliação ideal seria igual a dos gerentes de contas, porém, pelo tamanho da organização, ele acredita não ser possível. Uma opção viável seria medir o desempenho através de ações pontuais, de acordo com o trecho abaixo:

E outra situação é, eles podem não ter uma meta específica, mas eles utilizam isso em alguma ação pontual para avaliar. Por exemplo, abertura de contas tu tem ferramentas, indicadores, que eu posso usar para avaliar, tem relações, clientes, contatos. É fácil pra eu passar pra ela. E a minha avaliação o que seria, ver se essa pessoa se comportou nesse período, conseguiu entregar, conseguiu distribuir essa situação, como lidou com a pressão, como foi a reação quando tive que pedir um retorno. (G1)

Pode-se destacar do relato do gerente que existem maneiras de avaliar os funcionários não-gerentes através da ferramenta já disponibilizada, o PDI, ou ainda definir critérios para mensurar a entrega. Mais uma vez, pode-se salientar que o interesse em criar esses critérios, mesmo que de maneira informal, parte do gerente e da visão que este possui da importância desses métodos para a melhoria dos resultados da agência.

Segundo Chiavenato (2004), o desempenho pessoal deve ser medido comparando o trabalho realizado ao resultado almejado. Para Bohlander, Snell e Sherman (2003) os padrões de desempenho permitem aos gestores comunicar aos seus funcionários informações sobre a sua qualidade e quantidade de produção.

A fim de verificar se o trabalho almejado pela empresa é comunicado aos funcionários de maneira clara e eficiente, os entrevistados foram questionados se existe, por parte da gerência, um planejamento sobre as expectativas de trabalho dos funcionários, tanto no cargo/função que ocupam, quanto na carreira que trilharam. A maioria dos entrevistados relatou não saber sobre expectativas de ações a serem realizadas no cargo ou função, enquanto alguns relataram haver planejamento apenas em relação à carreira, porém, esses dados serão tratados na segunda categoria de análise.

Os funcionários J4 e V1 alegaram que seus gerentes costumam divulgar a eles as metas de renegociação de dívidas e vendas, respectivamente, devido a eles

exercerem funções necessariamente medidas através de números. Entretanto, esse planejamento é realizado apenas pelos gerentes, não consultando os envolvidos para saber se concordam ou se acreditam serem capazes de atingir esses objetivos. As declarações dos funcionários V1, J3 e M1 demonstram existir uma cultura de adequação conforme as necessidades da agência, mesmo não sendo da forma mais adequada ou correta, ou ainda considerando os desejos dos funcionários envolvidos:

No banco funciona assim, ninguém ensina nada. Tu ensina assim e eu sigo fazendo. Se me ensinou errado eu sigo fazendo assim. Enquanto tá bom, tu tá rendendo, tu tá ótimo. Como que te torna visível? É tapar um buraco e alguém ver o que tu faz. Tem que ser metido. Ainda existe a questão de que se tu não te mete, não vai atrás, falam que tu não é pró-ativo. Por exemplo, eu custei para entrar na tesouraria da agência, porque nunca ninguém me disse se eu podia ou não entrar. (J3)

Alem das três razões descritas por Chiavenato (2004) para se elaborar um sistema de avaliação de desempenho formal, outros objetivos podem ser traçados com a elaboração de um sistema de avaliação de desempenho. Como exemplo é possível citar a recomendação de um programa específico de treinamento aos funcionários. Do ponto de vista do desenvolvimento individual, a avaliação de desempenho deve ter uma abordagem em consonância com os programas de treinamento, desenvolvimento e planos de crescimento de funcionários (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

A importância dos treinamentos para o desenvolvimento dos funcionários fora destacada pelos entrevistados. Todos afirmaram terem participado de cursos de treinamentos presenciais internos, ministrados pelo departamento de treinamento da universidade corporativa da empresa. Sem uma avaliação de desempenho formal, é difícil identificar de maneira adequada as necessidades de treinamento dos funcionários não-gerentes do Banco AlfaBeta S/A. Perguntou-se, portanto, aos entrevistados, como é feita a seleção para participar de treinamentos na agências onde trabalham.

De modo geral, os entrevistados relataram que é o departamento de treinamento quem envia o convite para participar dos treinamentos presenciais, através do critério de escolha do cargo específico que necessite tal formação. Neste caso, quem decide qual funcionário irá participar é o gerente administrativo, através

da disponibilidade de funcionários no momento da execução do treinamento, conforme relato da funcionária J1:

[...] então na verdade não tem muito a ver se a pessoa esta precisando, e se ela tem de repente os atributos necessários pra praticar essa função, porque, como não tem avaliação, acaba não sendo medido o desempenho então tu não tem como saber se ela tá bem, se ela tem essa necessidade de treinamento né, então é só baseado no cargo. (J3)

Os relatos dos funcionários J1, J2 e J3 demonstram que eles acreditam que alguns cursos podem não ser adequados à função que exercem pelo fato de muitos possuírem cargos diferentes das funções que ocupam. É possível concluir que essas situações acontecem de maneira freqüente na agência AgJ, talvez pelo grande número de funcionários. A declaração da funcionária J2 consolida o que fora dito pela sua colega de agência.

Já participei de vários treinamentos, na verdade eles não falam quais os pré-requisitos. Muitos dos cursos que eu fui nem eram da área que eu estava exercendo e sim pelo cargo que eu tinha na época. Muitos cursos que eu fiz não correspondiam com a função que eu exercia e, de repente, outras pessoas precisavam muito mais que eu e não foram. (J2)

É possível estabelecer um contraponto desta realidade com as duas outras agências focos deste estudo. Nas agências de pequeno porte analisadas, fora citado que em alguns cursos o convite vem diretamente em nome do funcionário que deverá participa, provavelmente por serem poucos funcionários lotados na agência, havendo apenas um funcionário para cada função.

As funcionárias M3 e V2 afirmam que os cursos preparatórios para assumirem suas funções atuais, no caso de assistente Máster e Pessoa Jurídica, foram bastante proveitosos, em vista terem sido realizados ao assumirem a função que atuam:

Já participei! Os que participei foram de necessidade na época. Quando mudava de função vinha o treinamento de determinada função. (M3)

[...] Tá me agregando bastante, não tenho cargo, mas já estou na função, então, pra mim, agrega bastante. (V2)

É possível perceber uma preocupação por parte da organização em preparar corretamente os profissionais que, provavelmente, irão assumir cargos de gerentes no futuro, conforme os depoimentos das duas entrevistadas supracitadas.

Para finalizar as análises desta categoria, apesar de não representar foco deste estudo, o processo de seleção para ingresso na organização mostrou-se importante para entender como a empresa valoriza a questão da avaliação de desempenho na contratação de novos funcionários. Dos 10 entrevistados, 6 afirmaram terem sido indicados por funcionários já atuantes na empresa, lotados em agências ou na diretoria regional. A funcionária M2 relatou ter enviado currículo para diversas agências, sem ter indicação de nenhum funcionário, até que fora contatada por um gerente:

Sim, sem conhecer ninguém. Eu largava por largar, até que uma hora um cara me chamou, fiz o processo seletivo, entre eu e mais ou menos umas oito pessoas, e fui a única que passei. (M2)

Para serem contratados, afirmaram terem sido submetidos a testes de português e matemática, e ainda fizeram uma autobiografia, descrevendo suas características e fatos relevantes de suas vidas. Eles relataram que as provas pelas quais foram avaliados são necessárias para o ingresso na empresa, mas não são fator de decisão. A maioria deles passou por mais de uma entrevista com gerentes de agência até serem contratados, portanto é possível dizer que o fator decisivo em sua contratação fora a entrevista com os gerentes, que utilizaram de critérios pessoais para julgar o pretendente a vaga. O funcionário J4 destaca um desses critérios:

[...] foi um currículo online, uma prova online, descrição minha, escrita, prova de português e umas três entrevistas com gerentes. E um dos motivos que abriram uma porta foi eu ser da universidade federal. (J4)

As funcionárias M1 e M3 relataram terem sido alunas da Fundação AlfaBeta, fundação de ensino privado financiado integralmente pela instituição, e por isso, foram contratadas como aprendizes enquanto cursavam o ensino médio, tendo ingressado como funcionárias logo após completarem 18 anos, sem passarem por nenhum tipo de avaliação ou processo de seleção.

O gerente entrevistado, G1 alegou avaliar os candidatos a novas vagas da seguinte maneira:

Avalio o comportamento dele, questão de trabalho sob pressão, então faz uma dinâmica sob pressão pra ver a reação dele. A questão da linguagem avalia, não é o mais importante, mas também é interessante. Experiências anteriores, atividades, dia-a-dia. Seriam mais esses pontos principais. (G1)

Apesar da influência da indicação, por membros da organização ou pelo RH da mesma, o gerente mostra que a avaliação pessoal torna-se essencial neste processo de contratação de novos funcionários. Mas, devido a não terem avaliação de desempenho formal, pode tornar-se difícil acompanhar se as qualidades identificadas no início continuam presentes durante a trajetória dos funcionários na organização.

Portanto, o padrão nas etapas da contratação de novos funcionários foi realizado de maneira semelhante no caso dos entrevistados. Torna-se difícil, dessa maneira, distinguir o processo entre as diferentes agências e portes, até mesmo porque alguns funcionários não foram contratados pelos seus gerentes atuais. As experiências pessoais dos entrevistados demonstram ser muito parecidas, salvo exceções conforme descrito acima.

#### 4.1.2 Segunda categoria de análise: Carreira

A segunda categoria de análise diz respeito à carreira organizacional dos funcionários não-gerentes das três agências do Banco AlfaBeta S/A analisadas. Nessa categoria serão analisados os processos relacionados ao desenvolvimento da carreira organizacional, de acordo com as situações vivenciadas por eles.

Dutra (1996) utiliza carreira de duas maneiras: a primeira para se referir à mobilidade ocupacional, como, por exemplo, o caminho a ser trilhado por um executivo, a carreira de negócios; a segunda para se referir à estabilidade ocupacional, onde a carreira e a profissão são a mesma, como, por exemplo, a carreira militar. De acordo com esta definição, a carreira analisada através desta pesquisa é a que se refere a uma determinada profissão, neste caso, a carreira bancária.

London e Stumph (1982), citados por Dutra (1996, p. 17) a definem de modo muito adequado, afirmando que carreira é a trajetória, “[...] a seqüência de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa”. Sendo assim, através das entrevistas com os funcionários não-gerentes do Banco AlfaBeta S/A, buscou-se coletar informações a respeito de suas trajetórias organizacionais, a fim de tentar entender, posteriormente, como elas foram impactadas pela falta de uma avaliação de desempenho formal.

Para gerar uma maior compreensão sobre as trajetórias dos funcionários buscou-se evidenciar as motivações pelas quais os entrevistados ingressaram ou escolheram a carreira bancária.

Peter Drucker (1968) disse que chances de a primeira escolha de emprego ser acertada são muito pequenas. Segundo ele, deve-se procurar e mudar algumas vezes até que se encontre uma carreira psicológica e financeiramente satisfatória. Através de uma auto-avaliação, o individuo deve ser capaz de considerar os fatores internos e externos mais significativos para realizar esta escolha. Como fatores internos podem ser citados as aptidões ocupacionais escolares, as habilidades sociais e de comunicação, interesses e valores, e deve incluir nível de salários e oportunidades de progresso e crescimento no emprego. Dentre os fatores externos a serem avaliados estão valores e expectativas de família, condições econômicas, tendências de emprego, entre outros (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Exceto pelas funcionárias M1 e M3, os demais entrevistados alegaram ter ingressado na carreira bancária através do Banco AlfaBeta S/A por ser uma empresa de grande porte, que poderia oferecer oportunidades de construção de uma carreira e ascensão profissional. Outro aspecto que serviu de motivação a estes entrevistados fora a remuneração, como o salário e os benefícios:

Então apareceu a oportunidade de trabalhar no banco e a primeira coisa que me chamou a atenção e me motivou foi o salário, os benefícios. Eu sempre ouvi falar que o salário inicial do bancário era muito bom comparado as essas empresas. Os benefícios como PLR, décimo quarto e décimo quinto salários, vale alimentação, vale refeição, plano de saúde, tudo isso me motivou bastante em trabalhar no banco. (J1)

As funcionárias M1 e M3, que ingressaram na instituição sem processo de seleção, apenas por terem sido alunas na Fundação AlfaBeta, afirmaram que a oportunidade de trabalhar na empresa não fora propriamente uma escolha:

Não trabalhei em nenhuma instituição [bancária]. Na verdade sempre fui aluna da fundação, através disso tive oportunidade. Não foi muito escolha, foi a melhor oportunidade da época. (M3)

Um fato relevante surgiu durante as entrevistas. Os quatro funcionários da agência AgJ relataram que, antes do ingresso na instituição, tinham uma visão bastante otimista da carreira bancária, porém, com o passar do tempo, foram percebendo uma realidade diferente:

Não, nunca trabalhei em instituição bancária e eu justamente quis entrar no banco com essa pretensão de ter uma carreira profissional, ser bem remunerada. Porque a gente imagina que isso vai acontecer quando a gente entra no banco, mas a realidade é outra. Com o passar do tempo, a gente vai vendo que não é bem assim, que a carreira profissional é mais complicada, a remuneração não é correspondida com as ocupações que tu tem, com os investimentos que tu faz na tua educação, com o conhecimento, com o que tu buscas. Então foi bem diferente do que eu imaginava antes de entrar no banco. (J2)

Assim como a funcionária J2, os demais funcionários da agência AgJ afirmam que, com o passar do tempo, ao subir de cargo dentro da empresa, os aumentos de salários não são capazes de suprir o aumento do nível de estresse e responsabilidades. Por esse motivo, os funcionários foram questionados se, atualmente, pretendem continuar desenvolvendo a carreira bancária nesta instituição. As respostas dadas pelos 10 entrevistados foram semelhantes, sendo

possível afirmar que, nas três agências, suas experiências pessoais durante sua trajetória na empresa acarretaram nessas decisões.

De maneira geral, todos os funcionários pretendem, em curto prazo, permanecer na empresa apenas pela remuneração que recebem, que, apesar de não ser condizente com o volume de trabalho, ainda é atrativa em comparação com as outras oportunidades do mercado de trabalho. Segundo eles, trabalhar no banco AlfaBeta representa uma maneira de alcançar objetivos futuros, como, por exemplo, propiciar a renda necessária para investir nos estudos, como graduação e pós-graduação (J3 e J4) ou passar em um concurso público (J1 e M2), inclusive para bancos públicos. As funcionárias V1 e M4 relataram que pretendem trabalhar em áreas específicas, Artes e Direito, respectivamente, mas que ainda permanecem na organização por não terem tido oportunidades efetivas de trabalho nessas áreas de afinidade. A funcionária V2 alegou querer construir uma carreira no Banco AlfaBeta S/A, porém, não pretende ser bancária pelo resto da vida. As funcionárias M1 e M3 afirmam não pretenderem permanecer por muito tempo na instituição, devido à falta de perspectivas de crescimento e pelo nível de estresse, afirmando não haver motivação e reconhecimento por parte da empresa. De maneira semelhante, a funcionária J2 relata:

[...] as cobranças estão cada vez maiores, o reconhecimento financeiro não é proporcional. Eu vejo colegas com graduação, pós-graduação, ganhando o mesmo salário que o meu, sendo que eu nem estou formada. Acho isso injusto, acho que o banco cobra muito tu ter uma graduação, tu tem que ser preparado mediante ao cliente, mas ele não te remunera, não te reconhece da mesma forma. É o único banco privado que não oferece auxílio graduação e pós-graduação para os funcionários. Em contra partida, quando tu esta prestes a te aposentar, eles [diretores] dão um jeito de te demitir. Isso nós vemos todos os dias, colegas com 30 anos de banco que dedicaram a vida inteira, faltando dois ou três meses para se aposentar, o banco acha uma maneira de te demitir. A única motivação é o salário, para conquistar coisas externas que eu já planejei, e no momento que eu buscar elas, eu vou sair do banco. (J2)

O relato da funcionária J2 traz a tona, além dos motivos citados pelos outros funcionários, a falta de valorização por parte da empresa em relação à educação dos funcionários. É possível destacar do seu relato que a organização não diferencia salários e cargos para funcionários com ou sem graduação, e que isso acaba desmotivando o funcionário, que não deseja permanecer na empresa depois de concluir os estudos. Outro ponto importante destacado pela funcionária para não



desejar desenvolver uma carreira na organização é o receio de ser demitida após dedicar a vida profissional ao Banco AlfaBeta S/A.

Ao observar a realidade das empresas, é possível verificar a carreira como uma sucessão de acontecimentos inesperados, tanto para as pessoas quanto para a empresa. Ao olharem para o futuro, as pessoas enxergam um caminho cheio de possibilidades e, ao mesmo tempo, repleto de incertezas. Essas incertezas têm sobressaído às possibilidades dentro do Banco AlfaBeta S/A, de acordo com os relatos dos seus funcionários entrevistados.

Dutra (1996) sugeria a Administração de Carreiras como uma ferramenta gerencial que consiste em uma forma de organizar possibilidades, para que as pessoas possam planejar suas carreiras dentro da empresa. Uma empresa grande como o Banco AlfaBeta S/A tem o desafio de conciliar as expectativas de todos os seus funcionários com as necessidades organizacionais e as oportunidades disponibilizadas pela empresa. A trajetória profissional é constituída de cargos específicos associadas a essas oportunidades dentro da organização. Tanto o profissional quanto a organização precisam assumir, juntos, a responsabilidade pela carreira.

A fim de verificar como este processo acontece dentro da organização, os entrevistados foram questionados se seus gestores elaboraram algum planejamento sobre as suas carreiras dentro da organização e se participaram da elaboração desse planejamento. Os funcionários J1, J3, M1 e M4 afirmaram nunca saberem se tiveram um planejamento de carreira por parte do gestor, e reiteraram que suas trajetórias foram baseadas na demanda de suas agências, uma forma de “tapar buraco”, como eles mesmos denominam. Os funcionários J2, J4, M2, M3 e V1 afirmaram que seus gestores fizeram um planejamento para suas carreiras e que este fora comunicado a eles, porém, afirmam não terem participado dessa elaboração, nem terem sido questionados se aprovavam ou não. O relato da funcionária V1 exemplifica esta consideração:

Sim ele deixa claro que não me quer como caixa, só como abertura de contas. Que o pessoal que trabalha como ele é para crescimento, pra ter um cargo de gerente e não se estabelecer em caixa ou na abertura de contas. (V1)

De maneira informal, os gestores identificam o perfil do funcionário, se comercial ou administrativo, e traçam uma trajetória para eles, que pode ou não se concretizar. Em contraponto, a funcionária V2 afirmou que seu gerente, além de elaborar o planejamento, o validou através da aceitação por parte da funcionária:

Ele sempre falou que sempre elaborou [um planejamento]. Até falou pra mim que o meu próximo passo vai ser eu virar gerente de contas. Ele me perguntou se eu queria e eu disse que sim. (V2)

O depoimento das funcionárias V1 e V2 mostram que o mesmo gerente possui um posicionamento diferente em relação ao planejamento de carreira de seus funcionários, sendo possível afirmar que, por não existir formalidade nos processos de avaliação de desempenho, não existe um padrão de gestão da carreira também. A partir dos depoimentos dos funcionários é possível identificar que as experiências pessoais são as mais diversas o possível.

O gerente das funcionárias V1 e V2, o gerente entrevistado G1, alegou que sempre ao realizar uma seleção deixa sempre bem claro para o funcionário qual área possui maior necessidade, e o que ele pode oferecer no momento em termos de crescimento:

Por exemplo, quem vai atuar no caixa, quem vem pra cá já vem sabendo disso. Se a pessoa vem sabendo disso fica mais fácil conciliar as expectativas, mas sempre deixo bem claro que acho importante o investimento, o crescimento e sempre aproveitar ao máximo de conhecimento. Redes de contato também é muito importante.

Uma crítica a este tipo de informalidade nos processos de avaliação de desempenho e gestão de carreira surgiu durante a entrevista com o funcionário J4:

Meu antigo gestor que saiu tinha um planejamento. Ele nunca chegou e perguntou o que eu queria. Ele elaborou o planejamento dele, mas nunca me perguntou nada. Agora que ele saiu entrou esse novo gestor, que é mais novo e parece ter outra visão. Isso pode atrapalhar porque é como se tivéssemos que começar do zero. (J4)

A questão da troca de gerente é importante analisar. Como dissera o funcionário J4, o gerente antigo possuía um planejamento, mesmo que sem o consentimento dele, mas demonstrava que tinha a intenção de que ele se desenvolvesse na empresa. Esse novo gestor inicia um processo de conhecimento dos funcionários que pode ser demorado e gerar uma nova avaliação informal segundo os critérios pessoais do mesmo. Isso pode acarretar numa mudança

drástica na trajetória de alguns funcionários, ou apenas confirmar a de outros. Este problema poderia ser evitado ou diluído caso a empresa possuísse um sistema que informasse ao gestor a trajetória dos funcionários e suas avaliações de desempenho, para que ele pudesse continuar o trabalho que já vinha sendo desenvolvido pelos antigos gerentes.

O resultado do planejamento de carreira é a alocação dos funcionários no cargo inicial de uma seqüência de cargos superiores. Do ponto de vista da empresa, a trajetória de carreira é essencial para o planejamento da força de trabalho, enquanto, para o funcionário, a trajetória de carreira é essa seqüência de cargos que ele deseja ocupar, de acordo com suas necessidades e aspirações individuais (IVANCEVICH, 2008).

O planejamento da evolução da carreira, conforme definem Bohlander, Snell e Sherman (2003), consiste em alocar um funcionário novo, sem experiência, em um cargo inicial, e, depois de um período no mesmo cargo, o funcionário pode ser promovido a outro cargo que exija mais conhecimentos e habilidades (progressões de cargo). A maioria das empresas se concentra na evolução de carreira para os níveis gerenciais, porém, a evolução pode ser desenvolvida para os cargos de todas as categorias.

Partindo desse princípio, é possível analisar a trajetória de carreira dos funcionários do Banco AlfaBeta S/A conhecendo os cargos ocupados, promoções, transferências ou aumentos salariais aos quais foram submetidos. Todos os entrevistados, sem exceção, foram admitidos ocupando o cargo de escriturários, conforme a proposta de carreira fechada defendida pela empresa. Atualmente, somente a funcionária M2 ocupa o cargo de escriturária; os demais já passaram por pelo menos uma promoção. Também relataram não ter aumentos salariais dentro dos cargos, somente pelo dissídio da categoria, fixado através de acordo entre o sindicato e o empregador.

Uma característica muito importante pôde ser destacada, de que todos os funcionários que já tiveram promoção tiveram a primeira para o cargo de caixa, tendo exercido ou não a função, automaticamente. Eles afirmam que depois do caixa, o funcionário pode trilhar uma trajetória administrativa ou comercial, e que essa escolha pode não depender somente do funcionário, mas principalmente, dos gerentes.

Com o intuito de minimizar os conflitos entre gerentes e funcionários, quando da escolha pela trajetória administrativa ou comercial, principalmente quando da troca recente de gerente, como o caso da agência AgJ, o gerente G1 sugere uma solução. Ele acredita que o rodízio de funções seja uma maneira de testar o desempenho dos funcionários, a fim de descobrir talentos, mas também ajudar o funcionário a escolher em que área de atuação se encaixa melhor.

Tem que começar de novo, mostrar tudo de novo, então acho que algumas coisas básicas tem que ter, pra começar qualquer coisa, fez isso, ok. Independente do gestor que tiver vai ter como analisar. Se já tem isso o próximo passo é ver o perfil e aí vai. Depois vamos fazer uma adaptação, um rodízio para poder medir desempenho. Aí tu acaba descobrindo alguns talentos que tu nem sabia que tinha. O rodízio é importante. As pessoas às vezes não gostam porque não estão querendo mudar, estão saindo da zona de conforto e é pra isso mesmo pra não deixar na zona de conforto. (G1)

Na trajetória administrativa, depois do caixa, existem os cargos de supervisor e gerente administrativos. Os funcionários J3 e M4 não foram promovidos depois de chegarem ao caixa e continuam exercendo a função em suas agências. Depois de ser caixa, a funcionária M1 fora promovida a supervisora administrativa, função que exerce atualmente. Os funcionários J1 e J3 também têm o cargo de supervisor administrativo apesar de atuarem na área comercial. Segundo eles, promovê-los a supervisores foi uma maneira encontrada pela empresa de reconhecê-los e de poder aumentar suas cargas horárias para 8 horas diárias a fim de poderem, com mais tempo, desempenharem melhor suas atribuições, visto que na estrutura da agência não havia vagas disponíveis para promovê-los para o cargo condizente com a função que exercem. A funcionária J2 passou pela mesma situação, porém fora novamente promovida, à assistente Máster, quando assumiu também a função.

Na trajetória comercial, logo após ocupar o cargo de caixa, o funcionário pode ser promovido à assistente Pessoa Física, Pessoa Jurídica e Máster, sendo, portanto, preparados para assumir, posteriormente, o cargo de gerente Pessoa Física, Pessoa Jurídica e Máster. Estes serão os possíveis gerente Comercial e gerente Geral das agências do Banco AlfaBeta S/A. Neste contexto, a funcionária M3 também ocupa o cargo de assistente Máster, tendo assumido a função logo após o cargo de caixa. As funcionárias da AgV, V1 e V2 também seguem uma trajetória comercial, desempenhando funções de abertura de contas e assistente Pessoa Jurídica, porém ainda ocupam o cargo de caixa.

A agência AgJ, por ser de grande porte, acaba sendo palco de um grande número de movimentação de cargos:

Depois do caixa, óbvio que existe muita gente que merece ser promovida e não é, acontecem injustiças, claro. Como te falei, na agência que eu tô acontecem mais promoções porque, como é uma agência formadora, vão abrindo cargos e então existem mais promoções. Eu sei de casos de gente que está em agência pequena que tem muita capacidade, mas o gestor não dá a oportunidade dela sair da agência pequena e ir, de repente, para uma grande para ter mais oportunidades. (J1)

De acordo com o que relatou a funcionária J1 e os demais colegas da agência AgJ, é possível perceber que as agências de grande porte conseguem movimentar os cargos de uma maneira mais adequada à necessidade da empresa. Ao contrário desta realidade, as agências de pequeno porte acabam não podendo promover seus funcionários à medida que é necessário. Como exemplo pode ser citado o caso das funcionárias V1 e V2 que, conforme relatado, possuem expectativas de crescimento na carreira comercial, e possuem o apoio do seu gerente para que isso aconteça. Porém, a pequena estrutura da agência não comporta promoção para a função que exercem.

Outro ponto a destacar é que, pela ausência de uma avaliação de desempenho formal, conforme ilustra a funcionária J1, podem ocorrer injustiças devido aos gestores utilizarem critérios pessoais para a movimentação de cargos. Esses fatores serão abordados na terceira categoria de análise.

As transferências também representam uma realidade do Banco AlfaBeta S/A. As funcionárias V1, V2 e M1 afirmaram terem sido transferidas, duas, uma, e duas vezes, respectivamente:

Primeiramente fui para São Paulo para fazer um curso de novas agências, que dessa vez veio no tempo certo, pois foi antes de inaugurar essa agência. [...] Fiquei lá um ano. Nisso a minha gerente geral começou a conversar comigo umas duas semanas antes, falando que talvez eu fosse ser transferida para outra agência, que eu ia permanecer no mesmo setor, na abertura de contas e que essa transferência ia ser muito boa pra mim. Fui transferida de novo há quase um ano e ainda tô lá na abertura de contas. (V1)

A funcionária V1 fora transferida sem ser questionada se esse era o seu desejo. Da mesma forma, a funcionária V2 passou por situação semelhante:

Simplesmente chegaram ao final do dia e falaram: amanhã tu começa em outra agencia, tu não trabalha mais com a gente. A gerente falou que eu

tinha mostrado interesse em crescer e que surgiu a oportunidade e ela me escolheu. Não deu tempo de me preparar. (V2)

Os depoimentos das funcionárias demonstram que, no caso delas, as transferências foram realizadas com a promessa de serem compensatórias. Mas, por estarem em uma agência de pequeno porte, permanecem estagnadas, ocupando o mesmo cargo de caixa, após três anos de trabalho na organização, enquanto, segundo elas, pessoas com menos tempo de casa já ocupam cargos de chefia. Já no caso da funcionária M1, as transferências aconteceram de maneira diferente:

Sim, me convidaram e me falaram que eu seria caixa em uma nova agência e eu quis, até porque ficava mais perto da minha casa e tudo. Como eu queria aprender a área comercial e lá não dava porque meu gestor me via como perfil administrativo, e não me dava oportunidade na área comercial, eu vim com a gerente administrativa para a AgM. Aprendi a área comercial, não gostei muito e voltei para a área administrativa. (M1)

É possível depreender deste depoimento que, neste caso, as transferências foram positivas para a funcionária, na primeira porque seria mais fácil o acesso à nova agência, e na segunda porque, devido a ter um bom relacionamento interpessoal com a gerente administrativa, ela teve oportunidade de trocar da área administrativa para a comercial, e, não se adaptando, retornar a área administrativa e ainda ser promovida a supervisora administrativa, cargo que ocupa atualmente.

Mudando de temática, segundo Ivancevich (2008), o funcionário precisa identificar suas aspirações e habilidades e, por meio de aconselhamento, determinar o treinamento e as técnicas de desenvolvimento necessários para seguir a trajetória profissional escolhida. Enquanto isso, a organização deve identificar suas necessidades e as oportunidades disponíveis, e, através de um planejamento da força de trabalho, oferecer o treinamento e as informações sobre a carreira organizacional necessários aos profissionais.

Os treinamentos são prática constante no Banco AlfaBeta S/A e, conforme descrito na primeira categoria de análise, são oferecidos aos funcionários da empresa de acordo com o cargo que ocupam na maioria das vezes. Neste contexto é importante saber se estes treinamentos têm sido aproveitados pelos funcionários da melhor maneira possível, e para tanto, foram perguntados até que ponto poder participar de treinamentos é importante para as suas carreiras e se as oportunidades

de treinamentos acontecem no momento certo, ou seja, se eles têm sido proveitosos.

Em grande parte dos casos, os treinamentos se mostraram positivos aos entrevistados. Os funcionários relataram que os treinamentos muitas vezes têm sido pouco técnicos, porém, representam uma boa oportunidade para trocar experiências com colegas de outras agências. Fora relatado, também, pelos funcionários que exercem ou já exerceram funções diferentes de seus cargos, que, por exercer a função antes de ser promovido ao cargo efetivamente, quando convidados a participar do treinamento específico, não renderam o que poderia caso o treinamento fosse indicado no momento certo da carreira deles. Eles afirmam que, se os treinamentos fossem indicados por função ou necessidade de treinamento, identificados pela avaliação de desempenho, poderiam ter sido evitados alguns erros cometidos no início da execução da função. O depoimento da funcionária M1 explica tal consideração:

Eu acho que está vindo muito tarde. Eu, por exemplo, não tive uma base. Aprendi onde eu estou com a minha gestora. Se a gente fosse direto para os treinamentos, para ter uma base, não fazer algumas coisas erradas, não estar despreparada, aprender da maneira certa, talvez na hora eu não vá entender mas depois fará sentido pra mim. (M1)

Conforme declaração das funcionárias J2 e M3 que, quando assumiram sua atual função, ao mesmo tempo assumiram o respectivo cargo, de assistente Máster, foram enviadas ao curso específico para a função, garantiram aprender mais:

Agora nessa nova função os cursos estão vindo no momento certo sim, mas antes eu tinha cargo de supervisora mas nunca atuei na parte administrativa e ia em cursos que só tinham pessoas das partes administrativas da agência. Eu me sentia muito perdida porque não tinha nada a ver com a função que eu exercia. (J2)

Pode-se refletir a partir desse fato que a empresa demonstra uma preocupação maior em treinar devidamente os cargos que antecedem os de gerente, independente da agência analisada.

Retomando o assunto aconselhamento, é importante dizer que consiste em uma prática bastante utilizada pelas empresas, a fim de oferecer orientação de carreira a seus funcionários. Conforme Ivancevich (2008), este aconselhamento pode ser informal ou formal. Geralmente, o aconselhamento de carreira consta da avaliação de desempenho, de maneira a informar ao funcionário não apenas se ele

está tendo um bom desempenho, mas também quais os planos para seu futuro. Portanto, o supervisor deve se capaz de aconselhar o funcionário em termos de necessidades e oportunidades organizacionais, no seu departamento e nas demais áreas da organização. Para isso, uma prática bastante utilizada é a divulgação de vagas, ou seja, a organização divulga as oportunidades à medida que elas vão surgindo. A divulgação das vagas deve incluir promoções e transferências, além de vagas permanentes, e os requisitos da vaga e padrões de seleção devem ser claros e diretos.

O Banco AlfaBeta S/A não possui um sistema de divulgação de vagas que seja do conhecimento dos entrevistados. Portanto, foram questionados sobre como ficam sabendo sobre oportunidades e/ou processos seletivos internos que estejam ocorrendo na empresa, além de verificar se costumam se candidatar a essas vagas.

Os funcionários J1, J2, J4 e M1 relataram, de acordo com as experiências pessoais que vivenciaram, que o processo para ocupação de vagas, na própria agência ou em outras, acontece, geralmente, através de indicações dos gerentes ou colegas de trabalho:

Olha acontece muita indicação. Se algum gerente te conhece, abre a vaga e ele te chama para a agência. Agora, de eu saber, eu ligo para poder me candidatar, acho que nem me dariam bola se eu fizer isso. Acho que seria mais justo se eu pudesse, né? Por que se eu não tivesse oportunidade de conhecer de um gerente que me indicasse, não teria condições, só dentro da minha agência. E mesmo assim se surgiu uma vaga de pessoa física não tem uma seleção, nenhum processo seletivo, direto da indicação do gerente. (J1)

Através do depoimento acima é possível dizer que a indicação é a principal forma de assumir um novo cargo ou função dentro do Banco AlfaBeta S/A. Conforme ilustra a funcionária M4, a indicação para assumir novos cargos, na atual agência ou em outras, depende do relacionamento com o gerente. Porém, esse relacionamento não é garantia de que o funcionário poderá ocupar a vaga para o cargo almejado, principalmente quando envolve troca de agência. Poderá, neste caso, haver certos conflitos de interesse, conforme ilustra funcionária J2:

Não tem um sistema que a gente pode se candidatar. Sempre sabemos pelos colegas, de outra agência e tal, mas não existe um informativo, um correio que falei de oportunidades, é tudo na base da "rádio-peão". Eu já tive a experiência de me candidatar e chegar no meu gerente e ele não me liberar. (J2)



Não se pode considerar como regra, mas pode-se dizer que o antigo gerente da agência AgJ tinha um padrão de comportamento em relação ao crescimento de seus funcionários. Baseado em seus relatos, conforme descrito anteriormente, o gerente possuía um planejamento para a carreira de seus funcionários, porém, sem considerar suas aspirações e desejos profissionais. Dessa maneira, tomara decisões levando em consideração somente a sua necessidade, visto que os funcionários demonstraram grande interesse em sair da agência para assumir novas posições dentro da organização. A influência do gerente na carreira dos seus funcionários será analisada na terceira categoria de análise. O depoimento do funcionário J4 confirma a consideração acima:

Eu tinha uns seis meses de banco e abriu uma vaga departamento de recuperação de credito na regional. A pessoa que trabalhava lá trabalhava em conjunto com nossa agência. Ele tava saindo e foi lá, chegou e conversou comigo, perguntou se eu tinha interesse e eu falei que tinha. Eles foram para uma reunião perguntaram se eles tinham indicação, eles me indicaram. Veio a pergunta para o gestor da agência, se ele liberaria ou não, e ele veio para falar comigo me falando que não me liberaria para sair da agência. (J4)

Comparando a gestão dos três gerentes das agências foco deste estudo, é possível revelar que em uma agência de grande porte, que pode oferecer maior número de oportunidades a seu funcionário, pode, também, travar seu crescimento. Nas duas agências de pequeno porte analisadas os entrevistados afirmaram não ficarem sabendo sobre processos seletivos internos na organização, mas que, se houvesse uma estrutura que permitisse esse tipo de interatividade, seria uma maneira de alavancar suas carreiras.

Para finalizar a segunda categoria de análise, fora realizado um levantamento para identificar se, apesar dos relatos nesta pesquisa, em relação à carreira dos funcionários, se os mesmos se sentem valorizados pela empresa, ou seja, se ocupam o cargo ou função que merecem na hierarquia da organização.

As respostas foram variadas. As funcionárias J1, M3, V1 e V2 afirmaram que atualmente ocupam o cargo que merecem. Da mesma maneira, o funcionário J3 afirmou que se sente valorizado vista a perspectiva de crescimento que possui, em comparação a outros colegas que estão há mais tempo na empresa, porém, estagnados. A funcionária J2, que depois de dois anos na empresa continua com o cargo de escriturária, enquanto outras pessoas com o mesmo tempo de empresa já ocupam cargos de chefia, alega ser reconhecida pela sua gerente, porém não vê

esse reconhecimento informal como suficiente, gerando um sentimento de desvalorização:

Olha, me sinto valorizada, mas não ao todo, porque to há dois anos e nunca fui promovida. Acho que ficam pecando por isso. No cargo que eu estou nunca ninguém ficou tanto tempo. Isso desmotiva. Eles até reconhecem, mas não da maneira que a gente quer e merece. (M2)

Esse sentimento de desvalorização também é sentido pelos funcionários J2, J4 e M4. Segundo eles, pelo que apresentam hoje, poderiam ocupar cargos superiores. Como exemplo, o relato da funcionária J2:

Não [me sinto valorizada]! Eu tenho certeza que é muito por sorte, porque tudo que eu faço dentro da agência, quem carrega o nome é minha gerente. Tudo que eu faço vai para o nome dela, só que eles não separam os créditos vão para ela. Eu acho errado é que eles promovem uma assistente para gerente pelo tempo da função e não pelas condições. Como não tem um sistema que mede a competência acaba sendo por tempo de função. (J2)

O relato da funcionária exemplifica como a falta de avaliação de desempenho pode impactar a carreira dos funcionários, porque, dessa maneira, o gerente pode utilizar de critérios pessoais para promover alguns funcionários, enquanto outros acabam não sendo vistos como deveriam. Isso gera uma consequência de fatos, como o sentimento de desvalorização por parte dos funcionários, levando-o a não querer mais desenvolver a carreira bancária na organização, acarretando, em algumas vezes, na perda de talentos pela empresa.

As autoras Oltramari e Grisci (2012) afirmam, de acordo com seu estudo, que há diferenças na trajetória de carreira dos bancários e que suas escolhas se apresentam de diferentes maneiras, no início, meio ou fim de suas carreiras. A trajetória dos bancários pode ser caracterizada como incerta, insegura e vulnerável. As transições na carreira se apresentam, portanto, como efeitos na vida dos trabalhadores bancários. Pode também incentivá-los a ter relações fugazes na família, a reproduzir o individualismo nas relações, tanto de trabalho quanto nas escolhas em relação aos rumos da carreira (OLTRAMARI; GRISCI, 2012).

É possível verificar essas características nas trajetórias de carreira dos funcionários entrevistados. Cada um deles possui uma trajetória que se mostrou de maneira diferente em cada caso, mas, de maneira geral, podem ser ditas incertas e vulneráveis. As transições enfrentadas podem ser consideradas a maior influência ao desejo de não continuar, no longo prazo, desenvolvendo a carreira bancária

dentro da instituição em que trabalham, sendo que, ao ingressarem nela, antes de vivenciar as situações dispostas neste trabalho, pensaram ser a melhor escolha.

#### 4.1.3 Terceira categoria de análise: Influência do gerente

A terceira categoria de análise visa evidenciar, através dos depoimentos dos entrevistados, qual a influência dos seus respectivos gerentes nos processos de crescimento e encaminhamento de suas trajetórias de carreira dentro do Banco AlfaBeta S/A.

Juntamente com o mapeamento de oportunidades de carreira e os requisitos de sua empresa, os gerentes têm o papel de conhecer claramente a base de talentos que possui a sua disposição. Esse processo começa, em geral, com o uso da avaliação de desempenho e passa para outros métodos potencialmente sofisticados.

Os gerentes medem o desempenho dos seus funcionários por diversos motivos, mas o mais importante é tomar decisões de carreira e desenvolvimento. Por exemplo, os que possuem sucesso no desempenho merecem oportunidades de promoção, e os que possuem fraco desempenho podem utilizar a avaliação para conseguir uma transferência para outra área.

Ao conduzir avaliações formais de desempenho, devem preocupar-se em incentivar e em elevar o potencial de seus funcionários para cargos de nível gerencial ou cargos técnicos avançados. Mas essas indicações não devem ser feitas somente pelo gerente imediato. Deve haver outros que possam avaliar, indicar e promover os funcionários promissores, para que esse papel não seja centralizado apenas no gerente, tornando esse gerente o único responsável pela carreira organizacional do funcionário (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Quando a empresa não disponibiliza um sistema formal de avaliação de desempenho, torna o papel do gerente ainda mais complexo, visto que não possui subsídios claros para tomada de decisão de quem e quando promover, transferir ou até mesmo demitir. Segundo os autores supracitados, não somente os gerentes, mas outros superiores devem avaliar conjuntamente o desempenho de seus funcionários, de modo a diluir a responsabilidade dos gerentes sobre a trajetória de carreira dos seus funcionários.

Sabe-se que no Banco AlfaBeta S/A os gerentes gerais de agências são responsáveis pelo acompanhamento e avaliação, mesmo que informal, dos funcionários das agências que comandam. Portanto, são eles que tomam as

decisões de carreira e moldam, de certa forma, a carreira organizacional dos funcionários.

Para entender como funciona este processo, os entrevistados foram questionados a respeito de como fora o processo para assumir o cargo que ocupam no Banco AlfaBeta S/A, e quais os fatores que eles sabem ou acham que influenciaram seus gerentes nessa tomada de decisão.

Mais uma vez, as respostas foram diversificadas. Os funcionários J3, V1 e M4 alegaram terem sido promovidas a caixa, cargo que possuem atualmente, somente pelo tempo de banco que tinham na época, e, como essa promoção é, praticamente, automática, elas eram as próximas na escala de promoção.

O depoimento do funcionário J4 mostra que ele fora promovido a supervisor administrativo porque era uma vaga que estava em aberto, e também devido à demanda do setor dele ser grande e ele ser um dos mais antigos da agência que ainda não possuía cargo de chefia:

Fui escolhido porque o gestor tinha uma perspectiva que ali na frente eu tinha que assumir algum cargo. Como eu exercia bem a função e era um dos mais velhos da casa ele me deu uma promoção, que é promoção de trabalho, porque tu ganha mais trabalho, mas financeiramente tu não tem retorno. É uma promoção hierárquica. [...] Na verdade nem sabia, só me falaram: mês que vêm, no máximo dois meses, tu vai mudar de cargo. Sem me perguntar, sem saber se era o que eu queria. [...] Mas nunca exerci outra função além da que eu exerço. (J4)

Enquanto isso, a funcionária M3 acredita ter sido escolhida por ser a pessoa mais preparada, por ter sido treinada pela assistente Máster que atuava na época, além de já possuir o tempo de banco necessário:

Já sim, ele já dava a entender, porque até a promessa era promover ela para gerente e eu iria para a assistente. O processo foi que a pessoa que ocupava o cargo pediu demissão e eu ocupei o cargo dela. (M3)

Neste caso, a funcionária já estava sendo preparada para assumir o cargo que ocupa hoje, e quando da demissão da antiga funcionária, ela naturalmente foi escolhida pelo gerente. Nota-se, neste caso, uma preocupação do gerente com o planejamento de carreira da sua funcionária, ausente na maioria dos casos de sucessão descritos. A funcionária M1 afirma ter sido escolhida pela gerente administrativa, a mesma que a levou para a agência AgM, para ser a supervisora administrativa porque sabia que esse era o seu desejo:

É ela já sabia e como o gerente geral foi demitido e o meu colega saiu da agência, a gerente me chamou para ser supervisora. [...] Exerço a função há um ano e um mês, mas a promoção só veio agora, quando o colega que saiu da agência foi transferido de fato. (M1)

A promoção para o a função que ocupam, no caso das funcionárias J1, J2 e V2, segundo seus depoimentos, aconteceram de maneira peculiar. Elas relataram como aconteceram essas experiências:

Ele viu o que eu realmente queria e me chamou na mesa dele e me perguntou se eu gostaria, se estaria disposta. Entre pessoa física ou pessoa jurídica, ele admitiu que, de pessoa física, pela experiência, eu já sabia de tudo, já até de repente teria condições de ser uma gerente de pessoa física. Ele me falou que a pessoa jurídica seria melhor pra mim, pois eu não sabia nada e isso seria muito bom como experiência pra mim. Então isso partiu dele e eu concordei. (J1)

Eu recebi a notícia que eu iria trabalhar nesse cargo quando eu não estava na agência. Eu fui emprestada para uma força tarefa que estava acontecendo no Rio de Janeiro. Fiquei lá dois meses o meu gerente ligou e perguntou se eu gostaria de estar trabalhando naquele cargo e eu falei que sim porque eu estava muito desmotivada no que eu estava fazendo. Eu tenho quatro anos de banco eu já estava praticamente há três anos fazendo a mesma função. Imaginava que eu já sabia tudo, que eu podia conhecer muito mais e aprender outras atividades. Ele me ligou, perguntou se eu queria trabalhar no segmento Máster. Eu disse que sim aí quando eu voltei meu lugar estava reservado. (J2)

As três afirmam que atuam nas atuais funções, embora ainda não tenham sido promovidas efetivamente no caso das funcionárias V2 e J1, devido a terem procurado seus respectivos gestores e demonstrado interesse em crescer dentro da carreira organizacional. Sendo assim, quando da escolha da sucessão destes cargos, foram lembradas por eles:

[...] eu puxei ele, que eu já tava um bom tempo ali, que eu já tinha aprendido meu papel, que eles queriam alavancar o consignado e eu tinha conseguido, que eu já tava treinando outra pessoa para estar ali e eu queria crescer sabe, dentro do banco, ganhar uma nova função. (J1)

Na verdade quando fui para o RJ eu liguei pra ele. Ele estava de férias e eu falei: Olha, eu já estou a três anos fazendo a mesma função, que eu não estava mais satisfeita, que eu iria ficar fora por dois meses trabalhando, mas qualquer possibilidade que surgisse na agência era pra ele lembrar de mim, que eu já estava a um bom tempo e merecia crescer então acho que ele atendeu ao meu pedido. (J2)

Já a funcionária V2 afirmou ter sido uma questão de oportunidade. Segundo relato, ela demonstrou interesse em assumir o cargo de assistente Pessoa Jurídica, que estava vago em função da antiga assistente ter sido promovida. O gerente

deixou claro, quando da escolha, que ele a escolheu devido a sua atitude e pró-atividade.

No caso das três funcionárias, a atitude de deixar claro quais seus objetivos pessoais e aspirações profissionais dentro da empresa foi decisiva para o desenvolvimento de sua carreira. Porém, essa atitude não reflete necessariamente a competência dessas funcionárias e se realmente elas mereciam terem sido promovidas.

É possível verificar, através desses casos, que a posição de gerente pode, às vezes, ser muito complexa. Sem uma ferramenta de avaliação de desempenho e gestão de carreiras, é difícil conhecer as expectativas dos funcionários, salvo exceções, como o caso acima descrito. Por outro lado, quando a empresa não divulga critérios definidos para crescimento e desenvolvimento de carreira organizacional, as pessoas não ficam sabendo o que precisam fazer para crescer na empresa e galgar cargos superiores. Pessoas talentosas podem estar perdendo oportunidades enquanto outras, nem tanto, podem estar ocupando cargos sem ter os requisitos básicos para isso. Conforme relato da funcionária J1, às vezes o gerente não consegue valorizar o funcionário devidamente devido à correria do dia-a-dia. Por isso, as pessoas que se oferecem acabam ganhando destaque quando da tomada de decisão.

As perspectivas de carreira do trabalhador bancário caracterizam-se como autogestão, numa relação independente entre empresa e indivíduo, tornando o trabalhador o gestor da sua própria carreira. Conforme pesquisa de Ferreira e Seidl (2009) a adesão tanto ao banco como a carreira, nos moldes da autogestão, acarreta no envolvimento total do indivíduo, doando sua vida por inteiro ao trabalho.

A autogestão, apesar de necessária, não é realidade em algumas empresas do setor bancário. Sendo assim, analisou-se como os funcionários entrevistados do Banco AlfaBeta S/A buscam ser os gestores da própria carreira.

Os entrevistados alegam que, de maneira geral, podem buscar serem gestores da própria carreira através de certas ações durante sua trajetória na empresa, como por exemplo, comunicar ao gerente qual a área de afinidade, se comercial ou administrativa, e buscar resultados para ser visto. Porém, para eles, a mais importante é desenvolver uma rede de contatos, tanto na agência quanto fora dela:

Eu me baseava muito por resultado, me moldava muito, que o resultado era o mais importante, mas comecei a ver que isso não era assim. Hoje vejo que é a tua rede de trabalho, tu tem que ser influente, tem que conhecer pessoas, pessoas que podem te ajudar. Eu sou o gestor da minha carreira, pra crescer hoje, tenho que ser me aproximar mais das pessoas, dos contatos do que o resultado. Os resultados também, claro, mas as influências aliadas com o resultado tu cresce. Tem que ser aliado às influências com os resultados, mas tu tem que aceitar tudo que te propõem, tu não pode dizer não, te perguntam mas tu não pode dizer que não. (J4)

O relato do funcionário J4 sugere que as opções dos funcionários são limitadas em busca da auto-gestão da carreira organizacional dentro do Banco AlfaBeta S/A. Em compensação, sugere que a responsabilidade pela carreira dos mesmos é centralizada na pessoa do gerente da agência.

Perguntado a respeito do limite entre as responsabilidades do funcionário e do gerente na construção da carreira organizacional, o gerente G1 respondeu da seguinte maneira:

Tudo na vida é meio a meio, metade parte então do funcionário e a outra metade parte da empresa aqui representada pelo teu gestor, então não existe 100% culpa da empresa nem do funcionário. Se tu teve interesse, tu demonstrou, ok. Isso já é o 50%. Então vamos ver e ajustar o que precisa fazer, se tu ficar esperando em berço esplêndido sentado é mais complicado, é mais difícil. (G1)

Para ele, a responsabilidade é igualmente dividida. O funcionário precisa demonstrar seu interesse ao gestor, que, por vez, deve considerar esse interesse como critério para movimentação de cargos.

Ta esperando a oportunidade? Quem sabe tu chega e pede. Se não pediu, não foi atrás, não pode reclamar. Se tu tens a plena certeza que deu o teu máximo, está ciente disso, tu pode reclamar, tu vai ter argumento. (G1)

Esta afirmação pode ser relacionada com as promoções das funcionárias J1, J2 e V2, que declararam terem sido promovidas por terem deixado clara a vontade e necessidade de crescerem e assumir novas posições nas agências em que atuavam. Mostra, também, que o gerente espera esse tipo de atitude, pró-atividade, por parte do funcionário.

A fim de verificar a questão da responsabilidade do gerente neste processo, os entrevistados disseram qual a influência dos seus gerentes nas suas carreiras organizacionais, analisando suas respectivas trajetórias na empresa. A resposta a esta pergunta fora unânime. Todos entrevistados afirmaram que o gerente é o grande responsável pela carreira organizacional do funcionário, apesar de saberem



que pequenas ações de auto-gestão da carreira também são fundamentais. Para eles, ter um bom relacionamento com o gerente é essencial para ter crescimento e alavancar a carreira dentro da empresa, pois é ele quem pode prender ou impulsionar o funcionário. O depoimento da funcionária M1 resume esta questão:

[...] a gente depende totalmente dele. Ele que nos leva a diante, Se ele não for com a nossa cara, por exemplo, independente da competência que a gente tenha. Então desenvolver uma carreira boa no banco hoje em dia é ter uma boa relação, boa convivência com o gestor. (M1)

Além dessas considerações, foram levantados outros pontos importantes. A funcionária M2 afirma que é o gerente quem observa e avalia, mesmo que de modo informal, o desempenho do funcionário:

Acho que 100% porque ele que te avalia, que te observa. Vão ter outras pessoas que vão avaliar junto, mas a comprovação dele é a principal. [...] Não tenho voz, fico dependendo do meu gestor pra isso, o gestor que vai fazer minha carreira, tenho que ter um bom relacionamento com ele. (M2)

A funcionária M2 ainda enfatiza que o gerente tem o poder de manipular a carreira dos funcionários, tornando-os vulneráveis às suas escolhas. Ainda, a funcionária J2 revela qual o comportamento esperado de um gerente:

O gestor é o cara essencial. Ele que vai te motivar, que vai te fazer ter aquele pensamento de que tu quer criar uma carreira no banco ou te dar a certeza que aquele lugar é errado. Existem gestores que não merecem o cargo que tem, pois não sabem ver como está o funcionário, suas necessidades, se realmente está preparado e isso desmotiva muito. É bem boa essa pergunta. Com o gestor passado eu estava me sentindo em ritmo de aposentadoria, não me motivava, já estava largando tudo, eu estava desmotivada. Veio um novo gestor, uma pessoa nova que, a princípio, olha o funcionário, motiva, reconhece. [...] Em uma semana já mudou o que é a realidade da agência. Todo mundo tá trabalhando mais, produzindo mais, está querendo mostrar seu valor. Estamos nos puxando mais para mostrar que somos bons profissionais, para ter a chance de ser reconhecido porque ele é uma pessoa que vai te dar essa oportunidade. (J2)

Segundo a funcionária J2, o gerente da agência, além de realizar uma gestão de negócios, deve se preocupar, também, em realizar a gestão de pessoas da sua empresa, que, neste caso, são os seus subordinados. O relato caracteriza o gerente da agência como o principal responsável pela motivação dos funcionários a querer construir uma carreira organizacional sólida, e que o mesmo deve conhecer seus funcionários, seus desejos e necessidades. Quando isso não acontece, gera um sentimento de acomodação, como a própria funcionária relatou, devido à falta de

preocupação com a satisfação do funcionário em relação ao seu trabalho e sua carreira.

Complementando, a funcionária J1 declara ser importante, também, conhecer as competências dos seus funcionários, bem como realizar um feedback a seu respeito:

Eu acho que o papel do gestor é conhecer seu funcionário, saber seus pontos positivos e negativos, fazer um feedback, encaminhar para um curso, enfim, conhecer o perfil dele, saber o que ele tem dentro da agência, e quando surgir algum cargo, não deixar a pessoa jogada. (J1)

Semelhantemente, a funcionária V1 evidencia, através de suas experiências pessoais, qual o comportamento esperado do gerente em casos de movimentação de cargos:

Eu acho que, primeiramente, a gente tinha que ser comunicado, antes de qualquer mudança, de transferência, de cargo. É importante para a aprendizagem, para o desenvolvimento, mas acho que nós deveríamos ser informados antes, ter esse conhecimento, pra saber se realmente estamos de acordo com essa mudança. (V1)

A insatisfação dos entrevistados, nas três agências analisadas, em relação à influência do gerente na carreira dos funcionários leva a crer que é uma realidade institucional, ocasionada pela falta de preparo dos gerentes para gerenciar pessoas, somada a falta de obrigatoriedade de processos formais de gestão por parte da empresa. O depoimento do funcionário J3 exemplifica quais as conseqüências na carreira dos funcionários pela deficiência na gestão de pessoas, ocasionada pela falta de avaliação de desempenho:

Às vezes existem promoções injustas, por tempo, não por competências. Tu não tem muita voz na verdade, se eles mandarem, tem que fazer. Se não fizer é rua. Para a tua vaga existem muitas pessoas. (J3)

O funcionário considera injustas as promoções por tempo de empresa, critério pessoal utilizado pelo seu gerente, e não por competências, porém, como não há avaliação de desempenho, o mapeamento e acompanhamento dos funcionários por competências acabam sendo esquecidos. Na primeira categoria de análise, fora mencionado o levantamento de competências, chamado pelos funcionários de PDI, o que faz pensar que a empresa disponibiliza a ferramenta, mas não torna obrigatório seu uso, deixando de pulverizar uma prática atualmente utilizada por inúmeras empresas de grande porte, do segmento bancário ou outros. Nesse

sentido, a funcionária J2 confirma o relato do funcionário J3 e enfatiza a necessidade de os gerentes se atualizarem sobre novas formas de gestão:

Hoje no banco eu me sinto preparada para ser uma gerente, só que se eu falar para o gestor que eu não quero, é bem provável que eu vá ser demitida. Ele vai querer puxar outra pessoa que quer. Não vai tentar me entender, vai me descartar, [...] acontecem casos de a gestora não ir com a cara do funcionário e aí é complicado, temos que ter um bom relacionamento. Por mais que tu tenha capacidade, se teve algum atrito com o gestor ele não toca tua carreira para frente. Seria interessante o banco mandar os atuais gestores para um curso de reciclagem de gestão, de olhar para os funcionários, não só cobrar metas, porque assim a nossa geração não vai seguir carreira, porque nós não somos reconhecidos. (J2)

Além disso, é possível verificar que esses funcionários possuem receio em negar promoções e transferências por medo de serem demitidos, porque, apesar de não desejarem desenvolver carreira na empresa, necessitam da remuneração que o emprego proporciona para conquistarem os seus objetivos pessoais planejados.

Outra situação se mostrou presente nos depoimentos dos entrevistados. Enquanto os gerentes possuem avaliação de desempenho formal, os PAD's, as diretorias para as quais trabalham têm a oportunidade de mensurar sua produção, e, a partir dela, distinguir os funcionários a fim de definir uma escala de movimentação e alocação dos mesmos. Para os funcionários não-gerentes, essa possibilidade de serem vistos pelas diretorias é mínima, tornando, assim, os gerentes de agência os maiores responsáveis pela maneira de conduzir a carreira de seus subordinados.

Devido a isso, ao invés de reter o funcionário com maior potencial, a fim de fazê-lo querer desenvolver sua carreira na empresa, o gerente passa a prender o funcionário na agência, sem levar em consideração se as oportunidades em outros setores da organização podem alavancar seu desempenho e, conseqüentemente, sua carreira. A funcionária M1 declara que os gerentes, de maneira geral, gerenciam seus funcionários a fim de suprir apenas as demandas da agência:

Não tem oportunidade [de ser gestor da própria carreira], porque não é dada. Eles te jogam onde precisam cobrir independente do que a gente queira seguir dentro da organização. (M1)

A funcionária M2 reafirma esta consideração:

Em momento nenhum, mesmo que eu goste da área comercial, por exemplo, se o gestor precisar na área administrativa, ele vai te colocar. Tu sempre vai depender do teu gestor. (M2)

Assim como elas, a funcionária J2 demonstra que o gerente, ao priorizar suas necessidades e as necessidades da agência, não estava fazendo seu papel corretamente, gerando um sentimento de falta de vontade e motivação:

Com certeza era bom pra ele ter uma pessoa que conhecia os ambientes, clientes, tudo como funcionava na agência. Era cômodo pra ele eu saber fazer tudo, ser o quebra galho. Só que ele não soube ver que eu tava sem vontade, desmotivada. (J2)

De maneira geral, a opinião dos entrevistados quanto à influência do gerente na carreira dos funcionários mostrou-se semelhante, conforme os relatos divulgados. Cabe salientar, de maneira mais enfática, que as experiências dos funcionários J1, J2 e J4 refletem o comportamento do antigo gerente da agência AgJ. Segundo eles, foram impedidos de tomarem decisões sobre trocas de cargo e função para outras agências. Como exemplo, a vivência da funcionária J2:

Uma vez surgiu uma oportunidade de eu ser gerente de pessoa física em outra regional. Fui indicada por um colega que trabalhava lá, atendia os pré-requisitos, tinha as certificações e a experiência, tempo de banco e me queriam lá e ele falou que não me liberaria naquele momento. Só disse que não era aquilo que ele queria pra mim, que eu tinha que ter um pouco mais de paciência que eu iria ser uma gerente Máster e não pessoa física. (J2)

Nesta situação, é possível dizer que a funcionária fez o que estava em seu alcance, demonstrando que estava interessada em assumir novos desafios em um cargo superior em outra agência, e, mais uma vez, o gerente tentou reter a funcionária porque gostaria de proporcionar a ela assumir um cargo superior em sua própria agência. Pode-se afirmar neste caso que o mesmo fizera um planejamento de carreira para a funcionária sem considerar se ela almejava esses mesmos planos. Atualmente, o gerente não faz mais parte do quadro funcional da empresa e a funcionária continua exercendo o mesmo cargo, o que permite dizer que a atitude do gerente estagnou a sua carreira.

Os funcionários J1 e J4 acreditam que este tipo de medida reflete, por um lado, um tipo de reconhecimento, visto que não foram liberados para assumir novas posições fora da agência por serem bons profissionais, que, de certa maneira, seriam considerados como perdas significativas para o quadro de funcionários:

Porque na cabeça dele o crescimento vem dentro da agencia e não do departamento. E não me perguntou se eu queria ou não. Na verdade tudo é feito para ser melhor para o gestor, não para os funcionários. Ele me falou que não daria para me mudar de cargo, porque ele precisava de mim ali: os

números da agência estão muito ruins e tu precisa estar ali. Resumindo, por eu estar bem eu não sai do meu cargo. (J4)

Sabe-se que é importante conciliar as necessidades da empresa e do indivíduo com a criação de oportunidades, porém, através dos depoimentos, é possível entender que a empresa gerencia suas ações baseadas nas necessidades organizacionais apenas. E, tendo o gerente de agência uma forte influência sobre a carreira dos seus funcionários, os mesmos se sentem limitados a depender, algumas vezes, do que o gerente julga ser o mais vantajoso para eles.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As constantes transformações e a rapidez dos processos no setor bancário têm exigido dos seus profissionais um desempenho cada vez melhor, beirando a excelência, a fim de manterem-se à frente das empresas concorrentes no mercado em que atuam e conquistar uma posição de destaque no mesmo. Assim como o desempenho dessas empresas é mensurado através dos seus resultados operacionais e divulgado periodicamente, o desempenho dos seus funcionários deve, portanto, ser avaliado, no intuito de averiguar se estes estão contribuindo, à medida que se espera, para o resultado final da empresa.

Apesar da exigência por trabalhadores cada vez mais preparados, um dos maiores bancos do país na atualidade, o Banco AlfaBeta S/A, não estende a avaliação de desempenho formal para todos os seus funcionários, somente aos gerentes, ficando os não-gerentes, público-alvo deste trabalho, de fora desse processo tão importante de Gestão de Pessoas, adotado pelas empresas a fim de reconhecer os talentos e alavancar os resultados da organização.

Por esse motivo, este trabalho teve como objetivo geral identificar e analisar a percepção dos colaboradores não-gerentes de uma instituição bancária brasileira situada no município de Porto Alegre acerca dos impactos causados nas suas carreiras dentro da organização AlfaBeta S/A pela ausência de uma avaliação de desempenho formal. Pode-se dizer que este objetivo fora atingido, uma vez que os funcionários demonstraram suas opiniões e as ilustraram através dos relatos de situações ocorridas durante as suas respectivas trajetórias dentro da organização, a respeito dos processos de avaliação informal aos quais estão sujeitos e suas características, do planejamento da carreira organizacional, da movimentação de cargos e crescimento e, conseqüentemente, das suas responsabilidades e dos gerentes no desenvolvimento da carreira bancária.

Para atingir o objetivo geral deste estudo, foram estabelecidos cinco objetivos específicos que foram atingidos através de entrevistas com roteiro semi-estruturado aplicadas aos funcionários de três agências, a fim de analisar os depoimentos sob a perspectiva de três categorias de análise e estabelecer uma relação entre as situações relatadas. Cada uma das categorias de análise visou atingir um ou mais objetivos específicos.

Os três primeiros objetivos foram alcançados através da primeira categoria de análise, a avaliação de desempenho. Nessa categoria foram levantadas informações a respeito das ações realizadas na empresa, qual a opinião dos funcionários em relação à sua utilização e como gostariam de ser avaliados. Também foram abordadas questões sobre comunicação, treinamentos e contratação de funcionários.

O primeiro objetivo foi descrever as práticas informais utilizadas pela organização para avaliar o desempenho de seus funcionários não-gerentes. A partir das entrevistas observou-se que a avaliação de desempenho informal utilizada pelos gerentes gerais das agências analisadas é utilizada, salvo exceção, nas três agências analisadas, apenas para os funcionários que atuam em funções comerciais, onde são avaliados através da venda de produtos e serviços prestados. A comunicação do desempenho acontece, nesses casos, através do feedback. Segundo eles, sabem que têm seu desempenho avaliado quando o gerente destaca os seus erros e acertos, mas, ainda sim, somente uma das entrevistadas relatou receber o feedback da maneira adequada. Os funcionários de funções administrativas alegaram não ter ciência de estarem sendo avaliados, tampouco receberem feedback dos seus gerentes.

Foi possível demonstrar a partir deste trabalho que a empresa possui uma ferramenta de avaliação dos funcionários, que pode ser aplicada em gerentes e não-gerentes, o PDI, mas que não vem sendo utilizada em algumas agências. Como relatou o gerente entrevistado, o Banco AlfaBeta S/A tem investido em ferramentas gerenciais, porém, a não obrigatoriedade torna seu uso facultativo, ficando a critério do gerente se deve ou não ser levada a diante.

O segundo objetivo foi descrever e analisar a percepção dos funcionários quanto à avaliação de desempenho informal utilizada. Segundo os relatos, todos os funcionários, das três agências analisadas, vêm de maneira negativa a existência de avaliação de desempenho informal, e ao mesmo tempo acreditam que a falta de uma avaliação de desempenho formal impacta negativamente o exercício de sua função e, conseqüentemente, a sua trajetória na carreira organizacional. Também alegam que, apesar de às vezes utilizado, o feedback não ocorre da maneira desejada, ou seja, através de um diálogo que busque identificar as causas de problemas bem como destacar as qualidades de cada um, através de um

acompanhamento efetivo que possibilite comparar o desenvolvimento individual ao que fora planejado para eles

O terceiro objetivo foi identificar as necessidades dos funcionários quanto à avaliação de desempenho tendo em vista suas expectativas de carreira. Nesse caso, as demandas pessoais dos entrevistados foram bem diversificadas, sendo difícil estabelecer uma comparação entre as três agências. Cada funcionário pôde demonstrar como gostaria de ser avaliado, ou como acredita que deveriam ser avaliados. De maneira geral, para aqueles que afirmaram não receber feedback, essa mostrou-se como a maneira mais adequada de ter seu desempenho avaliado, apesar de configurar como ferramenta de comunicação de desempenho e não como um mensurador do mesmo.

Outras formas de avaliação de desempenho surgiram durante as entrevistas, como por exemplo, através de metas e de competências. Um dos entrevistados sugeriu uma avaliação para cada cargo ou função, e ressaltou a importância da criação de critérios bem definidos para a realização de uma boa avaliação de desempenho formal. Nesse sentido, o gerente entrevistado identificou o ideal de avaliação para os funcionários não-gerentes, porém acredita ser de difícil utilização, portanto, pensa que a avaliação formal deveria acontecer através de ações pontuais para cada cargo ou função exercida.

Na segunda categoria foi realizada uma análise sobre a carreira organizacional dos funcionários entrevistados, analisando questões como a escolha da carreira, planejamento e trajetória de carreira, bem como a movimentação de cargos dentro da empresa. Esta categoria de análise possibilitou alcançar o quarto objetivo da pesquisa, que consiste em identificar as características da trajetória da carreira organizacional dos funcionários e como acontecem os processos nela envolvidos.

Primeiramente, levantou-se como importante a questão da escolha da carreira. De maneira geral, os entrevistados das três agências ingressaram na carreira bancária por acreditarem ser uma possibilidade de aliar recompensas financeiras a perspectivas de construção de uma carreira profissional promissora. O planejamento da carreira, portanto, mostrou-se fator fundamental para atingir esse crescimento profissional almejado. Para alguns dos entrevistados, principalmente os da área administrativa, o planejamento não foi realizado, apenas buscou-se suprir a demanda da organização, uma forma de “tapar buraco”, como denominaram. Para



outros, independente da agência trabalhada, o planejamento foi criado e comunicado a eles, porém não foi disponibilizada a eles a opção de validação desse planejamento. O mesmo gerente possui um posicionamento diferente em relação ao planejamento de carreira de seus funcionários, sendo possível afirmar que, por não existir formalidade nos processos de avaliação de desempenho, não existe um padrão de gestão da carreira também.

Em suas trajetórias, os entrevistados, de maneira geral, passaram todos pelo cargo de caixa, e ainda continuam exercendo em alguns casos. Para outros, após o cargo de caixa, o funcionário juntamente com o gerente deve identificar o seu perfil para então decidir pela trajetória comercial ou administrativa. É possível perceber que as agências de grande porte conseguem movimentar os cargos de uma maneira mais adequada à necessidade da empresa. Ao contrário desta realidade, as agências de pequeno porte acabam não podendo promover seus funcionários à medida que é necessário. Ao verificar como acontece a movimentação de cargos, essas trajetórias foram analisadas, permitindo constatar que, pela ausência de uma avaliação de desempenho formal, podem ocorrer injustiças devido aos gestores utilizarem critérios pessoais para a movimentação de cargos.

Por fim, a terceira categoria de análise foi fundamental para alcançar o quinto e último objetivo desta pesquisa, que consiste em analisar, a partir da percepção dos pesquisados, o papel dos gestores para a carreira dos funcionários. Sendo assim, a terceira categoria foi chamada de influência do gerente.

Quando a empresa não disponibiliza um sistema formal de avaliação de desempenho, torna o papel do gerente ainda mais complexo, visto que não possui subsídios claros para tomada de decisão de quem e quando promover, transferir ou até mesmo demitir. No Banco AlfaBeta S/A os gerentes gerais de agências são responsáveis pelo acompanhamento e avaliação, mesmo que informal, dos funcionários das agências que comandam. Portanto, são eles que tomam as decisões de carreira e moldam, de certa forma, a carreira organizacional dos funcionários.

Ainda é possível verificar na empresa que algumas promoções acontecem por tempo de banco e não por mérito. Na ausência de critérios definidos pela empresa, os critérios pessoais dos gerentes tornam-se definitivos para escolha de pessoal para ocupar os cargos dentro das agências. Esses critérios muitas vezes não são divulgados, o que deixa o funcionário sem rumo na empresa.

Um dado importante foi levantando nesse sentido. Alguns entrevistados alegaram terem sido promovidos por terem tido a atitude e pró-atividade de informar ao seu respectivo gerente que tinha o desejo de ocupar cargos superiores aos que tinham e que, por isso, foram lembrados quando da abertura das vagas. O gerente entrevistado confirma essa realidade, reiterando a questão do funcionário que mostra interesse está um passo a frente dos demais, mas que não é o suficiente. Eles também precisam mostrar resultados e se preocupar em criar uma boa rede de contatos.

O trabalho bancário passou por algumas mudanças nos últimos anos. As funções burocratizadas e especializadas adquiriram uma posição, de consultoria de negócios. As oportunidades no mercado de trabalho bancário estão exigindo profissionais cada vez melhores, portanto, as empresas devem valorizar adequadamente seus funcionários. Para fazê-lo da melhor forma, a avaliação de desempenho é a ferramenta essencial, mas outras medidas ainda mais eficazes podem ser tomadas.

A adesão a carreira bancária mostra-se, de início, muito atrativa, porém, ao longo do tempo, o envolvimento total do indivíduo acarreta em um dilema em relação à sua carreira. Ele percebe que houve poucos benefícios em troca da dedicação ao trabalho, como os entrevistados puderam destacar em seus depoimentos.

Enfim, este trabalho possibilitou verificar que as carreiras dos funcionários não-gerentes foram impactadas pela falta de desempenho formal, tornando-os vulneráveis as escolhas dos seus gerentes, fazendo com que não desejem continuar desenvolvendo uma carreira no setor bancário no longo prazo, trazendo prejuízos a organização através de talentos não descobertos ou não valorizados, bem como o aproveitamento indevido de pessoas sem capacidade.

Algumas dificuldades se mostraram presentes durante o estudo. Por vezes, os entrevistados tiveram dificuldade de desenvolver suas respostas, tornando-as superficiais. Apesar disso, conseguiu-se levantar uma boa quantidade de dados, que, contraditoriamente, tornou complexa a análise dos mesmos.

Acredita-se que este estudo poderia ajudar a empresa a perceber a realidade sobre o que pensam seus funcionários, de forma a auxiliar a dissipar uma visão de pensar mais nas pessoas, a fim de sanar estes problemas encontrados. Além disso, como sugestão, faz-se necessário que a empresa desenvolva melhor as ferramentas já existentes e as estenda a todos os funcionários da organização, e torne

obrigatórios os processos de avaliação de desempenho formal, a fim de eliminar, na medida do possível, o mau aproveitamento dos mesmos e a subjetividade nos processos de movimentação de cargos.

Sugere-se, portanto, que estudos posteriores sejam capazes de verificar qual a maneira mais eficaz de avaliar o desempenho dos funcionários foco deste estudo, os não-gerentes, e que estas possam ser aplicadas no dia-a-dia da empresa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, L. *Análise de conteúdo* (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70, 2006 (Obra original publicada em 1977). In: MOZZATO, A. R. GRZYBOVSKI, D. **Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios**. RAC, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731-747, Jul/Ago 2011.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1994. In: SILVA, Cristiane Rocha; GOBBI, Beatriz Christo; SIMÃO, Ana Adalgisa. **O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método**. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, Lavras, v.7 n.1, p.70-81, 2005.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005 – Reimpressão da 1ª ed.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais**. *Revista Eletrônica dos pós-graduandos em Sociologia Política da UFSC*, v.2, n.1(3), p.68-80, Jan/Jul 2005.

CENCI, Cláudia Mara Bosetto. *Sofrimento Psíquico no Trabalho Bancário*. Passo Fundo, 2001. In: OLTRAMARI, Andrea; LOREZATO, Silvana. **Dilemas da carreira sem fronteira: um estudo de caso com gerentes bancários**. *ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas*, São Paulo, v.2, n.3, p. 02-19, Set/Out/Nov/Dez 2012. P.7.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro, Ed. Elsevier, 2004 – 8ª reimpressão.

CHIZZOTTI, A. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. São Paulo, Ed. Cortez, 2006 – 8ªed. In: MOZZATO, A. R. GRZYBOVSKI, D. **Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios**. RAC, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731-747, Jul/Ago 2011.

DAVENPORT, T.A. *Thinking for a Living: How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers*. Boston: Harvard University, 2005. In: IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. São Paulo, Ed. McGraw-Hill, 2008. P. 253.

FERREIRA, M.C.; SEIDL, J. *Mal-estar no trabalho: análise da cultura organizacional de um contexto bancário brasileiro*. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília, v. 25, n. 2, jun. 2009. In: OLTRAMARI, A.P.; GRISCHI, C.L.I. **Trajetórias, Dilemas e Transições nas Carreiras de Executivos Bancários**. *Revista Gestão & Tecnologia*, Pedro Leopoldo, v. 12, n. 1, p.126-150, Jan/Jun 2012. P.135.

GILLEN, Terry. "Why Appraisal Should Climb the Skills Agenda". *People Management* 2, nº9 (2 de maio de 1996): 43. In: BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005. P. 226.

GRISCI, Carmem L. I; BESSI, Vania G. Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária. *Sociologias*. Porto Alegre, n. 12, p.160-200, Jul/Dez 2004. In: OLTRAMARI, Andrea; LORENZATO, Silvana. **Dilemas da carreira sem fronteira: um estudo de caso com gerentes bancários**. *ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas*, São Paulo, v. 2, n. 3, p. 2-19, Set/Out/Nov/Dez 2012.

GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.35, n.3, p. 20-29. Mai/Jun 1995.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. São Paulo, Ed. McGraw-Hill, 2008.

LATHAM, Gary P., Wexley, Kenneth N. *Increasing Productivity through Performance Appraisal*, 2ª ed (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1994), 137. In: BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005. P. 225.

LAVILLE, C.; DIONE, J. A construção do saber. Belo Horizonte: UFMG,1999. In: SILVA, Cristiane Rocha; GOBBI, Beatriz Christo; SIMÃO, Ana Adalgisa. **O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método**. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, Lavras, v.7 n.1, p.70-81, 2005.

MCGREGOR, Douglas. "An Uneasy Look at Performance Appraisal". *Harvard Business Review*. Setembro/ Outubro de 1972, p133-134. In: CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro, Ed. Elsevier, 2004 – 8ª reimpressão. P. 224.

MOZZATO, A. R. GRZYBOVSKI, D. **Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios**. *RAC*, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731-747, Jul/Ago 2011.

OLTRAMARI, A.P.; GRISCI, C.L.I. **Trajetórias, Dilemas e Transições nas Carreiras de Executivos Bancários**. *Revista Gestão & Tecnologia*, Pedro Leopoldo, v. 12, n. 1, p. 126-150, Jan/Jun 2012.

OLTRAMARI, Andrea; LORENZATO, Silvana. **Dilemas da carreira sem fronteira: um estudo de caso com gerentes bancários**. *ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas*, São Paulo, v. 2, n. 3, p.02-19, Set/Out/Nov/Dez 2012.

SELLTIZ, Claire *et al*. Métodos de pesquisa nas relações sociais. 2ª edição. São Paulo, Ed. EPU, 1987. In: BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais**. *Revista Eletrônica dos pós-graduandos em Sociologia Política da UFSC*, v.02, n.01(3), p.68-80, janeiro/julho 2005. P.75.

SILVA, Cristiane Rocha; GOBBI, Beatriz Christo; SIMÃO, Ana Adalgisa. **O uso da**

**análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método.** *Organizações Rurais & Agroindustriais*, Lavras, v.7 n.1, p.70-81, 2005.

TRIVINOS, A.N.S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo, Ed. Atlas, 1987. In: SILVA, Cristiane Rocha; GOBBI, Beatriz Christo; SIMÃO, Ana Adalgisa. **O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método.** *Organizações Rurais & Agroindustriais*, Lavras, v.7 n.1, p.70-81, 2005.

YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. Newbury Park, CA. Sage Publications, 1989, p.23. In: GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais.** *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.35, n.3, p.20-29. Maio/Junho 1995. P. 25.

## APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA – FUNCIONÁRIOS DO BANCO ALFABETA S/A

### Perfil do entrevistado

Agência

Idade

Grau de instrução

Cargo

Tempo de banco

- 
- Breve explicação sobre o trabalho e os objetivos da pesquisa
  - Diferenciar avaliação de desempenho formal e informal
- 

1. Você já trabalhou em alguma instituição bancária antes? O que levou você a escolher a carreira bancária?
2. Como foi seu processo de seleção para entrar no banco?
3. Você tem o seu desempenho avaliado pelo seu atual gerente? Se sim, como é feita essa avaliação? Como você avalia esse processo?
4. Como você gostaria de ser avaliado? O que você gostaria que fosse avaliado no seu desempenho? Comente sua resposta
5. O seu gestor elaborou algum planejamento sobre as expectativas que possui do seu trabalho, no seu atual cargo? E na sua carreira dentro da organização? Você participou da elaboração desse planejamento?
6. Seu gestor fornece algum tipo de feedback a respeito do seu desempenho no trabalho? Como é feito (com que periodicidade, onde, de um exemplo)
7. Você já participou de treinamentos? Na sua atual agência, como é feita a seleção para participar de treinamentos?
8. Até que ponto poder participar de treinamentos é importante para sua carreira? As oportunidades de treinamentos acontecem no momento certo da sua carreira? Comente.

9. Atualmente, você pretende continuar desenvolvendo sua carreira dentro da mesma organização ou em alguma outra instituição bancária? Por quê?
10. Você já foi promovido, transferido ou obteve algum aumento salarial? Comente.
11. Há quanto tempo você ocupa seu atual cargo? Como foi o processo para assumir esse cargo?
12. Quais os fatores você acha ou sabe que foram utilizados para você assumir este cargo?
13. Como você fica sabendo sobre oportunidades e/ou processos seletivos internos que estejam ocorrendo na empresa? Você costuma se candidatar a esses cargos?
14. Você se sente valorizado pela empresa? Você acha que ocupa o cargo que merece na organização?
15. Em sua opinião, qual a influencia do seu gestor na contribuição para o desenvolvimento de sua carreira na empresa?
16. Você tem oportunidades de ser o gestor da sua própria carreira dentro da organização? Comente.



## APÊNDICE 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA – GERENTE GERAL DO BANCO ALFABETA S/A

### Perfil do entrevistado

Agência

Idade

Grau de instrução

Cargo

Tempo de banco e de cargo

- 
- Breve explicação sobre o trabalho e os objetivos da pesquisa
  - Diferenciar avaliação de desempenho formal e informal
- 

1. Como você seleciona seus funcionários? Quais fatores você julga serem importantes na contratação de novos funcionários?
2. Como você avalia o desempenho de seus funcionários? Que tipo de ferramentas você gostaria de ter a sua disposição e como elas poderiam facilitar essa avaliação? Comente.
3. Você deixa claro que tipo de expectativas possui em relação ao trabalho dos seus funcionários? Você permite que eles validem esses objetivos? Quais as dificuldades encontradas nesse processo de conciliação?
4. Na sua opinião, como o feedback pode impactar no desempenho e, conseqüentemente, a carreira dos funcionários? Que ações você pratica para melhorar a comunicação?
5. Na ausência de avaliação de desempenho formal, que critérios você utiliza para promover/transferir/mover seus funcionários? Você divulga esses critérios?
6. Em sua opinião, qual a sua responsabilidade como gestor na contribuição para o desenvolvimento da carreira organizacional de seus funcionários? E qual a responsabilidade do funcionário?
7. Quais as principais dificuldades encontradas como gerente nos processos de gestão de pessoas na sua agência?

8. Como você acha que a falta de avaliação de desempenho pode impactar a carreira de seus funcionários?