

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

Andressa Trajano Borges

**A opinião dos funcionários de duas agências do Banco Beta em relação à sua
carreira e às oportunidades oferecidas pela organização**

**Porto Alegre
2015**

Andressa Trajano Borges

**A opinião dos funcionários de duas agências do Banco Beta em relação à sua
carreira e às oportunidades oferecidas pela organização**

Trabalho de Conclusão do Curso de
Administração da Universidade Federal
do Rio Grande do Sul como requisito para
obtenção do título de Bacharel em
Administra.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Elaine Di Diego
Antunes

Porto Alegre

2015

Andressa Trajano Borges

**A opinião dos funcionários de duas agências do Banco Beta em relação à sua
carreira e às oportunidades oferecidas pela organização**

Trabalho de Conclusão do Curso de
Administração da Universidade Federal
do Rio Grande do Sul como requisito para
obtenção do título de Bacharel em
Administra.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Elaine Di Diego
Antunes

Conceito Final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Sidinei Rocha de Oliveira - UFRGS

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Elaine Di Diego Antunes – UFRGS

Porto Alegre

2015

AGRADECIMENTOS

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

Primeiramente, agradeço aos meus pais, José e Celanir, pelo apoio, pela paciência e pelos ensinamentos dedicados a mim.

Ao meu irmão Dionathan pelas conversas interessantes.

Ao meu namorado Marcelo pelos desabafos e por me entender.

Agradeço aos meus colegas de trabalhos e aos Gerentes Cláudio e Jorlei, pelo apoio dado ao longo da realização deste trabalho.

Assim como, ao Banco Beta por me proporcionar realizar essa pesquisa na organização.

Um agradecimento especial a minha orientadora, Professora Dr^a. Elaine Di Diego Antunes, pela paciência, dedicação e apoio prestado ao longo da realização deste trabalho.

À Professora Dr^a. Maria Ceci Araujo Misoczky pela orientação e apoio na fase inicial do trabalho.

Por fim, agradeço à Universidade Federal do Rio Grande do sul por me proporcionar, durante os cinco anos da graduação, um ensino de qualidade.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo identificar a opinião dos funcionários do Banco Beta em relação à sua carreira e no tocante às oportunidades oferecidas pela empresa. Abordando questões como o perfil dos funcionários, a opinião dos funcionários quanto à própria carreira, as percepções dos funcionários quanto às oportunidades de carreira oferecidas pela organização e propondo sugestões para funcionários e para a empresa. Para alcançar os objetivos propostos, foram levantados dados secundários por meio da pesquisa bibliográfica e documental e dados primários através de questionários estruturados, aplicado de forma impressa e respondido por 53 funcionários, lotados em duas agências de grande porte. Por meio da análise, constatou-se que no geral os funcionários estão satisfeitos com sua carreira, a maioria das pessoas têm se dedicado a fazer concursos internos, treinamentos EAD e certificações, conforme a empresa recomenda para o crescimento na carreira. Entretanto, a maioria dos profissionais pensa em deixar a organização. Grande parte dos funcionários afirmou estar fazendo parcialmente seu gerenciamento de carreira. Ademais, os funcionários parecem estar pouco satisfeitos com os investimentos da organização, com exceção dos processos seletivos que, segundo eles, são bem divulgados e com o fato da antiguidade não ser um critério para crescimento na organização. Em suma, aos funcionários sugere-se que invistam no gerenciamento de sua carreira, que busquem a troca de ideias com seus superiores e que se esforcem para melhor se adaptar às necessidades da empresa e quiçá do mercado de trabalho. Para a organização recomenda-se que invista em treinamentos e acompanhamentos, visando estimular a gestão de carreira. Além disso, aconselha-se a implantação em um plano de carreira, visto que, foi o tópico mais comentado nas sugestões dos funcionários.

Palavras-chave: Carreira. Gestão de Carreira. Planejamento de Carreira.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Instrumentos de Gestão.....	41
Quadro 2 - Variáveis com Base na Revisão Teórica.....	46
Quadro 3 - Variáveis Extraídas da Análise Documental e de uma Pesquisa Relativa ao Tema deste Estudo.....	48
Figura 1 - Cargo que Ocupa.....	53
Figura 2 - Tempo na Função Atual.....	54
Figura 3 - Tempo de Empresa.....	55
Figura 4 - Escolaridade.....	56
Figura 5 - Idade x Escolaridade.....	57
Figura 6 - Tempo de Empresa x Escolaridade.....	57
Figura 7 - Definição de Carreira.....	58
Figura 8 - Desenho da Carreira.....	59
Figura 9 - Tempo de Empresa x Desenho da Carreira.....	60
Figura 10 - Responsável pela Carreira.....	61
Figura 11 - Organização Prefere.....	62
Figura 12 - Organização Avalia.....	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - População e Amostra.....	49
Tabela 2 - Percentuais e Frequências das Questões 13 a 38	67
Tabela 3 - Agências x Questões 13 a 38	68
Tabela 4 - Idade x Questões 13 a 38.....	70
Tabela 5 - Cargo que Ocupa x Questões 13 a 38	71
Tabela 6 - Percentuais e Frequências das Questões 39 a 68	76
Tabela 7 - Agências x Questões 39 a 68	77
Tabela 8 - Cargo que Ocupa x Questões 39 a 68	79
Tabela 9 - Tempo de Empresa x Questões 39 a 68	80
Tabela 10 - Sugestões	81

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E DO CONTEXTO DA PESQUISA	11
1.1 OBJETIVOS DO ESTUDO.....	14
1.1.1 Objetivo Geral	14
1.1.2 Objetivos Específicos	14
1.2 JUSTIFICATIVA	15
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	16
1.4 ORGANIZAÇÃO ESTUDADA	17
1.4.1 Histórico da Organização	18
1.4.2 Gestão de Pessoas da Organização	20
1.4.3 Gestão de Carreira na Organização	21
2 REVISÃO TEÓRICA	24
2.1 CARREIRA	24
2.1.1 Tipos de Carreira	25
2.1.1.1 Modelo de Carreira Tradicional.....	26
2.1.1.2 Modelo de Carreira Moderno.....	27
2.2 O INDIVÍDUO E A CARREIRA.....	28
2.2.1 Planejamento de Carreira	30
2.3 A ORGANIZAÇÃO E A CARREIRA	32
2.3.1 Estruturas de Carreira	35
2.3.1.1 Estrutura em Linha	36
2.3.1.2 Estrutura em Rede	37
2.3.1.3 Estruturas Paralelas	37
2.4 GESTÃO DE CARREIRA.....	39
2.4.1 Instrumentos de Gestão	40
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	43
3.1 DELINEAMENTO DO ESTUDO	43
3.2 TÉCNICAS DE COLETAS DOS DADOS	44
3.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	49
3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	51

4	ANÁLISE DOS DADOS	52
4.1	PERFIL DOS RESPONDENTES	52
4.2	SOBRE A CARREIRA DO FUNCIONÁRIO.....	57
4.3	SOBRE AS OPORTUNIDADES OFERECIDAS PELO BANCO	71
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	82
	REFERÊNCIAS	85
	ANEXOS	87

INTRODUÇÃO

Diante dos esforços que visam o desenvolvimento econômico em todo o mundo, houve grandes modificações, nos últimos anos, no mercado de trabalho. Em meio a este contexto, surgiram novos conceitos de carreira e uma modificação no perfil do profissional. Além disso, o aumento da instabilidade no emprego e o crescimento da acirrada concorrência por vagas nas instituições privadas têm levado muitas pessoas a procura de vagas no setor público.

Entre as diversas opções disponíveis, destacam-se as vagas oferecidas pelos bancos públicos, pois essas organizações são conhecidas por costumarem chamar grande quantidade de aprovados em concursos devido à abertura de novas vagas. Ou seja, esses bancos, entre as opções que oferecem estabilidade no emprego, são um dos que mais oferecem oportunidades de trabalho.

Estima-se que a rotatividade é bastante alta se comparada a anos atrás. Provavelmente isto se deve ao fato de que há muita mobilidade no quadro de pessoal em função de muitos dos funcionários deixam os bancos por estarem se aposentando e uma expressiva quantidade permanece pouco tempo na organização, ou por passar em outros concursos públicos, ou por encontrar uma oportunidade melhor na iniciativa privada.

Altos níveis de rotatividade representam maiores custos pra a empresa, como custo de contratação, de demissão e de treinamento. Para reduzir a rotatividade das organizações devem investir em métodos que incentivem a retenção e a valorização de seus funcionários. Além disso, funcionários acomodados e que não buscam crescimento profissional ou não demonstram preocupação com suas carreiras atrapalham a conquistas de resultados da organização.

Planejar a carreira, além de trazer benefícios para a organização, pode auxiliar na vida profissional, como na tomada de decisões, no crescimento profissional, na conquista do cargo desejado. Então, para colher bons resultados, um método que tem se mostrado eficiente é a gestão da carreira. Diante desse cenário, pretende-se investigar tal tema no Banco denominado Beta (a pedido da organização o nome é fictício), mais precisamente se busca identificar as opiniões dos funcionários acerca de sua carreira e em relação às oportunidades oferecidas pelo Banco.

1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E DO CONTEXTO DA PESQUISA

O Banco Beta¹ é uma Sociedade de Economia Mista, constituída sob a forma de Sociedade Anônima, ou seja, maior parte de seu capital é público. A organização se destina a atender pessoas físicas, micro, pequenas, médias e grandes empresas, ela é composta de 11.870 funcionários, 485 agências, 235 postos de atendimento e 599 terminais eletrônicos.

Em sua estrutura comercial o Banco conta a rede de agências, coordenadas por superintendências. Já na estrutura administrativa estão os departamentos, a diretoria e a presidência. Entre os departamentos, destaca-se o de Recursos Humanos.

Na referida área o Núcleo de Treinamentos fornece treinamento para novos empregados, para funcionários que passaram em concurso interno, tais como: operadores de negócios; gerentes de contas; gerentes de negócios; e supervisores. Há, também, treinamento de grafodocumentoscopia, treinamentos EAD e, eventualmente, treinamentos de novos produtos. No entanto, não há no Banco Beta um treinamento presencial ou mesmo EAD que aborde o tema gerenciamento de carreira. As linhas de progressão na carreira existem, mas esse conhecimento é passado tacitamente.

As práticas de gerenciamento de carreira trazem benefícios para as empresas. Para Dutra (1996, p.7), “a administração de carreiras é atualmente a resposta mais completa para as necessidades da empresa moderna na gestão de seus recursos humanos”. Conforme Mendonça (2010), que estudou a gestão de carreira nas agências de varejo de um banco público, uma estrutura de carreira é capaz de reter a mão de obra, incentivar a qualificação e o desempenho, controlar gastos com folha de pagamento e manter o controle político sobre os funcionários. Já para Pontes (2007), planejar a carreira tem como vantagens para a organização atingir níveis mais elevados de qualidade e produtividade, maior competência técnica dos colaboradores, exploração das potenciais capacidades dos trabalhadores, recrutamento interno, colaboradores com objetivos profissionais em consonância com objetivos organizacionais, integração do colaborador na empresa

¹ As informações sobre a empresa foram extraídas de manuais internos e do site da mesma, que não é divulgado por questões de sigilo de seu nome.

resultando no crescimento profissional, provocando motivação, produtividade e redução da rotatividade.

Frente a um grupo de 11.870 colaboradores e uma rotatividade crescente de pessoas, devido às novas estruturas de carreira, o Banco Beta precisa encontrar formas de reter e desenvolver seus funcionários. A gestão de carreiras pode ser uma das soluções para esse novo cenário.

Sabe-se que o conceito de carreira vem evoluindo com o passar do tempo. A definição de carreira abaixo ilustra bem quanto ela pode ser vantajosa, não só para as pessoas, mas para a organização, uma vez que ele promove a conciliação de interesses entre ambos os lados.

Carreira são as sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem a necessidade, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto, da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudanças (LONDON, STUMPH, 1982 apud DUTRA, 1996, p.17).

Outro conceito importante é citado por Greenhaus (2006 apud MARTINS, 2011, p.32), que define gestão de carreira como “um processo pelo qual indivíduos desenvolvem, implementam e monitoram metas e estratégias de carreira”.

Entretanto, para Dutra (1996, p.22), “no Brasil, há poucos exemplos de empresas que estimulam e oferecem condições concretas para que as pessoas possam planejar suas carreiras”. Outra evidência do cenário atual é o citado por Martins (2001 apud SILVA, 2007), segundo o qual empresas americanas estão usando as universidades corporativas para a implantação de práticas de gerenciamento de carreira e desenvolvimento de competências conforme os objetivos estratégicos. Entretanto, conforme o autor, no Brasil não há resultados comprovando que o gerenciamento da carreira está sendo realizado com a essa ênfase.

Além disso, segundo Dutra (1996, p.22), “a resistência ao planejamento individual de carreira é ainda muito grande no Brasil, as pessoas tendem a guiar

suas carreiras mais por apelos externos, tais como: remuneração, status, prestígio etc., do que por preferências pessoais”. Ainda, conforme o autor, as pessoas se preocupam mais em planejar suas carreiras em épocas de crise. Ou seja, essa é uma tarefa difícil, pois exige autoconhecimento, não faz parte da cultura do brasileiro e é pouco incentivada nas organizações.

Conforme Arthur e Rousseau (1996 apud BIANCHI; QUISHIDA, 2009), cabe às pessoas, dentro ou fora das organizações, planejar e buscar seu autodesenvolvimento. Para isso, Dutra (2002 apud BIANCHI; QUISHIDA, 2009) propõe a elaboração de um projeto profissional subdividido em autoconhecimento, conhecimento de mercado, estabelecimento de objetivos de carreira, estabelecimento das estratégias de carreira, definição de um plano de ação e acompanhamento do plano. Bianchi e Quishida (2009, p.84) citam como resultado desse projeto “a vantagem de utilizar referenciais mais estáveis para gerir a carreira”.

Para Bianchi e Quishida (2009, p.89, 90), “as organizações não têm um processo contínuo de atividades a realizar, mas possuem uma série de estratégias a tomar que, se executadas de forma interdependente, possibilitam a gestão estratégica de carreira”. Os autores ainda citam como aspectos importantes de atuação estratégica organizacional: oferecer suporte de carreira; desenvolver competências; promover um processo de transformação cultural; desenvolver o grupo gerencial; e alinhar ferramentas de gestão e contratos de trabalho à nova realidade de gestão de carreiras. Dessa forma, segundo Bianchi e Quishida (2009, p.89), “a sustentabilidade no mercado e o sucesso das organizações estão bastante dependentes de como as mesmas alinham sua estratégia de gestão de pessoas com a estratégia do negócio”.

Diante desse cenário permanece a questão: **Qual a opinião dos funcionários do Banco Beta em relação à sua carreira e às oportunidades oferecidas pela empresa?**

1.1 OBJETIVOS DO ESTUDO

1.1.1 Objetivo Geral

Identificar e analisar a opinião dos funcionários de duas agências do Banco Beta em relação à sua carreira e às oportunidades oferecidas pela organização.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar o perfil dos funcionários;
- Identificar o que os funcionários têm pensado e feito quanto à própria carreira, segundo suas opiniões;
- Levantar as percepções dos funcionários quanto às oportunidades de carreira oferecidas pelo Banco Beta;
- Propor sugestões para funcionários e para o Banco Beta no que diz respeito à gestão de carreira do bancário.

1.2 JUSTIFICATIVA

Este trabalho pretende identificar a opinião dos funcionários sobre sua carreira e sobre as oportunidades de crescimento oferecidas pela empresa. Por meio desse conhecimento espera-se identificar o quanto empregado e empregador estão alinhados estrategicamente, situação que para a pessoa leva ao crescimento individual e para a empresa é uma forma de reter e desenvolver seus funcionários.

Este trabalho é importante para a pesquisadora, pois se trata do trabalho de conclusão do curso de graduação em Administração. Além disso, este assunto há muito tempo vem despertando o interesse da pesquisadora por ela fazer parte do corpo de funcionários da organização e por ser um assunto que pode beneficiar tanto a empresa quanto os funcionários. A pesquisa é viável devido à autora trabalhar a mais de sete anos na organização e ter conhecimento do assunto.

Já para o Banco Beta esta pesquisa é importante, pois traz informações sobre a carreira dos funcionários e provavelmente sobre o seu futuro profissional. A partir dessas informações, a organização poderá tomar ações que incentivem ao crescimento profissional de seus funcionários, o que reverte no crescimento da organização. Além disso, o Banco poderá se beneficiar das sugestões feitas neste trabalho.

Para os funcionários esta pode ser uma oportunidade de refletir sobre sua carreira, avaliá-la e talvez revisar suas metas e projeções para o futuro. Este trabalho também contém informações que podem auxiliar os funcionários a estabelecer metas profissionais pessoais e formas de alcançá-las.

Para a academia, este trabalho é uma oportunidade para a pesquisadora construir um trabalho científico e também oferecer sugestões para futuras pesquisas.

O conteúdo deste estudo será disponibilizado aos empregados e ao empregador de forma eletrônica. No entanto, além deles, qualquer pessoa que vier a ler este trabalho poderá usá-lo como auxílio para o planejamento de sua carreira.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho foi estruturado em seis capítulos. No capítulo um são apresentadas as considerações iniciais, a definição do problema e do contexto da pesquisa, os objetivos gerais e específicos, a justificativa, a organização e a descrição dos capítulos.

Já no capítulo dois são apresentada organização, um breve histórico, sua gestão de pessoas e sua gestão de carreira.

No capítulo três é feita a revisão teórica sobre: no tópico 2.1 carreira, tipos de carreira, modelo de carreira tradicional, modelo de carreira moderno; no tópico 2.2 o indivíduo e a carreira, planejamento de carreira; no tópico 2.3 a organização e a carreira, estruturas de carreira, estrutura em linha, estrutura em rede, estrutura paralela; e no tópico 2.4 gestão de carreira e instrumentos de gestão.

Na sequência, no capítulo quatro são apresentados os procedimentos metodológicos como: o delineamento do estudo, as técnicas de coleta, as técnicas de análise e as limitações da pesquisa.

O capítulo cinco refere-se à análise dos dados e compreende o perfil dos respondentes, a carreira dos funcionários e as oportunidades oferecidas pelo Banco.

Por fim, o capítulo seis apresenta as considerações finais, que conta com uma breve síntese do trabalho, conclusões conforme os objetivos específicos e recomendações.

1.4 ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

O Banco Beta é uma empresa de Direito Privado, por se tratar de uma sociedade de economia mista, de capital aberto, constituída sob a forma de sociedade anônima. De acordo com seu estatuto, a participação do estado no capital social do banco não pode ser inferior a 51%, do total das ações.

Constitui-se em empresa do Sistema Financeiro Estadual, vinculada à Secretaria da Fazenda, como Órgão da Administração Pública Indireta.

Quanto à estrutura organizacional, a administração do Banco Beta é exercida pelo conselho de administração e pela diretoria, assessorados pelo conselho fiscal, comitê de remuneração, comitê de auditoria. A diretoria conta com presidente, vice-presidente e sete diretores e é auxiliada por diversos comitês.

A direção geral do Banco Beta é o conjunto dos órgãos de administração diretamente subordinados à diretoria ou ao conselho de administração, divididos de acordo com a natureza de suas funções em: unidades, órgãos fiscalizador, órgãos de apoio, órgãos de assessoria, órgãos de controladoria, gerências, grupos estratégicos, núcleos e ouvidoria. A direção geral também conta com organismos de auxílio, que são as diversas comissões. Além disso, é composta de uma superintendência comercial corporativa e doze superintendências regionais, 485 agências, sendo 444 em seu estado de origem, 26 no estado vizinho, 13 nos demais estados e duas no exterior. As agências do estado estão espalhadas por 311 municípios, o que resulta no acesso de 83% dos municípios e 98,25% da população. No primeiro semestre de 2013 apresentou o lucro líquido de R\$419,7 milhões e o patrimônio líquido de R\$4.887,7 milhões.

A estrutura comercial de uma agência é constituída por um gerente geral, gerentes de negócios e gerentes de contas que são comissionados. Pertencem a ela também os operadores de negócios e plataformistas, que não são comissionados. Já a estrutura operacional é composta por um gerente adjunto e supervisores, todos comissionados; e por caixas e retaguardas não comissionados. Todos os funcionários entram na organização por meio de concurso público e através de processos seletivos internos, recebem funções comissionadas.

O Banco Beta conta com uma estrutura de Recursos Humanos composta de superintendente, SESMT e programas de saúde; com uma gerência de

administração de pessoas composta pelo núcleo de folha de pagamentos, que compreende cadastro, contabilidade e benefícios; com núcleo contencioso trabalhista e previdenciário, que compreende promoções, contencioso e previdenciário. Existe, também, a gerência de projetos de gestão de pessoas; a gerência de movimentação de pessoas composta pelo núcleo de movimentação e sucessão; e a gerência de treinamento e desenvolvimento composta pelo núcleo de treinamentos.

1.4.1 Histórico da Organização

Em 1927, fazendeiros reunidos, em maio, no 1º Congresso de Criadores, definiram a necessidade de criação de um banco de crédito rural ou hipotecário para a região. Que tem como objetivo promover o desenvolvimento do setor por meio de linhas de financiamento de crédito de longo prazo e que receberam como garantia as terras dessas pessoas.

No ano de 1928 aconteceu o 2º Congresso de Criadores e em 12 de setembro de 1928 foi inaugurado, com a autorização do presidente do país, um banco de crédito rural e hipotecário com capital inicial de 50,0 mil contos de réis.

Mesmo com a quebra da bolsa de valores de Nova York em 1929, o Banco apresentou um bom desempenho. Nesse ano ele integralizou seu capital, emitiu letras hipotecárias e abriu 19 novas agências de um total de 24.

O fundo de previdência social foi criado em 1930 com 100 contos de réis, para uso dos funcionários nos casos indispensáveis e aberto mais 22 agências. O Banco incorporou um de seus concorrentes e abriu mais nove agências em 1931. Já em 1934 começam a ser feitos depósitos mensais para o instituto de aposentadoria e pensões dos bancários.

A admissão da primeira mulher bancária ocorreu em 1943. Em 1956 o Banco inaugurou uma agência no Rio de Janeiro. Já em 1958 criou a carteira de câmbio. No ano de 1961 as mulheres conquistam o direito promoção e em 1966 foi aberta uma agência em Salvador.

Em 1971 o Banco passou a ter o nome atual. Já no ano de 1988, foi criado o acesso à conta e a dados pessoais de casa, por meio de microcomputadores. O ano de 1990 foi marcado pela autorização do Banco Central para operar como banco

múltiplo, com as carteiras comerciais, de crédito, de financiamento, de investimento e de crédito imobiliário. A primeira sala de autoatendimento foi inaugurada em 1993. Já o ano de 2001 foi marcado pelo início da política de investimentos sociais, como o projeto reciclar.

Os anos de 2002, 2005 e 2006 foram destacados pelo recebimento de diversos prêmios como: Top Ser Humano, Top Cidadania e Top de Marketing. Em 2008 recebeu o 1º lugar em estrutura e cultura organizacional pela Revista Amanhã e o Prêmio Nacional de Responsabilidade Socioambiental.

No ano de 2009 estava entre as três primeiras instituições bancárias com os melhores fundos de renda fixa do país na relação risco retorno, segundo estudo da Revista Isto É Dinheiro. Além disso, foi considerada melhor solução mundial em tecnologia bancária pelo cartão de internet com chip. A premiação foi entregue na Conferência Mundial do Sistema MULTOS, na Malásia. Recebeu também o prêmio Top Cidadania Projeto Pescar. Recebeu cinco distinções nas áreas de segurança, tecnologia da informação e gestão social, em 09 de junho de 2010, durante o Ciab FEBRABAN, em São Paulo.

Em 2011 o patrimônio líquido atinge R\$ 3,855 bilhões. Foi considerado também uma das 500 marcas mais valiosas do setor mundial e ele estava entre os 100 maiores grupos econômicos do país. O valor da marca alcançou a US\$ 346 milhões, aumento de 17% na comparação com a análise efetuada em 2011 e a logomarca da empresa apareceu na 251ª posição no ranking Brand Finance Global Banking 500.

Já o ano de 2012 foi marcado pelo aumento de 11%, segundo ranking elaborado pela revista Dinheiro e a consultoria BrandAnalytics e Milward Brown. O resultado da pesquisa “As Marcas Mais Valiosas do Brasil em 2012” apontou um crescimento, em relação ao ano anterior, de 11% na marca, que passou a valer US\$ 383 milhões. No estudo que divulgou a evolução do valor das 50 marcas brasileiras mais valiosas, o Banco foi uma das sete grifes que apresentaram desempenho positivo. Entre os bancos, o Banco Beta foi a quarta instituição financeira de maior valor. O levantamento foi realizado com marcas exclusivamente brasileiras e de empresas com capital aberto. Foi analisado o desempenho de 220 marcas de 162 empresas nacionais, e foram entrevistados mais de 12 mil consumidores em todo o País.

1.4.2 Gestão de Pessoas da Organização

Já apresentamos o organograma da gestão de pessoas no tópico organização estudada. A seguir são apresentadas algumas das funções de cada área da Gestão de Pessoas.

A Gerência de Administração de Pessoas é responsável por tratar de assuntos de convenção coletiva e data base, jornada de trabalho e intervalo, gratificações semestrais, folhas de pagamento, vale-transporte, vale refeição e alimentação, auxílio creche e babá, vale cultura, seguro de vida, férias, 13º salário, remuneração por função, remunerações variáveis, funções comissionadas, participação em lucros e resultados, licenças especiais, descontos em folha de pagamento entre outros.

Já a Gerência de Projetos de Gestão de Pessoas trata sobre o quadro padrão dos escriturários e sobre o quadro padrão TI II, no qual estão apresentados cada nível de promoção que o funcionário pode atingir por mérito ou tempo de serviço.

A Gerência de Treinamento e Desenvolvimento é responsável por elaborar e aplicar tanto os treinamentos EAD quanto os presenciais. Em relação aos treinamentos presenciais os mais comuns são os para novos funcionários, os de grafodocumentoscopia e as formações para operadores de negócios, gerentes de contas, gerentes de negócios e supervisores. Além disso, há o Programa de Incentivo à Qualificação Superior, que se trata de um auxílio de 40% até o limite de R\$ 3.000,00 semestrais para cursos de graduação e 70% até o limite de R\$ 6.000,00 por curso para pós-graduação.

Por fim, a Gerência de Movimentação de Pessoas cuida de assuntos relacionados a processos seletivos, abertura de vagas para novas agências, informativos sobre promoções e trocas de funcionários entre agências.

O SESMT e programas de saúde auxiliam por meio de programas especiais como Programa de Corrida, Programa de Caminhada, Programa de Ginástica Laboral, Programa de Prevenção ao Álcool e Drogas, Programa de Apoio à Gestão, Programa de Apoio Psicológico, Programa de Doação de Sangue, Programa Acompanhamento Funcional de Situações de Stress, Programa de Eficácia no Trabalho, Programa de Desenvolvimento Psicossocial.

1.4.3 Gestão de Carreira na Organização

Conforme dados da organização, o Banco Beta tem investido maciçamente na formação de pessoas, só no mês de setembro de 2014, a organização formou 131 pessoas entre gerentes de negócios e supervisores. Os cursos têm uma carga horária de até 440 horas, ou seja, em torno de três meses de duração e seis meses de estágio. Ao todo foram mais de 700 colaboradores formados nos últimos três anos.

Ocorreu também, em setembro de 2014, prova de seleção para supervisores no qual 1400 candidatos se inscreveram. Além disso, a organização conta com processos seletivos para as funções de: Operador de Negócios, Gerente de Contas, Gerente de Negócios, Supervisor de Crédito Rural, áreas específicas da Direção Geral, entre outras.

Mais de 500 empregados foram trabalhar na Direção Geral em áreas estratégicas e mais de quatro mil funcionários foram contratados nos últimos três anos. Como forma de expansão, a organização pretendia abrir de 20 a 22 novas agências até o fim de 2014.

Segundo o Banco Beta (2014), “só no primeiro semestre de 2014, a instituição destinou recursos no total de R\$ 4,1 milhões para 577 cursos de aperfeiçoamento, que contaram com 26,7 mil participações”. Além do mais, o Banco Beta conta com um cadastro de 400 profissionais entre multiplicadores, instrutores internos, tutores e desenvolvedores de conteúdo.

O treinamento EAD completou no mês de outubro de 2014, 18 meses desde a sua implantação e atingiu a marca de 50 cursos disponíveis, até o mês de setembro do mesmo ano, foram recebidas 66.251 inscrições para participações.

Conforme o Banco Beta (2014), quando se almeja ascensão profissional “em primeiro lugar, o empregado deve fazer uma autoanálise para ver se tem mais afinidade com a área comercial ou a administrativa. A partir daí, é importante que ele se informe sobre os pré-requisitos exigidos para o cargo pretendido”. A empresa sugere que a pessoa obtenha certificações como o CPA-10 e CPA-20 da Anbima, correspondente ao cargo que deseja exercer.

A organização conta com um quadro de carreira para os escriturários que

inicia na letra “K” podendo chegar à letra “A” e posteriormente a uma classificação que vai de “graduado C” a “graduado A”. Há também um quadro de carreira para os funcionários da TI II, que são profissionais de informática contratados via concurso público específico para essa área de atuação, que vai da letra “M” à “A”. No entanto, os quadros encontram-se defasados, com pouca diferença entre a remuneração de funcionários com um ou com vinte anos de empresa. Há alguns anos, empregados e organização estão tentando entrar em consenso sobre um novo plano de carreira, mas até o momento as tentativas falharam. No quadro de carreira existem as promoções regulamentares, que se referem ao aumento salarial decorrente do mérito ou do tempo de serviço efetivo do empregado, que se dá por meio da ascensão das letras.

Existe ainda, uma avaliação de desempenho, que é um processo de medição de resultados ligado à atuação do empregado, com base na função e cargo que ocupa na organização, considerando as responsabilidades, tarefas e desafios que lhe foram atribuídos.

Para os funcionários que desejam trocar de agência é preciso se fazer a requisição por meio de um dos sistemas, havendo vaga, interesse da empresa, autorização da gerência e da superintendência o funcionário é realocado.

As informações sobre as oportunidades internas, como vagas em agências ou em departamentos e processos seletivos, são sempre divulgadas na intranet da organização e disponível a todos os funcionários. Na nota que contém a divulgação da oportunidade há, normalmente, os pré-requisitos da função.

A empresa possui no sistema interno um lugar destinado às informações profissionais de seus funcionários. No entanto, é necessário que o funcionário envie cópia de seus certificados para que constem nesse sistema. Essas informações são comumente consultadas durante processos seletivos.

Quanto aos cargos em comissão, eles são de confiança da diretoria. Os critérios usados para definir as comissões poderão ser a qualquer momento suprimido, modificado ou acrescido de outros, sempre que se torne conveniente às necessidades administrativas. Essas funções comissionadas não garantem efetividade nos cargos e a comissão será exclusivamente pelo tempo em que forem exercidas as funções.

Os processos seletivos internos têm por objetivo identificar colaboradores

com as competências necessárias para ocuparem as posições de trabalho nas diversas áreas da organização, visando à composição ou manutenção de equipes qualificadas para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa. A realização de um processo seletivo está condicionada à existência de vaga aprovada pela diretoria. A divulgação dos processos seletivos é por meio da intranet da empresa, sendo o período de divulgação de, no mínimo, três dias úteis.

A etapa de seleção ocorre por meio da análise de perfil por competências, que pode incluir atividades individuais ou de grupo, tais como dissertações, testes práticos e teóricos, testes psicológicos, dinâmicas de grupo, provas situacionais, entrevistas individuais ou em grupo. Essa etapa tem como objetivo verificar as competências necessárias para o desempenho da função, conforme as atribuições das vagas e selecionar os profissionais com perfis mais compatíveis.

O Banco forma reserva técnica para suprimento de futuras vagas com os candidatos selecionados, mas que não puderam assumir a função devido ao limite de vagas aprovadas pela diretoria. Para as funções que exigem formação por meio de treinamento institucional, é formado banco de talentos com pessoas que já receberam treinamento e estão prontas para iniciar o estágio.

Depois de divulgado o resultado final do processo, é disponibilizada entrevista de retorno a todos os candidatos que a desejarem saber sobre sua participação na etapa de análise de perfil, importante subsídio para o aprimoramento de suas competências ou mesmo para direcionar suas escolhas profissionais.

Por fim, o estágio probatório propicia ao candidato aplicar conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a vaga no dia a dia do trabalho, com a supervisão de um superior. Somente após o resultado da avaliação dessa última etapa o funcionário é aprovado ou não para a função.

Essas são as ferramentas que o Banco Beta tem usado para auxiliar seus funcionários quanto às suas carreiras.

2 REVISÃO TEÓRICA

Neste trabalho pretende-se revisar os temas: carreira, tipos de carreira, carreira tradicional, carreira proteana, carreira sem fronteiras, diferenças entre os tipos de carreira; o indivíduo e a carreira, planejamento de carreira; a organização e a carreira, estruturas de carreira, estrutura em linha, estrutura em rede, estrutura paralela; e gestão de carreira, instrumentos de gestão.

2.1 CARREIRA

Conforme Martins (2011), historicamente, antes de pensarmos em carreira havia, na maioria das vezes, apenas a transferência de ocupação de pai para filho, sendo exclusividade das classes mais abastadas o ingresso em uma profissão.

Para Martins (2011, p. 27), “etimologicamente, a palavra carreira se origina do latim *via carraria*, estrada para carros. Somente a partir do século XIX passou-se a utilizar o termo para definir trajetória de vida profissional”. Conforme o autor, até pouco tempo, o conceito de carreira era baseado nessa analogia, a pessoa entrava em uma carreira, já existente, sabendo o que esperar do percurso.

Entretanto, Martins (2011) divide a abordagem tradicional, que limita o conceito de carreira, em três pontos: a noção de avanço, como progressão vertical na hierarquia de uma organização, vinculada a status e ganhos financeiros; a associação de carreira profissional, como um médico ter carreira e um funcionário de escritório não; e a pressuposição de estabilidade ocupacional, como a pessoa exercer atividades relacionadas à sua profissão até a aposentadoria. Além disso, Mirvis e Hall contribuem com a informação abaixo.

O conceito clássico de carreira caracterizado como um emprego vitalício dentro de uma única empresa surgiu após a Segunda Guerra Mundial, quando estudos nessa área concentravam-se em definir as diferentes maneiras de uma pessoa subir os degraus da organização, considerando os diferentes estágios e ciclos de vida dentro de uma mesma empresa. (MIRVIS; HALL, 1994, apud CÁLCENA; CASADO, 2013, p.79).

Ainda nessa linha temos a definição de Hall (1976 apud DUTRA, 1996, p.17), para ele a “carreira é uma sequência de atitudes e comportamentos, associada com

experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa”. Dutra (1996) considera essa definição fruto da escolha individual, ou seja, sem levar em conta a opinião da empresa e da sociedade.

Arthur, Hall e Lawrence (1989, apud CÁLCENA; CASADO, 2013, p.78) em uma redefinição de carreira a conceituaram como “a sequência de experiências pessoais de trabalho ao longo do tempo, enfatizando os aspectos pessoais e a trajetória profissional focada no ritmo do indivíduo, muito mais do que os movimentos ascendentes propostos pelas organizações”.

Ainda conforme o Dutra (1996), o conceito adotado na definição do tema de estudo desse trabalho aborda melhor a carreira, pois a trata como uma série de estágios e transições que se modificam conforme as pressões sobre o indivíduo, vindas dele próprio ou do ambiente, e não como uma sequência linear de experiências e trabalho. Além disso, vê a carreira como fruto do relacionamento da pessoa e da empresa e como elemento de conciliação das expectativas de ambas.

Já Pontes (2007, p. 336) define um conceito de carreira individual, que para ele “é a sucessão de cargos ocupados por um indivíduo em sua trajetória profissional”. Ainda para o autor, a carreira é constituída pelos cargos, independente da forma como eles foram constituídos e como foram elaboradas a avaliação e a estrutura salarial. Em consequência, a empresa passa a ter um instrumento base para o desenvolvimento dos seus colaboradores.

Para Van Maanen (1977 apud ARAUJO, 2006, p. 124), a “carreira passa a ideia de um caminho estruturado e organizado no tempo e no espaço que pode ser seguido por alguém”. Entretanto, Motta (2006 apud COSTA, 2013) não vê a carreira como postos a galgar e atribui isso ao achatamento hierárquico da empresa moderna. Para ele “as carreiras se constroem como uma sequência de percepções individuais, atitudes e comportamentos que deixam transparecer um desenvolvimento e um êxito nas experiências de trabalho de vida de uma pessoa”. (MOTTA, 2006 apud COSTA, 2013, p.100).

2.1.1 Tipos de Carreira

Como vimos anteriormente o conceito de carreira tem se modificado com o passar do tempo. Para elucidar esse estudo serão apresentados o modelo de

carreira tradicional e o modelo de carreira moderno.

2.1.1.1 Modelo de Carreira Tradicional

Conforme Bendassoli (2009, apud SILVA, DIAS, SILVA, KRAKAUER, MARINHO, 2011 p. 4) “o modelo tradicional de carreira se baseia na noção de emprego herdada da sociedade industrial, pela qual o empregado faz uma troca com a organização: ele se dedica e é fiel e, como recompensa, recebe segurança e estabilidade”. Entretanto, para Veloso e Dutra (2010 apud SILVA, DIAS, SILVA, KRAKAUER, MARINHO, 2011, p. 4) “o fator segurança, porém, mudou em relação ao passado. Atualmente, pode estar mais relacionado a qualificações pessoais e a atitudes sobre a própria carreira do que em restringir suas possibilidades ao empregador”.

Segundo Wilkoszynski e Vieira (2012), a carreira tradicional se difundiu durante os anos 50 e tem como principais características: ser gerida pelas organizações; ter estabilidade; ser linear; ter baixa mobilidade; ter progressão vertical; ter o planejamento com foco em demandas organizacionais; e ter o reconhecimento de sucesso através de aspectos extrínsecos ao indivíduo.

Conforme Chanlat (1995, p.72), o modelo tradicional “corresponde àquele que tem sido o dominante, hoje em dia”. Para o autor “tradicionalmente a carreira é feita por um homem, pertencente aos grupos socialmente dominantes. Ela é marcada por uma certa estabilidade e uma progressão linear vertical”(CHANLAT, 1995, p.72).

Segundo Chanlat (1995), o modelo tradicional condiz com uma sociedade em que a divisão sexual do trabalho inibiu a carreira das mulheres, a população era mais homogênea, a instrução estava desigualmente repartida e empregos e estabilidade eram oferecidos pelas grandes organizações. Conforme o autor este modelo está mais presente “em certas indústrias do que em outras, como no caso de engenharia e finanças, mesmo em sociedades mais avançadas no domínio da igualdade sexual” (CHANLAT, 1995, p.72).

Já para Van Maanen e Hall (1977, 1976, apud BIANCHI; QUISHIDA, 2009 p. 81), “nas décadas de 1970 e 1980, predominava o modelo de carreira organizacional caracterizado pela carreira profissional dentro das organizações, pelo emprego de longo prazo e estabilidade no trabalho”.

Além disso, "de acordo com o conceito tradicional, a expectativa das pessoas consistia em trabalhar para a mesma organização e o sucesso era atrelado à ascensão de cargos dentro da hierarquia organizacional" (DUTRA, 1992; ARTHUR, 1994; BARUCH, 2004; COELHO, 2006, apud SILVA; BALASSIANO p. 2). Ainda para Balassiano (2003 apud SILVA; BALASSIANO, 2011 p.2), "a carreira pertencia à empresa, visto que era ela quem a gerenciava".

Conforme De Vos e Soens (2008 apud WILKOSZYNSKI; VIEIRA, 2012, p. 6), "indivíduos com atitudes mais tradicionais de carreira tendem a assumir um papel mais passivo na gestão da sua carreira e são mais propensos a buscar orientação da organização".

Quando a dúvida é se a carreira tradicional ainda existe, para Clarke (2008 apud WILKOSZYNSKI; VIEIRA, 2012, p. 3), "alguns afirmam que a carreira tradicional está viva e bem, e que as carreiras organizacionais ainda são uma opção preferida para aqueles que estão em busca de estrutura e estabilidade".

2.1.1.2 Modelo de Carreira Moderno

De acordo com Chanlat (1995, p.72), o modelo moderno "emerge a partir dos meados dos anos 70". O autor ainda cita que, nos últimos trinta anos, surgiu um modelo de carreira menos tradicional, em decorrência da: feminização do mercado de trabalho, da elevação dos graus de instrução, da cosmopolitização do tecido social, da afirmação dos direitos dos indivíduos, da globalização da economia e da flexibilização do trabalho.

Segundo Chanlat (1995), esse modelo é marcado pela instabilidade, descontinuidade e horizontalidade, caracteriza-se pela variedade ao mesmo tempo sexual e social e as carreiras são menos estáveis e menos lineares do que antes. Para Chanlat (1995, p.73), "todas essas coisas, que eram menos realizáveis no passado, introduzem rupturas no modelo de carreira tradicional".

Ainda para Chanlat (1995), nesse novo modelo as mulheres iniciam carreiras com os mesmos títulos que os homens, a democratização da educação permite igualmente a muitos indivíduos de origem modesta o acesso a este modelo, a diversidade étnica cada vez maior de nossa população só reforça este fenômeno de diversificação de carreiras, as mudanças tecnológicas e a reestruturação da

economia vão introduzir uma variedade de comportamentos anteriormente desconhecidos. Além disso, segundo Chanlat (1995, p.72-73), “podemos parar de trabalhar para estudar, estudar trabalhando, educar as crianças e voltar ao mercado de trabalho e aos estudos, reorientar a carreira mais frequentemente, tirar uma licença sabática etc”.

2.2 O INDIVÍDUO E A CARREIRA

Pontes (2007, p. 337) afirma que “carreira é decisão do colaborador, somente a ele cabe a escolha de sua trajetória”. Conforme o autor cabe à organização respeitar essa decisão.

Em contrapartida, Dutra (1996, p. 21) declara que “há, por parte das pessoas, uma natural resistência ao planejamento de suas vidas profissionais, tanto pelo fato de encararem a trilha profissional como algo dado, quanto pelo fato de não terem tido qualquer estímulo ao longo de suas vidas”. O autor acredita que essa situação se modificará nos próximos anos, devido a mudanças na postura e no comportamento exigido das pessoas pelas empresas e pelas altas pressões econômicas e sociais sobre os trabalhadores.

Para Bianchi e Quishida (2009), muitas pessoas erram, pois esperarem de mais das organizações ou mesmo fazerem uma leitura errada do papel e das responsabilidades individuais. Conforme Bianchi e Quishida (2009, p. 83) relatam “um exemplo típico é a interpretação de que, diante do plano de carreira da empresa, a pessoa deve buscar o enquadramento e apenas tomar a decisão que lhe forem demandadas, sem que tenha que sair de sua zona de conforto”. Segundo o autor, essa atitude está relacionada com a cultura organizacional e com as expectativas e crenças da própria pessoa.

Com o passar do tempo, de acordo com Bianchi e Quishida (2009), tem se modificado o papel das pessoas no planejamento da carreira, principalmente diante das novas incertezas e instabilidades no mundo do trabalho. As carreiras passaram a pertencer às pessoas, e não às organizações, dessa forma dentro ou fora das organizações, cabe às pessoas planejar e buscar seu autodesenvolvimento. Para Arthur e Rousseau (1996, apud BIANCHI; QUISHIDA, 2009, p. 82), “o indivíduo também precisa se voltar para a interpretação de sua situação de carreira

independente do local e do empregador”.

Hall (1986 apud DUTRA, 1996, p.22) “observa um comportamento mais seletivo por parte das pessoas em relação a suas carreiras, rejeitando promoções que não se constituíssem em desafios ou que implicassem deslocamento de moradia”.

Segundo Ball (1997, apud BIANCHI; QUISHIDA, 2009, p. 82), fazem parte das principais competências individuais de carreira: “a otimização das possibilidades de carreira focando principalmente os valores pessoais; o planejamento de carreira apostando nos pontos fortes; o compromisso com o autodesenvolvimento; e balanço entre trabalho e vida pessoal”.

Dutra (1996) afirma que as organizações vêm aumentando a pressão para que os funcionários planejem suas carreiras por vários motivos. Ele relata um estímulo para que as pessoas tornem-se empreendedoras consigo próprias. “O planejamento da carreira faz com que as pessoas pensem seu desenvolvimento a partir delas próprias e as posicione para negociarem com a empresa” (DUTRA, 1996, p. 22). Para o autor essa prática vem se disseminando nos EUA, Canadá, países europeus, alguns países asiáticos e Austrália, entretanto, na América Latina e no Brasil é vista com menos frequência, tem poucos exemplos.

Além disso, conforme Bianchi e Quishida (2009, p. 82) a “mudanças na forma de gerir pessoas têm apontado para uma alteração do perfil individual: de profissionais obedientes e disciplinados para autônomos e empreendedores”. Para o autor, esses funcionários não são mais avaliados conforme a descrição formal de funções e atividades dos cargos, mas sim pela capacidade de entrega para a organização. Já Dutra (1996) relata essa mudança de perfil como resultado da procura por um posicionamento mais competitivo, por parte das empresas, em seus mercados. Ele atribui às pessoas à mudança de comportamento e o desenvolvimento, mas ressalta que “cabe à empresa estimular e oferecer todo o apoio necessário a que a pessoa possa empreender seu desenvolvimento e carreira. Esta postura é cada vez mais encontrada nas grandes organizações do Brasil” (DUTRA, 1996, p. 22).

Conforme Dutra (1996), o ambiente social também tem exercido pressão sobre as pessoas em relação ao planejamento da carreira e tem contribuído para essa prática: a diversificação das oportunidades profissionais; a revisão das

estruturas organizacionais; a diversificação do mercado de produtos e serviços; o posicionamento mais consciente quanto à trajetória profissional; à disseminação da ideia de que as pessoas podem influenciar suas próprias carreiras e à valorização do contínuo crescimento, da mobilidade, da flexibilidade, da notoriedade, que levam as pessoas a competirem consigo, revendo suas expectativas e necessidades.

Dessa forma, segundo Bianchi e Quishida (2009), o papel do indivíduo apresenta-se mais amplo e complexo quando se busca desenvolver a carreira e ao mesmo tempo agregar valor à organização. Além disso, a organização pode participar ou não do projeto de carreira diante da perspectiva individual.

2.2.1 Planejamento de Carreira

Conforme Pontes (2007, p. 333), planejamento de carreira “é o estabelecimento do plano de desenvolvimento individual com os funcionários. O planejamento de carreira é da responsabilidade do indivíduo, podendo a empresa auxiliar as pessoas nesse processo”. Já para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001 apud ARAUJO, 2006, p. 126), “planejamento de carreira é um processo contínuo de interação entre o empregado e a organização visando atender aos objetivos e interesses de ambas as partes”.

Para Dutra (1996), muitos encaram a reflexão sobre sua carreira como a identificação de oportunidades e a busca de seu aproveitamento, subordinam suas carreiras a uma realidade imposta pelo ambiente e se deixam atuar sobre essa realidade. A atuação sobre o ambiente de modo a transformá-lo exige que as pessoas olhem para dentro de si identificando o que gostam, o que as satisfaz e as estimula. Fazendo isso terão melhor condição de identificar oportunidades de carreira por usarem um padrão interno de avaliação. Conforme o autor, mesmo parecendo senso comum, sua implementação é muito difícil, pois as variáveis usadas para decidir sobre as carreiras envolvem múltiplos aspectos como: consistência interior no tempo e espaço, ideológicos e psicológicos; relações familiares afetivas e materiais; compromisso com entidades e pessoas; necessidades econômicas, de relacionamento e realização; expectativas de desenvolvimento profissional e pessoal.

De acordo com Dutra as decisões sobre carreira não se resumem a

momentos episódicos, mas “são um exercício contínuo, as quais temos que tomar no calor dos acontecimentos e, na maior parte das vezes, sem condições para o distanciamento crítico necessário” (DUTRA, 1996, p. 24).

Conforme descrito a baixo, Dutra (1996) cita como principais objetivos de um modelo para planejamento de carreira:

Desenvolver nas pessoas um espírito crítico com relação a seu comportamento diante da carreira; estimular e dar suporte a um processo de auto avaliação, visando ao planejamento individual de sua carreira; oferecer uma estrutura para reflexão das pessoas sobre sua realidade profissional e pessoal; disponibilizar ferramentas para desenvolver objetivos de carreira e planos de ação e para monitorar a carreira ao longo do tempo (DUTRA, 1996, p. 24).

London e Stumph (1982, apud DUTRA, 1996) sintetizam um modelo de planejamento de carreira em três tarefas de responsabilidade do indivíduo: auto avaliação; estabelecimento de objetivos de carreira; e implementação do plano de carreira. Para orientar o processo de auto avaliação o autor sugere, entre outros, o uso de manuais de autopreenchimento, *workshops* para planejamento de carreira e suporte de consultores especializados.

Já Rothweel e Kazanas (1988, apud DUTRA, 1996) apresenta uma proposta mais centrada nas pessoas, composta por sete passos: 1º passo – clarificação da identidade individual; 2º passo – avaliação de pontos fortes e fracos de carreira; 3º passo – análise do ambiente; 4º passo – identificação de estratégias de carreira e seu alcance, com possibilidades de crescimento, desaceleração, diversificação, integração, revisão e combinação; 5º passo – seleção de objetivos de carreira; 6º passo – implementação da estratégia de carreira; e 7º passo – avaliação de resultados das estratégias de carreira.

Martins (2011) apresenta as premissas norteadoras de um processo formal de planejamento de carreira citadas abaixo:

O profissional deve entender as oportunidades disponíveis na organização.
O profissional deve traçar uma trajetória de carreira que ele entenda, aprecie e avalie positivamente.
No planejamento de carreira, o gerente e seu subordinado focalizam as metas do profissional para o futuro, discutem as estratégias para alcançá-las, as exigências do cargo e as recompensas financeiras.
Além da avaliação de desempenho tradicional, no fim do ano, há um processo de revisão do planejamento de carreira no meio do ano, junto com

o gerente imediato, especificamente para abordar questões da carreira do subordinado.

Programa patrocinado por um executivo sênior de grande reputação na empresa.

Incentivo à adesão com cartas-convites explicando o processo.

Disponibilização maciça de informação de carreira (MARTINS, 2011, p.107).

Martins (2011) cita como resultados desse planejamento de carreira a satisfação da maior parte dos funcionários, em relação aos investimentos da organização em suas carreiras, identificados através da pesquisa de clima realizada pela empresa e a redução significativa na taxa de *turnover*, o que representa a retenção de talentos.

Bianchi e Quishida (2009) apresentam um modelo de como as pessoas podem se posicionar e atuar em relação a sua carreira. Para o autor, são aspectos importantes desse modelo: buscar o autoconhecimento; identificar oportunidades de carreira; estabelecer objetivos; elaborar um plano de ação; e administrar estrategicamente a carreira.

Xavier (1997 apud ARAUJO, 2006) apresenta uma forma simples e fácil de planejar a carreira. Para ele é importante conhecer as limitações, definir uma meta, não desviar do foco e planejar as ações. Para Araújo (2006, p. 127), esse “planejamento coloca uma ordem nesse processo ‘embora intuitivo’, tornando-o eficiente e eficaz”.

2.3 A ORGANIZAÇÃO E A CARREIRA

Pontes (2007, p. 337) cita que “cabe à organização a responsabilidade pela definição de um plano de carreira que, por trajetórias diversas, possibilite o crescimento e ascensão do colaborador”. Pontes (2007) ainda afirma que o papel da organização é encorajar e propiciar os caminhos para o desenvolvimento.

Para Albuquerque (2002, apud BIANCHI; QUISHIDA, 2009, p. 84), “a gestão de pessoas deve ter diretrizes, processos e instrumentos que garantam e favoreçam o comprometimento das pessoas com os objetivos da organização”. Diante dessas necessidades, Dutra (2009) contribui por meio da definição abaixo.

Em complemento à perspectiva individual, cabe às organizações conceber e gerir o sistema de administração de carreiras: o conjunto de diretrizes e

instrumentos de gestão de carreira integrados aos demais instrumentos de gestão de pessoas, os quais se somam ao conjunto de políticas e procedimentos visando conciliar as expectativas das pessoas e da organização (DUTRA, 1996, apud BIANCHI; QUISHIDA, 2009, p. 84).

Já para Arthur e Rousseau (1996, apud BIANCHI; QUISHIDA, 2009), em relação à gestão de carreira, o papel das organizações é de facilitar o desenvolvimento efetivo da carreira de cada funcionário. No entanto, para Bianchi e Quishida (2009, p. 85), esse “é um processo complexo e depende de múltiplos atores: gestores, profissionais de recursos humanos e o próprio indivíduo”.

Como responsabilidade e papel das organizações na gestão de pessoas Bianchi e Quishida (2009) destacam a importância de: ter informações atualizadas sobre necessidades e ambiente da empresa, compartilhando direcionamentos e aspectos do negócio; apoiar seus representantes, gestores da organização, preparando-os para conversar sobre carreira com seus subordinados; oportunizar novas experiências visando o aprendizado dos funcionários, ao longo de sua permanência na empresa; facilitar a comunicação entre empregado e empregador e o autoconhecimento das partes por meio do uso de instrumentos de gestão; aliar expectativas, de ambos os lados, por meio de novos contratos de trabalho que auxiliem as pessoas em momentos de transição ou de decisões pessoais; e buscar formas de conhecer expectativas, experiências e habilidades de seus funcionários, que podem se tornar base para efetivação dos itens anteriores.

Em contrapartida, Robbins (2002 apud BIANCHI; QUISHIDA, 2009), Collins e Porras (1997 apud BIANCHI; QUISHIDA, 2009) salientam que o poder de gerenciar as carreiras não pertence mais às organizações e que o papel das empresas em administrar carreiras tem deixado, cada vez mais, de ser mecanicista e sim “baseado em aspectos de comunicação e confiança, elementos encontrados na ideologia organizacional ‘valores essenciais e objetivos’ e nas relações entre gestores e subordinados”. (ROBBINS, 2002, COLLINS; PORRAS, 1997, apud BIANCHI; QUISHIDA, 2009, p. 86).

Para Dutra (1996, p. 66), o papel da empresa na administração da carreira “caracteriza-se fundamentalmente por estabelecer os princípios que irão nortear as relações entre a empresa e as pessoas que nela trabalham”.

Dutra (1996) apresenta o conceito de sistema de administração de carreira, o qual é composto por diretrizes, estruturas de carreiras e instrumentos de gestão. Por

meio desse sistema pode ser feito a conciliação das expectativas de carreira das pessoas com as necessidades organizacionais. Esse sistema, para Dutra (1996, p. 53), não é “uma moldura na qual as pessoas devem obrigatoriamente se encaixar, mas sim como a estruturação de opções, como forma de organizar possibilidades, como suporte para que as pessoas possam planejar suas carreiras dentro da empresa”. O autor cita que ao tratarmos dos princípios, da estrutura e dos instrumentos, estaremos discutindo os papéis na administração de carreira.

Alguns autores têm entendimento diferente sobre o sistema de administração de carreira, Gutteridge (1986 apud DUTRA, 1996, p. 54) “caracteriza como sendo um conjunto de instrumentos e técnicas que visam permitir a contínua negociação entre a pessoa e a empresa”; Walker (1980 apud DUTRA, 1996, p. 54) “pensa o sistema como um conjunto de procedimentos que permitem à empresa identificar as pessoas mais adequadas às suas necessidades e que permitem às pessoas planejarem suas carreiras e implementá-las”; London e Stumpf (1982 apud DUTRA, 1996, p. 54) “procuram caracterizar o sistema na mesma linha adotada por Gutteridge, enfatizando, porém, as questões de planejamento e acompanhamento das necessidades da empresa”; Leibowitz e outros (1986 apud DUTRA, 1996) caracterizavam o sistema com os mesmo itens apresentados por Dutra.

Conforme Dutra (1996), os princípios do sistema de administração de carreira representam os compromissos acordados entre empresa e empregados. Já a estrutura de carreira da concretude ao sistema, pois define a sucessão de posições, a importância e os requisitos de acesso às mesmas. Os instrumentos de gestão amparam as relações contínuas entre a empresa e as pessoas, garantem o nível de informação para ambos os lados, suporte para as pessoas planejarem suas carreiras, base para a empresa decidir sobre oportunidades de carreira e escolha de pessoas.

Dutra (1996) divide o papel da empresa em três módulos em função da natureza de decisões: definição estratégica, que se refere a decisões ligadas à compatibilização do sistema, aos princípios que norteiam a gestão de recursos humanos e às estratégias organizacionais e negociais da organização; definição do sistema de administração de carreira, que se refere a decisões ligadas à configuração técnicas, pois formam a base do funcionamento do sistema e devem estar alinhadas às definições estratégicas; e definição da metodologia de

concepção, implementação e atualização do sistema, que estabelecem o funcionamento do sistema, levando em conta a cultura da organização, seu momento histórico e suas necessidades concretas.

Martins (2011) trata a gestão de carreira como responsabilidade do indivíduo, mas atribui à organização o oferecimento de oportunidades de desenvolvimento em troca do comprometimento do funcionário com os objetivos empresariais. Além disso, o autor destaca a importância da aprendizagem organizacional, da estrutura de carreira adotada pela organização e do uso de programas para a gestão de carreira, atribuindo como benefício dessas práticas a retenção de talentos.

Conforme Martins (2011), segurança e recompensas econômicas podem não ser condições suficientes para reter um profissional. Ainda conforme o autor “as organizações que favorecem o atendimento das necessidades humanas básicas, a saber, fisiológicas, de segurança, de pertencimento, de estima e de auto realização, estariam em melhores condições de reter esse profissional” (MARTINS, 2011, p. 102). O autor também considera essencial que a empresa adote uma estrutura de carreira compatível com as necessidades dela, entre as opções destacam-se estruturas em linha, estruturas em rede e estruturas paralelas.

Martins (2011, p. 102) enfatiza “a necessidade de se criar uma cultura de aprendizagem nas organizações, que favoreça a criação e a disseminação do conhecimento, de forma a assegurar vantagem competitiva e duradoura”. Para o autor, esse ambiente pode ser motivador para o profissional que busca o crescimento e a atualização. Aliado a isso, Martins (2011) cita estratégias que podem ser aplicadas para facilitar a compatibilização dos interesses do empregado com os do empregador, são elas: rodízio e atribuição de tarefas especiais, avaliação de desempenho, remuneração por habilidades, *coaching*, *mentoring*, sistemas de informação de carreira e programas de gestão de carreira.

2.3.1 Estruturas de Carreira

Conforme Dutra (1996, p. 81), a estrutura de carreira ou desenho de carreira “traduz as sequências lógicas de cargos ou de posições”. Segundo Pontes (2007, p. 335), a “sucessão de cargos que exigem requisitos crescentes”.

De acordo com Dutra (1996), são diferentes aspectos que influenciam os

desenhos de carreira: os valores da organização; as estratégias do negócio e da gestão de pessoas; as especificidades da categoria profissional abrangida pela carreira; características do mercado de recursos humanos; a inserção da gestão de carreira no campo da gestão de recursos humanos da organização; e o momento histórico vivido pela empresa.

Para Dutra (1996, p. 81), “os desenhos assumem, portanto diversas formas, variando em função da influência dos aspectos descritos. Estas formas são combinações ou variações de três tipos básicos de desenhos”, quais sejam: estrutura em linha, estrutura em rede e estruturas paralelas, as quais serão apresentadas a seguir.

2.3.1.1 Estrutura em Linha

Segundo Dutra (1996), a característica principal do desenho de carreira em linha é a sequência de posições estarem alinhada em uma única direção, sem oferecer alternativas às pessoas. Conforme Dutra (1996, p. 81) “cada degrau da carreira é caracterizado e identificado por um conjunto específico de responsabilidades e atribuições, quando o sistema de diferenciação está centrado no trabalho, ou por diferentes conjuntos de atributos da pessoa”.

Já para Pontes (2007, p. 335), a estrutura em linha é a “sucessão de cargos executivos que exigem requisitos crescentes e alocados em graus superiores aos cargos técnicos e administrativos”.

Para Dutra (1996), mesmo que esta estrutura não ofereça alternativas, seu desenho permite maior ou menor flexibilidade para que o trabalhador faça suas escolhas profissionais. A flexibilidade aqui é dada pela forma como os degraus e critérios de acesso são definidos. Com degraus e critérios muito fechados e detalhados, a estrutura perde flexibilidade. Já quando são abrangentes permitem maior possibilidade profissional. Ainda conforme Dutra (1996, p. 82), “a estrutura em linha é a mais encontrada nas empresas, por ser a mais simples de se configurar e administrar. Este tipo de estrutura apresenta uma série de limitações quando pensamos nas tendências das relações entre pessoas e empresa”.

Para Araújo (2006, p. 133), a estrutura em linha “trata do crescimento vertical do indivíduo na organização, daquele que começa como estagiário, passa a auxiliar

de vendas, depois a vendedor e assim por diante”. Para o autor, o destaque deste tipo de carreira é que a sucessão de cargos não dá alternativas às pessoas.

Martins (2011, p. 104) complementa que nesse modelo “a única possibilidade de ascensão que conta com reconhecimento simbólico e econômico é a que se faz pela via gerencial. A carreira técnica, nesse caso, é implicitamente caracterizada como de segunda categoria”. No entanto, conforme o autor, essa é a modalidade mais usada no Brasil e a que oferece menor flexibilidade.

2.3.1.2 Estrutura em Rede

Conforme Dutra (1996, p. 83), “a estrutura em rede caracteriza-se por apresentar várias opções para cada posição da empresa, permitindo à pessoa estabelecer sua trajetória a partir de critérios de acesso previamente estabelecidos”. Para o autor, essa estrutura tem sido usada na maior parte do tempo, com sistemas de diferenciação centrado no trabalho e atrelado à estrutura organizacional.

Para Dutra (1996, p. 83), “as estruturas em rede, como as em linha, tornam-se mais flexíveis quanto mais abrangente forem as características que definem os degraus da carreira e os critérios de acesso”.

Segundo Araújo (2006, p. 133), a estrutura em rede “consiste em dispor alternativas às pessoas da organização em relação às posições que deverão ser ocupadas por elas”. No entanto, para o autor, os critérios que se referem a tais posições são previamente estabelecidos pela organização e a escolha que cabe aos indivíduos é limitada.

Martins (2011, p. 104) cita que “as estruturas em rede introduzem uma relativa flexibilidade na progressão de carreira, mas ainda colocam no topo as funções gerenciais”.

2.3.1.3 Estruturas Paralelas

Segundo Dutra (1996), as estruturas paralelas são as formas mais abrangentes e flexíveis para administração de carreira. Elas permitem a criação de possibilidades de encareiramento, diferentes daqueles ligados diretamente a

estrutura organizacional da empresa.

Dutra (1996, p. 86) define a carreira paralela como “a sequência de posições, que uma pessoa pode assumir no interior de uma organização”. Para Dutra (1996, p. 86), essa estrutura é composta de “duas direções, uma de natureza profissional e outra de natureza gerencial, sendo o acesso aos maiores níveis de remuneração e de reconhecimento oferecidos pela empresa garantindo em qualquer uma das direções escolhidas”.

Para Dutra (1996), as carreiras paralelas podem se apresentar de muitas formas, entre elas estão as em Y, as múltiplas e as totalmente paralelas. Sendo mais encontrada, tanto no Brasil quanto nos EUA, a estrutura em Y que é dividida em três partes base, braço técnico e braço gerencial. Ainda para Dutra (1996, p. 89), “este tipo de carreira oferece à pessoa diferentes trajetórias de carreira permeáveis entre si. Além de agregar as vantagens apontadas pela carreira em Y, permite que sejam colocados lado a lado trajetórias de diferentes naturezas”.

Quanto à carreira em Y, Dutra (1996, p. 91) recomenda “que o topo dos eixos profissionais esteja no mesmo nível de status do topo do eixo gerencial, para que este tipo de carreira tenha legitimidade e valorize igualmente todas as trajetórias da carreira múltipla”.

Conforme Araújo (2006, p. 133, 134), as estruturas paralelas “servem para auxiliar profissionais de áreas técnicas interessados em gestão. Na prática, consiste no posicionamento de duas estruturas em linha ‘uma técnica e outra de gestão ou gerencial’ de forma paralela”. Para o autor, essa estrutura permite a migração horizontal de um cargo do braço técnico para outro do braço gerencial. O que gera um número maior de oportunidades. Ainda segundo o autor, a estrutura em Y é a mais conhecida dentre as paralelas, na qual todos começam do mesmo lugar e podem optar entre a área técnica ou de gestão.

Segundo Martins (2011, p. 104), “somente as estruturas paralelas oferecem alternativa à carreira gerencial como forma de ascensão salarial e de reconhecimento intraorganizacional”. O autor também destaca que a mais conhecida, provavelmente seja a carreira em Y.

Martins (2011) salienta que por meio dessa estrutura é possível evitar dois tipos de distorção muito comuns: premiar alguém da carreira técnica com a ascensão na carreira gerencial quando a pessoa não tem as habilidades requeridas

à função, ou a desvalorização de técnicos eficientes por não se ter formas de reconhecimento econômico e simbólico para as contribuições feitas por eles.

2.4 GESTÃO DE CARREIRA

Conforme Martins (2011, p. 32, 33), “gerenciar carreira é tomar decisões adequadas e solucionar problemas relativos à vida profissional, processo esse que envolve um constante embate entre desejos e possibilidades, custos e benefícios”.

Para Bianchi e Quishida (2009, p. 87), “abordar gestão estratégica de carreiras significa alinhar os papéis e responsabilidades das duas partes envolvidas no processo: o indivíduo e a organização, dentro de processo de reflexão estratégica”. Ainda conforme Bianchi e Quishida (2009, p. 87), “a postura de administração estratégica é o que se espera tanto dos indivíduos quanto das organizações na gestão de carreira, isto é, ambas as partes devem ter visão de longo prazo, mas refletir e agir sobre o assunto no dia a dia”. Segundo Bianchi e Quishida (2009, p. 92), “o alinhamento das necessidades e expectativas de ambas as partes ‘indivíduo e organização’, bem como a consecução de resultados de sucesso, também caracterizado por cada parte, é entendido como gestão de carreiras”.

De acordo com Martins (2011), a gestão de carreira torna as pessoas mais produtivas e auto realizadas. Isso pode ser alcançado por meio do favorecimento da compatibilização entre experiência de trabalho e de vida com os desejos e aspirações individuais. Logo, a gestão de carreira tende a incentivar o sucesso psicológico e uma premissa para essa análise é a de que as pessoas têm considerável controle sobre suas carreiras, mesmo que não tenham o controle absoluto.

Para o Bianchi e Quishida (2009), é de fundamental importância a negociação entre as partes por meio do aprendizado contínuo, ajustes e a avaliação dos resultados dos esforços e ações. Para Bianchi e Quishida (2009, p. 87), “essa negociação tem a característica do ganha-ganha, isto é, o processo deve ser produtivo para ambas as partes”. Bianchi e Quishida (2009, p. 92) citam que “o indivíduo oferece tempo, energia, habilidades, relacionamentos e recebe desenvolvimento, oportunidade, remuneração”.

Quanto à melhoria contínua, Martins (2011) apresenta o Modelo EPIA de gestão de carreira, que tem como inspiração o PDCA da Qualidade Total e conta com os seguintes componentes: E – escolha que representa as decisões fundamentais de carreira, desde a primeira definição profissional; P – planejamento que estabelece as metas; I – implementação que executa o plano; A – avaliação que faz a verificação dos resultados obtidos, finalizando essa etapa três caminhos se abrem: redefinição, replanejamento ou manutenção. Esse modelo é pautado nas informações do indivíduo e informações do ambiente.

Conforme Case e Botelho (2001 apud ARAUJO, 2006, p. 124), “se a decisão é administrar carreira, decida com base no raciocínio, na lógica, no cálculo objetivo”. Segundo Arthur e Rousseau (1996, apud BIANCHI; QUISHIDA, 2009, p. 87), as pessoas “devem se preocupar com saber o que querem, o que gostam, entender suas necessidades ao longo da vida, analisar as prioridades pessoais e estabelecer um plano a ser implementado”. Para Bianchi e Quishida (2009, p. 87), “esse deve ser um processo contínuo de pensar e repensar, agir e avaliar, mesmo se sentindo bem em um determinado trabalho, uma determinada posição e uma determinada organização”.

2.4.1 Instrumentos de Gestão

Conforme Dutra (1996), a gestão administrativa tem como base dois pilares: as políticas, que são princípios e diretrizes que orientam decisões e comportamentos, e as práticas, que são procedimentos, métodos e técnica usados para conduzir decisões e ações quanto ao ambiente organizacional e externo.

Minor (1986 apud DUTRA, 1996, p. 110) “propõe atividades de responsabilidade da pessoa, gestores e empresa quanto ao planejamento individual de carreira e ao gerenciamento de carreira”. Ainda conforme o autor, em função de suas características, estas responsabilidades variarão de empresa para empresa e de pessoa para pessoa. Já para Gutteridge (1986 apud DUTRA, 1996, p. 110), “os sistemas de administração de carreira devem incorporar tanto elementos das pessoas como da empresa”.

Quadro 1 - Instrumentos de Gestão

Suporte às decisões individuais sobre carreira são formas de:	Oferecer orientação, informação, metodologia, técnicas e estímulo para o planejamento da carreira.	Dados sobre atitudes, interesses, habilidades, competências individuais, a partir da autoavaliação.	Os instrumentos de autoavaliação:	Workshops de planejamento de carreira. Manuais de planejamento de carreira.
	Oferecer apoio à empresa visando o atendimento de suas necessidades de em termos de RH.	Sistema que dê oportunidade para a pessoa crescer pessoal e profissionalmente de acordo com seu planejamento individual de carreira.	Aconselhamento individual com:	Profissionais de RH e recolocação. Conselheiros profissionais. Chefia imediata.
Suporte ao gerenciamento de carreiras pela empresa.		Sistemas que disponibilizem informações da empresa para as pessoas e sobre as pessoas para a empresa.	Informações acerca de oportunidades internas de:	Posições disponíveis. Levantamento de habilidades. Pré-requisitos das posições. Carreira.
		Dados sobre oportunidades de carreira associados a habilidades requeridas pela empresa, necessidades de pessoas e postura requerida das pessoas a partir da administração estratégica da empresa.	Processo de avaliação de potencial: Programas de desenvolvimento de:	Centros de avaliação. Previsões de demanda de RH. Planos de sucessão e manejo. Gestores como conselheiros de carreira. Bolsas de estudo. Orientação individual. Interno e externo. Rotação interna. Visando carreiras paralelas.
Facilitadores da comunicação entre pessoas e empresa.	Formas de estimular e dar suporte a comunicação entre empresa e empregado, conciliando expectativas e compartilhando informações entre as partes.	Sistemas que assegurem diálogo e feedback entre pessoas e empresa, permitindo a conciliação entre necessidades de carreira de ambos os lados.		

Fonte: Adaptado de Gutteridge (1986 apud DUTRA, 1996) e Dutra (1996)

Os principais conceitos abordados neste trabalho foram: a definição de carreira de London e Stumph (1982 apud DUTRA, 1996, p.17), segundo eles “a carreira são as sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante

a vida de uma pessoa”. Assim como as definições de carreira tradicional de Chanlat (1995), de carreira proteana de Hall e Moss (1998 apud CÁLCENA; CASADO, 2013) e de carreira sem fronteiras de Arthur (1994 apud CÁLCENA; CASADO, 2013).

Além disso, temos o conceito de planejamento de carreira que conforme Pontes (2007, p. 333), “é o estabelecimento do plano de desenvolvimento individual com os funcionários. O planejamento de carreira é da responsabilidade do indivíduo, podendo a empresa auxiliar as pessoas nesse processo”.

A organização cabe, segundo Pontes (2007,) encorajar e propiciar os caminhos para o desenvolvimento. Como para Arthur e Rousseau (1996, apud BIANCHI; QUISHIDA, 2009), em relação à gestão de carreira, o papel das organizações é de facilitar o desenvolvimento efetivo da carreira de cada funcionário.

Finalmente, o conceito de gestão de carreira de Bianchi e Quishida (2009, p. 92), segundo eles “o alinhamento das necessidades e expectativas de ambas as partes ‘indivíduo e organização’, bem como a consecução de resultados de sucesso, também caracterizado por cada parte, é entendido como gestão de carreiras”.

O questionário aplicado neste trabalho foi pautado nos conceitos conforme os quadros 2 e 3 apresentados no tópico técnicas de coletas dos dados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Na sequência, são apresentados os procedimentos metodológicos desse estudo, que permitiram conhecer a opinião dos funcionários de duas agência do Banco Beta em relação à sua carreira e qual a percepção deles em relação às oportunidades oferecidas pela empresa.

3.1 DELINEAMENTO DO ESTUDO

Para alcançar os objetivos desse trabalho, foi utilizada a pesquisa de caráter quantitativo, uma vez que trata de identificar opiniões. Quanto aos fins, foi utilizado a pesquisas exploratória-descritiva e quanto aos meios de investigação foi utilizado o estudo de caso.

Como optou-se pelo método quantitativo, cabe parafrasear a descrição de Roesch (2005). A autora cita que “o método quantitativo enfatiza a utilização de dados padronizados que permitem ao pesquisador elaborar sumários, comparações e generalizações; por isso mesmo, a análise de dados é baseada no uso de estatísticas” (2005, p.123).

Conforme Vergara (2003, p. 47), a pesquisa exploratória “é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa”. Já a pesquisa descritiva para Vergara (2003).

Expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. Pesquisa de opinião insere-se nessa classificação (VERGARA, 2003, p. 47).

Esse estudo se caracterizou por ser do tipo exploratório-descritivo. Exploratório, pois embora o Banco Beta seja uma instituição antiga e renomada, não se encontrou estudos que abordem o tema gestão de carreira na organização. Já a natureza da pesquisa foi predominantemente descritiva, pois visou identificar opiniões dos funcionários acerca sua carreira e percepções sobre as oportunidades oferecidas pela organização.

A estratégia de pesquisa, aqui usada foi o estudo de caso. Na definição de Yin (2010, p.39), “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”, ou seja, “você usaria o método de estudo de caso quando desejasse entender um fenômeno da vida real em profundidade, mas esse entendimento englobasse importantes condições contextuais” (YIN, 2010 p. 39).

Segundo Yin (2010), esse tipo de estudo surgiu da necessidade de entender fenômenos sociais complexos e ele possibilita que investigadores retenham características holísticas e significativas de eventos da vida real, por exemplo: “os ciclos individuais de vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, a mudança de vizinhança, o desempenho escolar, as relações internacionais e a maturação das indústrias” (YIN, 2010 p. 24).

Para Gil (2002, p. 54), o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetivos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” o autor ainda acrescenta a declaração de Yin (2001 apud GIL, 2002, p. 54) que cita que hoje o estudo de caso “é encarado como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos”.

Foi utilizado o estudo de caso como estratégia de pesquisa, pois a opinião dos funcionários do Banco Beta é um assunto contemporâneo e pertence ao contexto da vida real.

O critério de escolha da organização e dos entrevistados usado neste trabalho foi acessibilidade, uma vez que, a pesquisadora trabalha na organização a mais de sete anos, o que resulta em um bom conhecimento sobre o assunto e no livre acesso as informações e colegas.

3.2 TÉCNICAS DE COLETAS DOS DADOS

Conforme Roesch (2005, p.140), “na pesquisa de caráter quantitativo, os processos de coleta e análise de dados são separados no tempo. A coleta antecede a análise”. Ainda segundo Roesch (2005, p.140), “as principais técnicas de coletas

de dados são as entrevistas, o questionário, os testes e a observação. Também é possível trabalhar com dados existentes na forma de arquivo, banco de dados, índices ou relatórios”.

Nesta pesquisa foram utilizados como instrumentos de pesquisa o questionário, para saber as opiniões dos funcionários, e a pesquisa documental, para obter informações sobre a empresa e definir as bases deste trabalho.

O questionário, segundo Roesch (2005, p.142), “é o instrumento mais utilizado em pesquisa quantitativa, principalmente em pesquisas de grande escala, como as que se propõem levantar a opinião política da população ou a preferência do consumidor”. Para Roesch (2005, p.142), “o questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa”, ou seja, todas as perguntas que o compõem têm objetivo de identificar dados específicos.

Neste trabalho foi aplicado um questionário dividido em três blocos. O primeiro bloco foi destinado a identificar o perfil dos respondentes e do Banco e foi composto por doze perguntas de múltipla escolha. O segundo bloco foi formado por questões que buscaram identificar informações sobre a carreira dos profissionais e foi composto por vinte e seis questões fechadas com base na escala de Likert. Finalmente, o terceiro grupo correspondeu às questões sobre as oportunidades oferecidas pelo banco e foi composto por trinta questões fechadas com base na escala de Likert e uma questão aberta para sugestões.

As questões baseadas na escala de Likert foram respondidas conforme a legenda abaixo:

- 1 – Discordo Totalmente;
- 2 – Discordo Parcialmente;
- 3 – Indiferente;
- 4 – Concordo Parcialmente;
- 5 – Concordo Totalmente.

As perguntas desse questionário foram baseadas no conhecimento da autora e em dados da pesquisa bibliográfica. Entretanto, algumas questões foram adaptadas para solucionar os objetivos desse trabalho.

As questões de 1 a 7 foram encontradas em inúmeros trabalhos. Já as questões de 8 a 12 e de 24 a 57 foram criadas com base no referencial teórico deste trabalho, conforme o quadro abaixo.

Quadro 2 - Variáveis com Base na Revisão Teórica

Nº	Definição conceitual	Definição operacional das variáveis
8	Chanlat (1995); Hall e Moss (1998 apud CÁLCENA; CASADO, 2013); Arthur (1994 apud CÁLCENA; CASADO, 2013)	Definição de carreira.
9	Dutra (1996)	Desenho da carreira.
10	Pontes (2007); Bianchi e Quishida (2009)	Responsável pela carreira.
11	Bianchi e Quishida (2009)	Organização prefere.
12	Bianchi e Quishida (2009)	Organização avalia.
24	Martins (2011)	Minha capacidade é usada adequadamente.
25	Dutra (1996)	Costumo resistir a planejamentos.
26	Arthur e Rousseau (1996 apud BIANCHI; QUISHIDA, 2009)	Busco entender minhas necessidades.
27	Arthur e Rousseau (1996 apud BIANCHI; QUISHIDA, 2009)	Busco analisar prioridades pessoais.
28	Martins (2011)	Segurança e recompensas econômicas.
29	Bianchi e Quishida (2009)	Busco apenas me enquadrar.
30	Hall (1986 apud DUTRA, 1996)	Rejeitei promoções.
31	Dutra (1996)	Apenas identifiquei oportunidades.
32	Dutra (1996)	Penso no que gosto.
33	London e Stumph (1982 apud DUTRA, 1996)	Estabeleço objetivos.
34	Martins (2011)	Inteiro-me das oportunidades.
35	Martins (2011)	Elaboro planejamentos.
36	London e Stumph (1982 apud DUTRA, 1996)	Implemento planejamentos.
37	Martins (2011)	Converso com superiores.
38	Hall (1996 apud CÁLCENA; CASADO, 2013)	Sou facilmente adaptável.
39	Martins (2011)	Satisfação com investimentos do banco.
40	Dutra (1996)	Incentivo aos funcionários.
41	Pontes (2007)	Encoraja e proporciona caminhos.
42	Pontes (2007)	Tem um plano de carreira.
43	Arthur e Rousseau (1996 apud BIANCHI; QUISHIDA, 2009)	Facilita o desenvolvimento.
44	Bianchi e Quishida (2009)	Apresenta informações atualizadas.
45	Bianchi e Quishida (2009)	Prepara seus gestores.
46	Bianchi e Quishida (2009)	Oportuniza novas experiências.
47	Bianchi e Quishida (2009)	Facilita a comunicação.
48	Bianchi e Quishida (2009)	Incentiva o autoconhecimento.
49	Bianchi e Quishida (2009)	Busca formas de conhecer expectativas.
50	Dutra (1996)	Disponibiliza suporte a decisões.
51	Dutra (1996 apud BIANCHI; QUISHIDA, 2009)	Sistema de administração de carreira.

52	Gutteridge (1986 apud DUTRA, 1996)	Local com dados dos funcionários.
53	Gutteridge (1986 apud DUTRA, 1996)	Local com dados sobre oportunidades.
54	Gutteridge (1986 apud DUTRA, 1996)	Sistemas de informações.
55	Gutteridge (1986 apud DUTRA, 1996)	Assegura diálogo e <i>feedback</i> .
56	Gutteridge (1986 apud DUTRA, 1996)	Tenta conciliar necessidades.
57	Gutteridge (1986 apud DUTRA, 1996)	Oportunidades para crescimento pessoal.

Fonte: Elaborado pela autora.

Por fim, as questões de 13 a 23 e de 58 a 69, foram criadas com base no tópico gestão de carreira na organização, apresentado neste trabalho, ou foram uma adaptação do questionário de Mendonça (2010) em Gestão de Carreiras: Um Estudo de Caso nas Agências de Varejo de um Banco Público, conforme a quadro abaixo.

Quadro 3 - Variáveis Extraídas da Análise Documental e de uma Pesquisa Relativa ao Tema deste Estudo

Nº	Variáveis	Base
13	Satisfação com carreira.	Mendonça (2010)
14	Realização profissional.	Mendonça (2010)
15	Satisfação com os rendimentos.	Pesquisa documental
16	Fiz concursos internos.	Pesquisa documental
17	Entrevista de retorno.	Pesquisa documental
18	Farei concursos internos.	Pesquisa documental
19	Fiz EAD.	Pesquisa documental
20	Fiz cursos novos ou aperfeiçoamento.	Pesquisa documental
21	Tenho CPA.	Pesquisa documental
22	Investigo oportunidades de carreira.	Pesquisa documental
23	Tenho intenção de sair do banco.	Pesquisa documental
58	Processos seletivos bem divulgados.	Pesquisa documental
59	Processos seletivos claros e objetivos.	Mendonça (2010)
60	Processos seletivos baseados no mérito.	Mendonça (2010)
61	Rede de contatos.	Mendonça (2010)
62	Antiguidade: critério para crescimento.	Mendonça (2010)
63	Oportunidades em bom número.	Mendonça (2010)
64	Estágios justos e eficientes.	Pesquisa documental
65	Quadro de carreira justo e eficiente.	Pesquisa documental
66	Avaliação justa e eficiente.	Pesquisa documental
67	Troca de funcionário justa e eficiente.	Pesquisa documental
68	Política de remuneração é clara.	Mendonça (2010)
69	Sugestões ao banco.	Pesquisa documental

Fonte: Elaborado pela autora.

Distribuímos em torno de 71 questionários conforme (Anexo A), a todos os funcionários presentes, ou seja, que não estavam de férias, de licença, em treinamento ou ausentes por quaisquer outros motivos. Foram abrangidos todos os níveis hierárquicos dentro das agências.

Utilizamos na pesquisa os questionários que recebermos de volta. O total de retornos foi de 53, sendo 34 na agência A e 19 na agência B conforme a tabela abaixo.

Tabela 1 - População e Amostra

	População		Amostra	
	Número	Percentual	Número	Percentual
Agência 1	37	52%	34	64%
Agência 2	34	48%	19	36%
Total	71	100%	53	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

Os questionários foram entregues pessoalmente aos colaboradores em material impresso para facilitar a forma de resposta, para não intimidar os respondentes e para que não fosse necessário usar os recursos da empresa. Eles foram respondidos no local de trabalho ou em casa e tiveram, para isso, o prazo de três dias.

Conforme Roesch (2005), os documentos, de natureza quantitativa ou qualitativa, são uma das fontes de dados mais utilizadas em trabalhos de pesquisa. Esses documentos podem ser: documentos legais, declarações sobre sua missão, políticas de marketing e de recursos humanos, materiais utilizados em relações públicas, relatórios anuais da organização, entre outros. Para Roesch (2005, p.166), “tais fontes são utilizadas para complementar entrevistas ou outros métodos de coleta de dados”.

Na pesquisa documental deste trabalho foram consultados: site, manuais, instruções normativas, revistas e publicações na intranet da empresa. Entretanto, o nome e endereço deles não serão divulgados para manter o sigilo sobre a organização.

O perfil da amostra será apresentado no próximo capítulo (ver p. 58).

3.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS

Para Roesch (2005), quando os dados se encontram em uma escala intervalar como, por exemplo, o volume de peças produzidas, é possível utilizar uma série de técnicas estatísticas como: média, variância, análise de variância, desvio padrão, coeficiente de correlação e a maioria de métodos multivariados. Além disso, esses resultados, ainda podem ser testados quanto a sua significância estatística, ou seja, testar se os resultados observados aconteceram por acaso ou não.

Segundo Roesch (2005), é comum pesquisadores adaptarem seus dados a medidas intervalares, pois elas são muito mais numerosas que as medidas de natureza nominal, um exemplo disso é o uso da escala de Likert que cria uma escala artificial. Para Roesch (2005, p.151), “o propósito de transformar uma escala ordinal em uma escala linear é poder utilizar estatísticas paramétricas, efetuando assim uma análise mais sofisticada dos dados”.

Conforme Roesch (2005, p.151), já “se os dados coletados são de natureza nominal, ou categórica, eles não podem ser somados ou multiplicados”. Roesch (2005, p.151) ainda define que: “tudo que se pode fazer com esse tipo de dado é verificar a frequência e calcular a percentagem de cada categoria ou subgrupo em relação ao total”.

Como os dados do bloco 1 são de natureza categórica foi verificado a frequência e calculado a percentagem de cada categoria. Além disso, algumas variáveis foram cruzadas entre si.

Quanto aos dados dos blocos 2 e 3, como eles usam a escala de Likert, foram calculados os percentuais e as frequências, foi testado se a dependência é significativa e foram marcadas em azul as células em que a frequência real é claramente superior à frequência teórica e em rosa as células em que a frequência real é claramente inferior à frequência teórica. Também foram feitas as análises de médias cruzadas e análises de bivariáveis.

Além disso, foram apresentadas as médias por agência, assim como a média total e a diferente entre as médias das agências e foram destacados as duas maiores e menores médias. Foram, também, destacados a maior e a menor média por cargo que ocupa, assim como as duas maiores e menores médias totais.

Finalmente, foram destacados a maior e a menor média por idade, no bloco 2, e a maior e a menor média por tempo de empresa, no bloco 3, assim como as duas maiores e menores médias totais por idade e por tempo de empresa.

Além disso, os dados dos formulários foram transcritos para o programa Sphinx Léxica-V5, analisados, organizados e apresentados por meio de tabelas e gráficos.

Forster (1994 apud ROESCH, 2005, p.166) “argumenta que documentos têm um valor em si mesmo - representam sistemas e estrutura da organização. Sua análise permite o entendimento de situações; permite conceituar a organização com

base em uma visão de dentro”.

Segundo Roesch (2005), a análise de documentos é dividida em: identificar um tema central que englobe os diferentes subtemas, e também grupos de temas com significados comuns; testar os temas por meio de comparação com outros textos do mesmo autor, com outras fontes de dados e com documentos de outros autores; comparar os dados com as questões de pesquisa; e compreender os temas dentro de seus contextos. Ainda para o autor, por meio dessa análise de dados pode ser elaborado um relatório final para organização.

Já Miles e Huberman (1994 apud ROESCH, 2005, p.265) “consideram três fluxos de atividades no processo de análise: (1) redução de dados; (2) apresentação dos dados; e (3) extração de conclusões e verificação”. Para Roesch (2005, p.266), “desde o início da coleta de dados, o analista qualitativo já começa a decidir sobre o significado dos dados – anotando suas regularidades, padrões, explicações, configurações possíveis, fluxos causais e proposições”.

Na análise documental foram consultados o site do banco, os manuais internos, as instruções normativas, uma revista de autoria da organização e as publicações na intranet da empresa. A partir desses dados, foram coletadas as informações relevantes para este trabalho e agrupadas de acordo com os assuntos abordados. Finalmente, parte desses dados formaram o capítulo organização e seus subitens, e outra parte auxiliou na elaboração da introdução, da definição do problema e do contexto da pesquisa, dos objetivos e da justificativa da pesquisa.

Os dados primários da pesquisa de campo e os dados secundários dos documentos do Banco permitiram a triangulação das fontes pesquisadas,

3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Nesta pesquisa foi encontrado como limitações o fato de alguns funcionários não estarem presente nas agências, dessa forma, eles não responderam o questionário.

Outra limitação foi a pouca quantidade de pessoas pesquisadas ocupando cargos os de Gerente de Negócios, Gerente Geral e Gerente Adjunto, assim como a quantidade de respondentes com menos de 20 anos. Devido a isso, os resultados, quanto as variáveis Cargo que ocupa e Idade, podem ter sofrido distorções.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos na análise dos dados coletados por meio do questionário anexo.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

O questionário foi aplicado em duas agências do Banco Beta, ao todo foram entregues em torno de 71 questionários, pois a Agência 1 conta com 37 funcionários e a Agência 2 com 34. Responderam este questionário 53 funcionários, 34 da Agência 1 e 19 da Agência 2. No entanto, essa diferença entre os percentuais pode ter ocorrido devido à proximidade com a autora.

O primeiro bloco de questões buscou mapear o perfil dos funcionários de duas agências do Banco Beta. As questões analisadas neste tópico foram as de número 1 a 7 do questionário anexo e obtiveram os seguintes resultados:

Houve a predominância do sexo masculino, com 31 respostas, na questão que buscou identificar o sexo, contra 22 respostas do sexo feminino.

A faixa etária, com a menor quantidade de respostas foi a dos menores de 20 anos com apenas 1 resposta, já a faixa dos entre 20 e 30 anos recebeu 12 respostas e faixa dos entre 31 e 50 anos obteve 18 respostas. A faixa etária com a maior quantidade de respostas foi dos com mais de 50 anos com 22 respostas. Diante disso, pode-se perceber que o percentual de funcionários cresce conforme as faixas de idade aumentam e isso pode demonstrar que a população de funcionários está envelhecendo.

Por meio desta questão constatou-se que 21 solteiros responderam o questionário. A quantidade de respostas mais significativa foi a de casados ou com união estável com 24 respostas, os separados ou viúvos que responderam foram 6. Além disso, 2 funcionários não completaram a questão. Nesse questionamento destacou-se o percentual dos casados, seguido pelo de solteiros.

Nesta questão foram identificados 18 Plataformistas, 12 Caixas, 5 funcionários da Retaguarda e 9 Operadores de Negócios, estas foram as funções que obtiveram as maiores quantidades de respostas, coincidentemente são estes os cargos não comissionados. Além disso, responderam ao questionário 4

Supervisores, 1 Gerentes de Negócios, 2 Gerentes Adjuntos e 2 Gerentes Gerais. Os cargos não comissionados, se somados, representam 83,0%, já os cargos comissionados, se somados, correspondem a 17,0%. Normalmente os novos funcionários são alocados nas funções de Plataformistas e Caixas e são essas as áreas com o maior número de vagas nas agências.

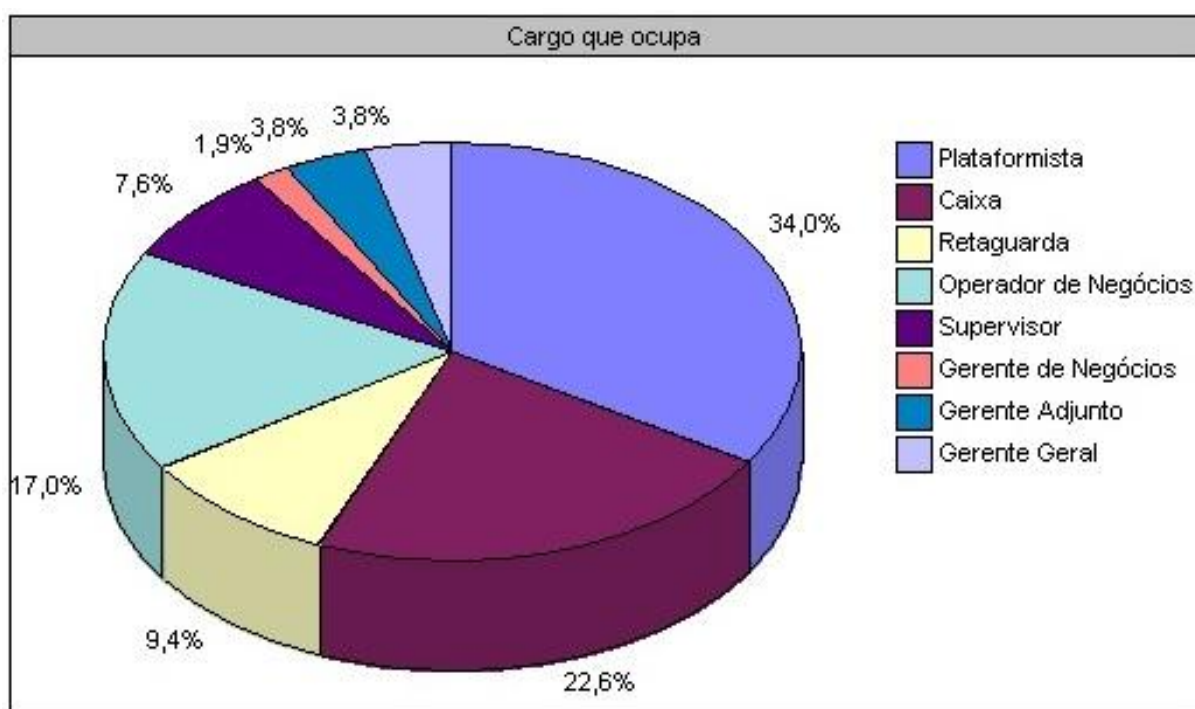


Figura 1 - Cargo que Ocupa

Fonte: Elaborado pela autora.

O maior número de respondentes desta questão foi de 17 pessoas que responderam ter menos de 3 anos na função atual. Além disso, 10 pessoas disseram ter de 3 a 5 anos na função atual, 6 pessoas de 6 a 10 anos, 7 pessoas de 11 a 20 anos e 10 pessoas mais de 20 anos. No entanto, 3 funcionários não responderam a questão.

Nesta questão todos os funcionários com até 5 anos na função atual tiveram percentuais significativos, o que pode significar que o Banco tem contratado muito nos últimos anos ou que grande parte dos funcionários têm aceitado o desafio de exercer novas funções e assim progredir dentro da empresa. No entanto, outro resultado expressivo foi dos com mais de 20 anos na função atual, esse resultado pode ser positivo ou negativo, pois pode representar a acomodação na função atual,

o alcance do topo da carreira que tem como consequência o fim da perspectiva de crescimento ou a falta de oportunidades de crescimentos para alguns cargos.

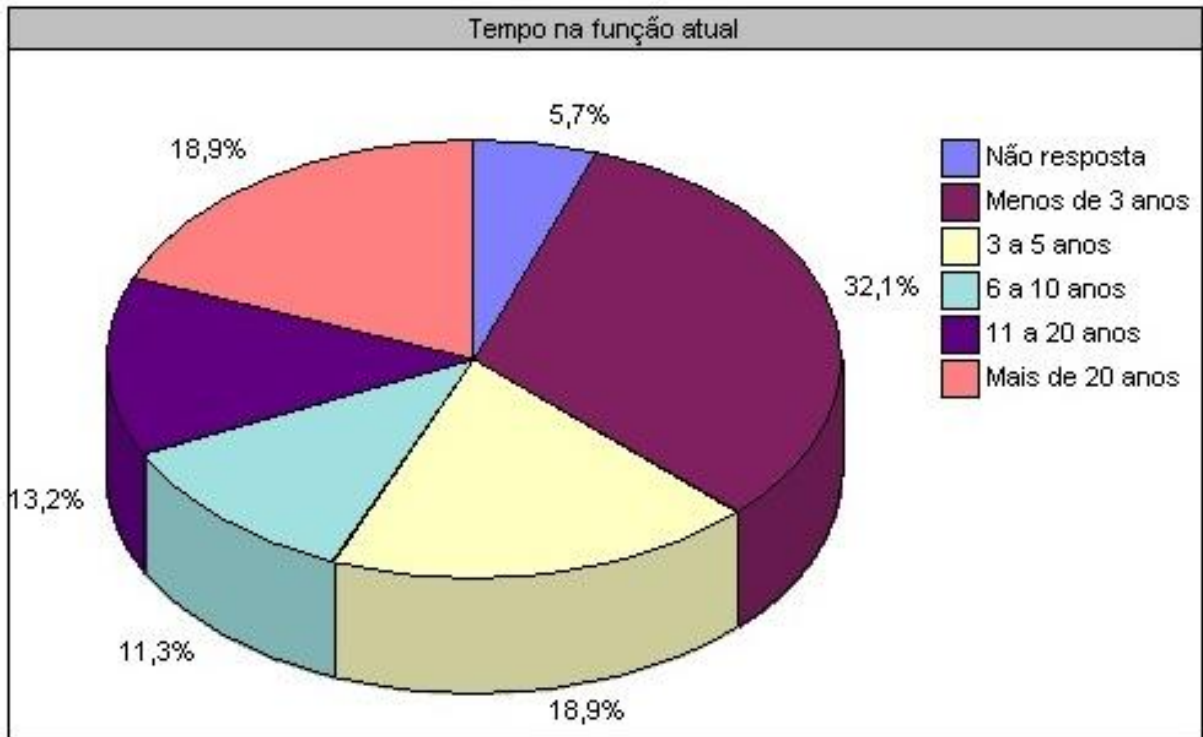


Figura 2 - Tempo na Função Atual

Fonte: Elaborado pela autora.

O maior resultado nesta questão foi de 20 pessoas que responderam ter menos de 5 anos de empresa. Ademais, 8 pessoas responderam ter de 5 a 10 anos de empresa, 4 responderam ter de 11 a 20 anos, 11 responderam ter de 21 a 30 anos e 10 responderam ter mais de 30 anos de empresa.

O maior percentual da questão pode ter acontecido porque o Banco substituiu todos seus estagiários por funcionários durante os últimos cinco anos. Pode-se perceber também que nos últimos 5 anos a empresa admitiu muitos funcionários. Todavia, esse percentual cai na faixa dos entre 5 e 10 anos e cai ainda mais na faixa dos entre 11 e 20 anos, isso pode representar uma mudança no perfil das novas geração, que não têm buscado fazer carreira na organização. Entretanto, esse percentual voltar a crescer para funcionários com mais de 21 anos de empresa.



Figura 3 - Tempo de Empresa

Fonte: Elaborado pela autora.

Nesta questão 7 pessoas responderam ter ensino médio, 18 ter superior incompleto, 4 ter superior em curso, 19 ter superior completo, 5 ter especialização ou MBA e ninguém respondeu ter mestrado ou doutorado.

Se somados os percentuais com superior em algum estágio representam 77,5% do total, esses dados podem refletir o aumento da escolaridade na população.

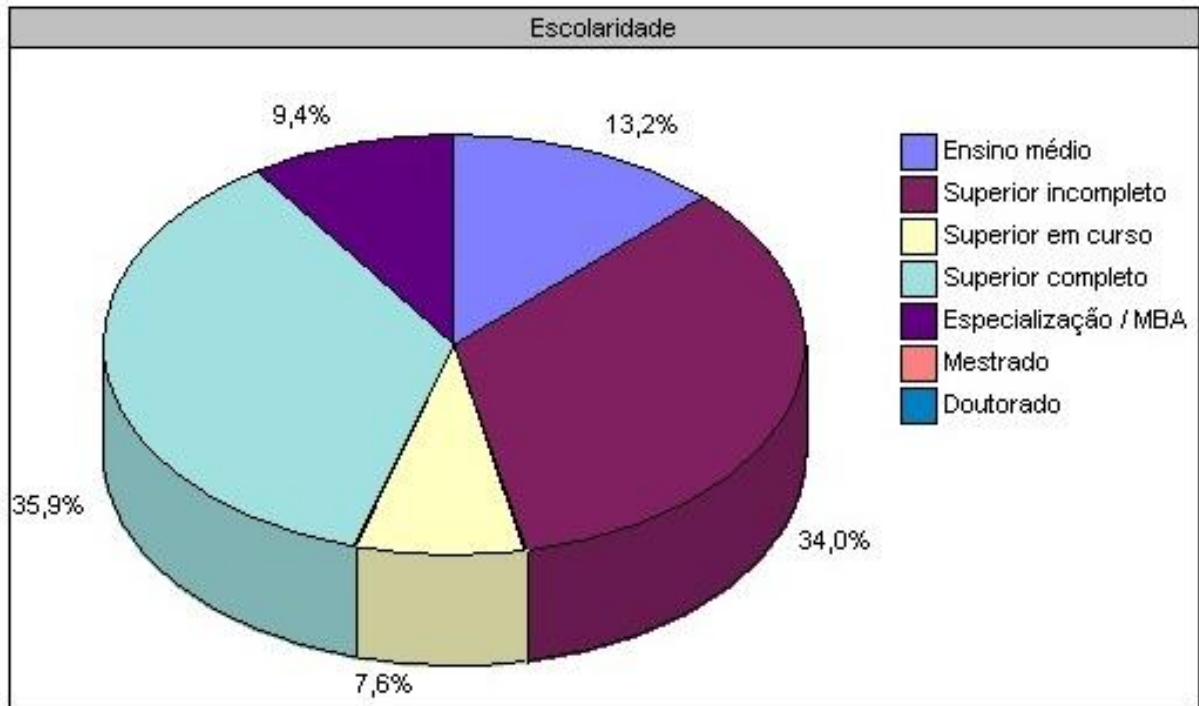


Figura 4 - Escolaridade

Fonte: Elaborado pela autora.

No cruzamento da variável Escolaridade com a Idade as maiores incidências foram: “superior incompleto” cruzado com “mais de 50 anos” que tiveram a frequência de 12 incidências, “superior completo” cruzado com “idade entre 31 e 50 anos” que tiveram a frequência de 9 incidências e o “superior completo” cruzado com “idade entre 20 e 30 anos” que tiveram a frequência de 8 incidências.

Cabe destacar que as faixas etárias entre 20 e 50 anos tiveram o maior percentual de pessoas com ensino superior completo e a faixa dos com mais de 50 anos tiveram o maior percentual de ensino médio e superior incompleto.

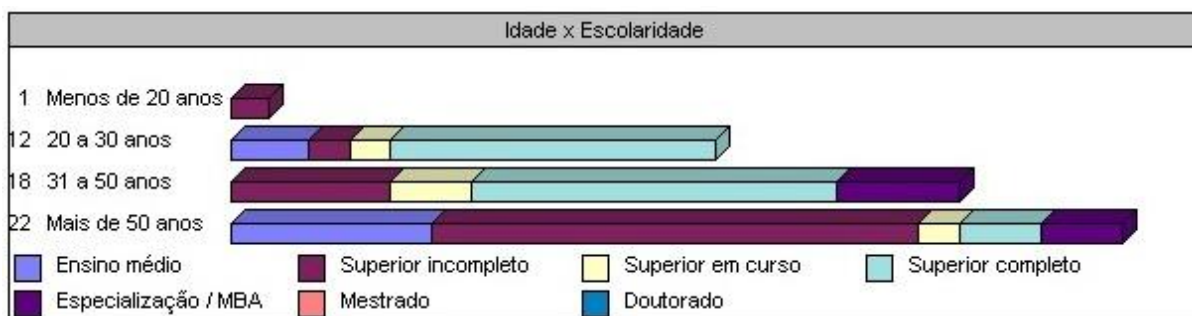


Figura 5 - Idade x Escolaridade

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao cruzar a variável Escolaridade com o Tempo de empresa as maiores incidências foram: “superior completo” cruzado com “menos de 5 anos” que tiveram a frequência de 11 incidências, “superior incompleto” cruzado com “menos de 5 anos” que tiveram a frequência de 6 incidências e “superior incompleto” cruzado com “entre 21 e 30 anos” que tiveram a frequência de 6 incidências.

Os funcionários com menos de 5 anos de banco tiveram o maior percentual de ensino superior completo isso pode representar que os novos funcionários são aqueles que mais têm buscado se qualificar. Em contrapartida o maior percentual de ensino médio foi dos com mais de 30 anos de empresa.

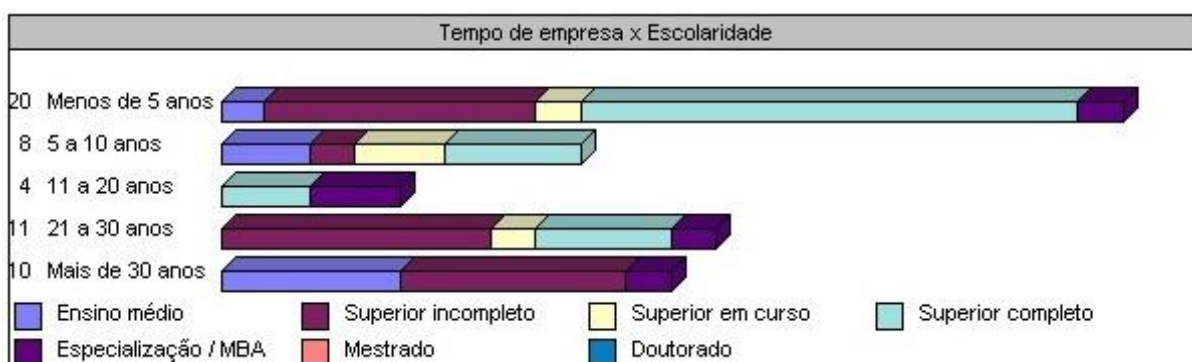


Figura 6 - Tempo de Empresa x Escolaridade

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2 SOBRE A CARREIRA DO FUNCIONÁRIO

A análise dos dados deste tópico buscou identificar a opinião dos funcionários de duas agências do Banco Beta em relação a sua carreira. As questões analisadas

neste tópic foram as de número 8 a 38 de questionário anexo.

O maior número de respostas desta questão foi de 31 pessoas que disseram estar na carreira tradicional. Ademais, 13 pessoas disseram estar na carreira proteana e 9 pessoas na carreira sem fronteiras.

O destaque desta questão foi por conta de mais da metade dos funcionários se considerarem na carreira tradicional. É possível que tal resultado esteja relacionado à estrutura burocrática que usualmente é atrelada às organizações públicas, sobretudo em instituições bancárias, haja vista que outros cruzamentos com variáveis relacionadas com tempo de empresa e idade, por exemplo, não demonstraram correlação com a definição de carreira.



Figura 7 - Definição de Carreira

Fonte: Elaborado pela autora.

O destaque desta questão foram as 20 pessoas que responderam que a carreira da organização é em linha. Já as carreiras em rede e paralela obtiveram o mesmo número de respostas, sendo 15 em cada uma. Ademais, 3 pessoas não responderam a questão. Tal resultado ratifica a escolha predominante pela classificação da carreira conceituada como tradicional.

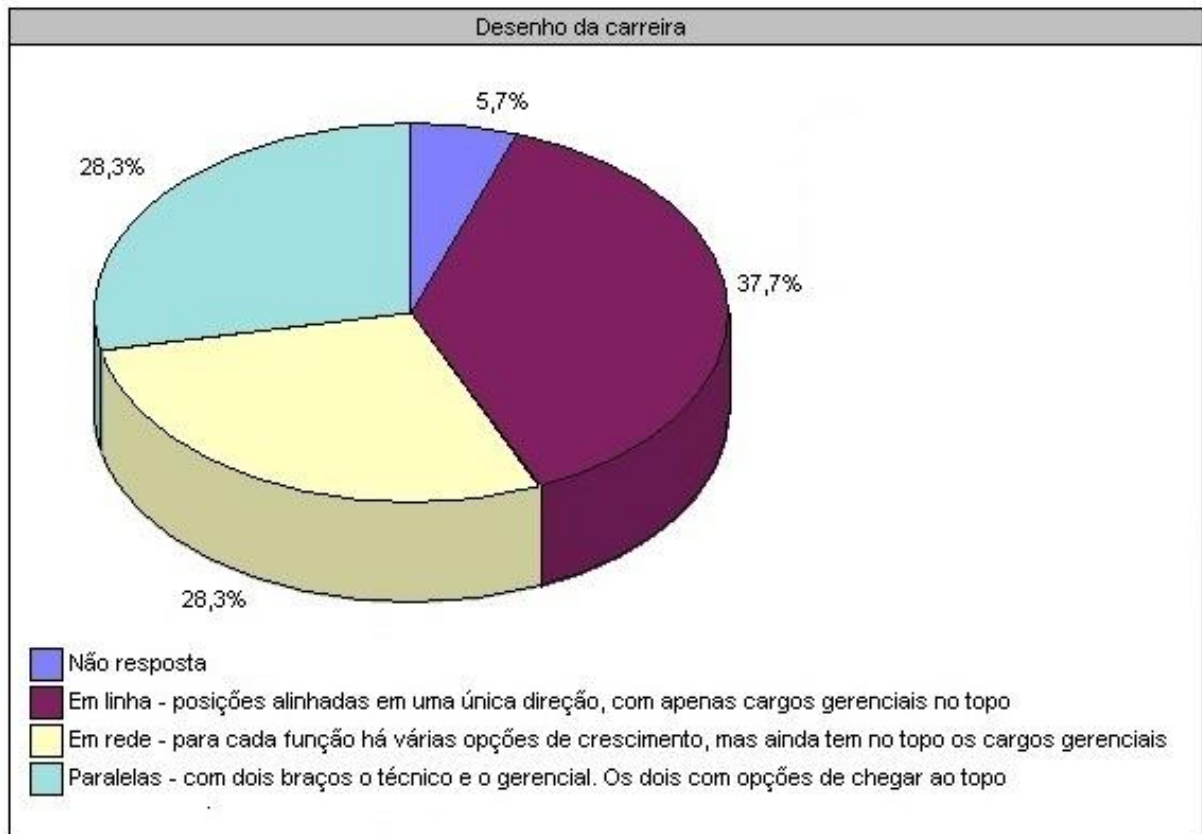


Figura 8 - Desenho da Carreira

Fonte: Elaborado pela autora.

Cruzando as variáveis Desenho da carreira e Tempo de empresa as maiores incidências foram: “em rede” cruzada com “menos de 5 anos” que tiveram a frequência de 10 incidências, “em linha” cruzada com “menos de 5 anos” que tiveram a frequência de 5 incidências e “paralelas” cruzada com “entre 21 e 30 anos” que tiveram a frequência de 5 incidências.

Vale ressaltar que no cruzamento entre tempo de empresa e desenho de carreira o resultado encontrado no segmento que trabalha há menos de 5 anos no Banco apresentou uma grande valorização da carreira em rede, contudo não se observou tal valorização desse tipo de desenho nas demais faixas etárias. Isso pode representar que há diferença no perfil dos novos funcionários.

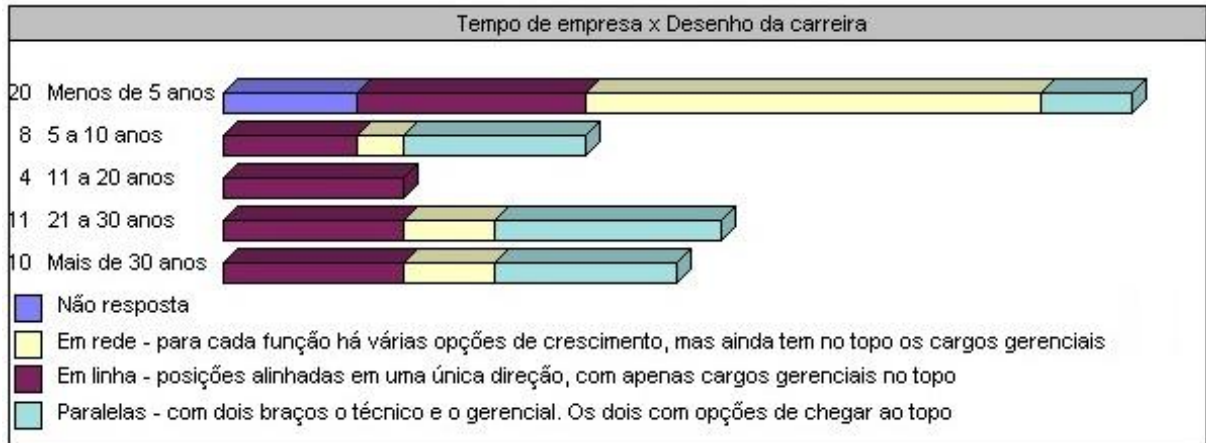


Figura 9 - Tempo de Empresa x Desenho da Carreira

Fonte: Elaborado pela autora.

Nesta questão, 13 pessoas responderam que tomam todas as decisões quanto a sua carreira, 25 pessoas responderam que se encaixam nos planos da empresa e 15 pessoas responderam que são elas em conjunto com a empresa.

O destaque nessa questão foi dos que procuram se encaixar nos planos da empresa, representando cerca de quase metade da amostra de respondentes. Pode-se inferir que há uma atitude reativa por parte desses funcionários, uma vez que buscam adequar a sua carreira às normativas do Banco. Por outro lado chama a atenção que um quarto da amostra diz tomar todas as decisões sobre sua carreira, sem a participação do Banco, sendo que conforme a literatura especializada o mais indicado seria que tais decisões fossem tomadas conjuntamente entre empregados e empregador.

Também na análise bivariada entre Agência 1 e 2 versus Responsável pela carreira; assim como no cruzamento da variável Responsável pela carreira versus Definição de carreira os resultados acima se confirmam.

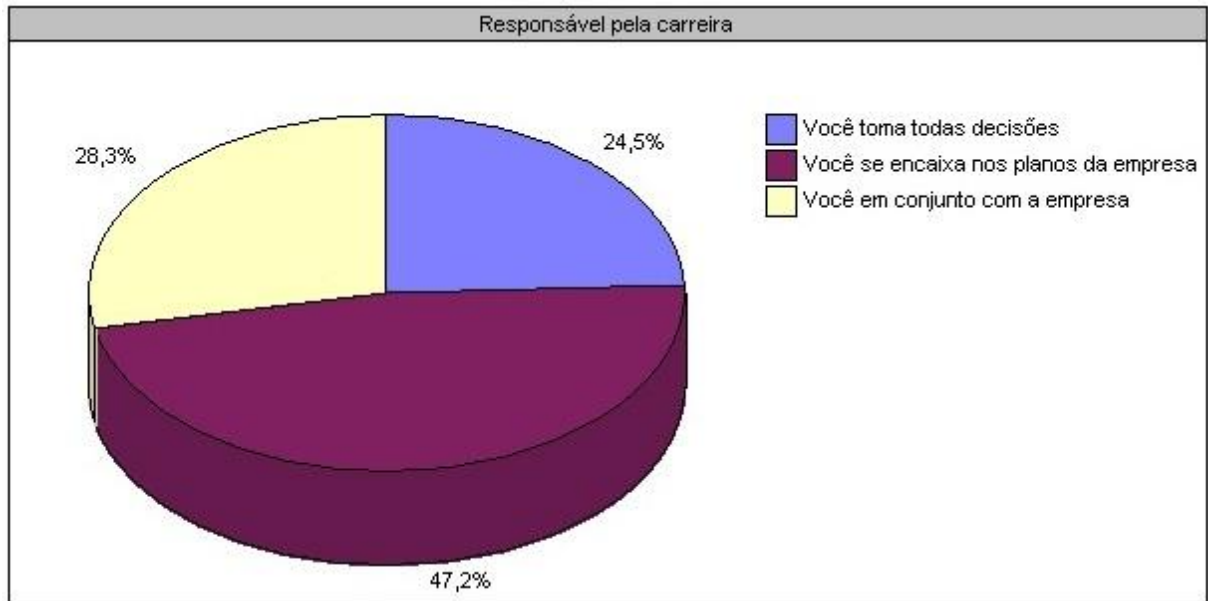


Figura 10 - Responsável pela Carreira

Fonte: Elaborado pela autora.

A maior quantidade de resposta nesta questão foi de 46 pessoas que responderam que a organização prefere profissionais obedientes e disciplinados, contra 5 pessoas que responderam que ela prefere profissionais autônomos e empreendedores. Além disso, 2 pessoas não responderam a questão.

Constata-se mais uma vez certa lógica coerente dentre as respostas dos pesquisados, ou seja: carreira tradicional, estrutura em linha e profissionais obedientes e disciplinados. É bastante provável que tais resultados sejam influenciados pela cultura e estrutura organizacional, bem como pela natureza do tipo de trabalho que o bancário exerce. Esses resultados também se mantiveram quando cruzadas as variáveis Cargo que ocupa e Organização prefere.

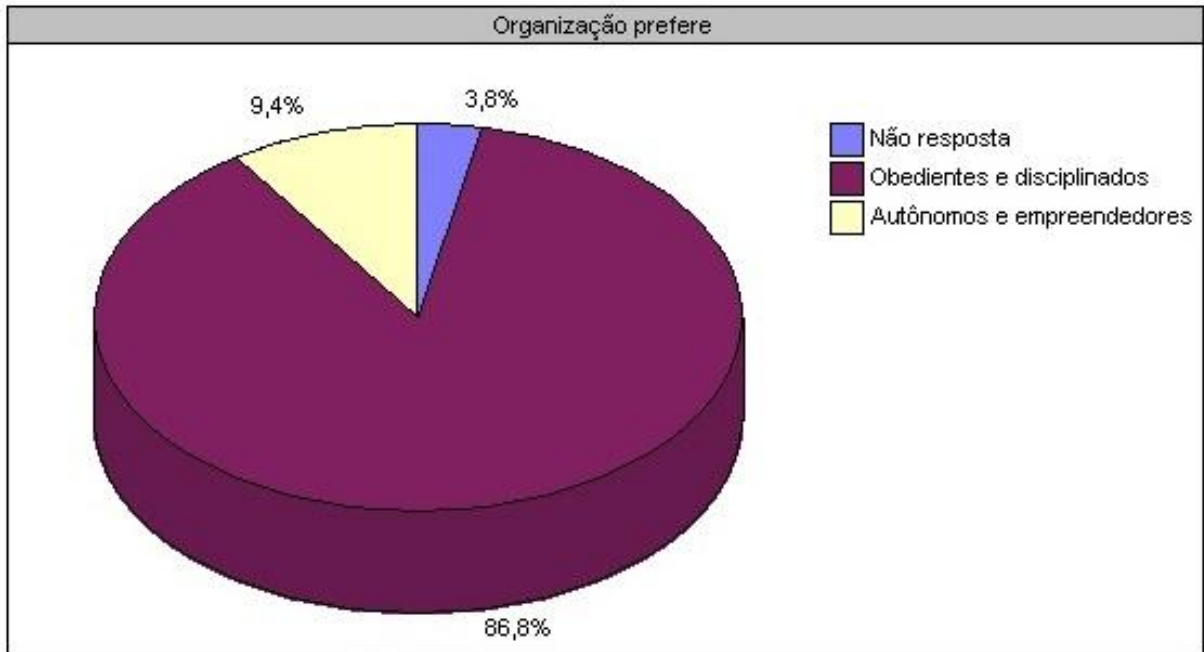


Figura 11 - Organização Prefere

Fonte: Elaborado pela autora.

Curiosamente, nessa questão a amostra se dividiu igualmente entre os que pensam que a organização avalia por se enquadrarem nas funções e atividades dos cargos e os que acreditam que ela avalia pela capacidade de entrega dos resultados, ambas alternativas obtiveram 26 respostas. Isso pode significar que a organização avalie as diversas funções de formas diferentes. Ademais, 1 pessoa não respondeu a questão.

Para Bianchi e Quishida (2009), mudanças na forma de gerir pessoa têm feito as empresas preferirem profissionais autônomos e empreendedores assim como avalia seus funcionários pela capacidade de entrega.

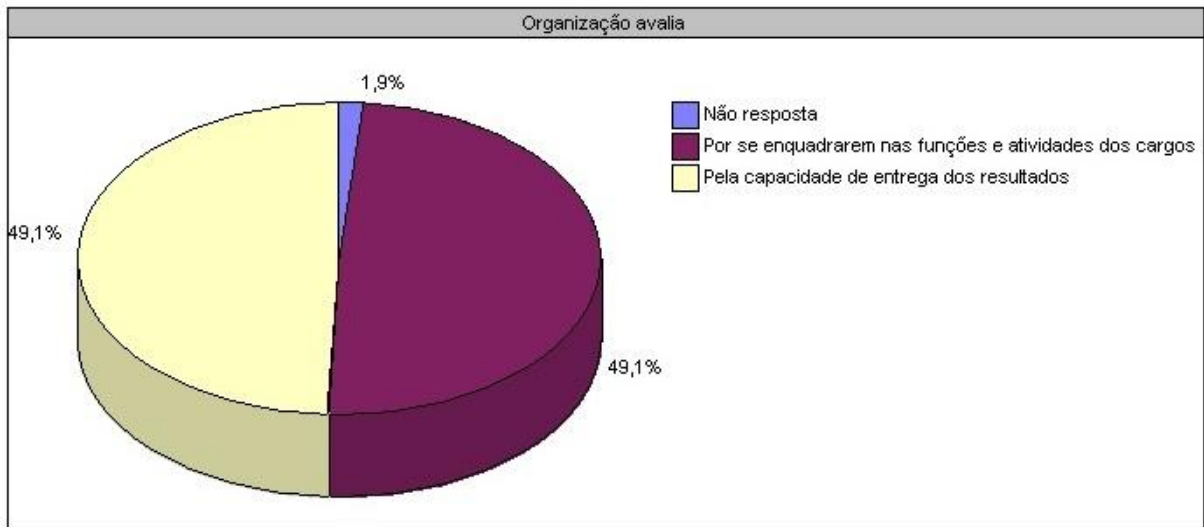


Figura 12 - Organização Avalia

Fonte: Elaborado pela autora.

Abaixo será apresentada a tabela com o percentual e a frequência das questões referentes a opinião sobre a carreira.

A dependência é muito significativa. $\chi^2 = 399,16$, $gl = 100$, $1-p = >99,99\%$.

As células marcadas em azul (rosa) são aquelas para as quais a frequência real é claramente superior (inferior) à frequência teórica.

Na avaliação geral das variáveis referentes à carreira dos respondentes pode-se constatar que:

- a) Somando-se os valores obtidos nas categorias de respostas “Concordo parcialmente” e “Concordo totalmente”, constata-se que as variáveis avaliadas positivamente foram:
 - 1) Me preocupo em saber o que quero e entender minhas necessidades ao longo da vida (90,5%);
 - 2) Me preocupo em analisar as prioridades pessoais e estabelecer um plano de carreira a ser implementado (73,6%);
 - 3) Já fiz alguns dos cursos EAD disponibilizados pelo banco (67,9%);
 - 4) Nos últimos dois anos fiz algum curso novo ou de aperfeiçoamento (60,4%);
 - 5) Tenho intenção de sair do banco assim que tiver uma boa oportunidade de trabalho em outro lugar (60,4%);
 - 6) Penso no que gosto, que me satisfaz, que me estimula, para então

- identificar oportunidades de carreira (58,8%);
- 7) Sou facilmente adaptável às novas exigências impostas pelo Banco (58,5%);
 - 8) Penso em fazer concursos internos (52,9%);
 - 9) Dedico tempo inteirando-me das oportunidades de carreira (50,9%);
 - 10) Tenho algumas das certificações sugeridas pelo banco (CPA 10 ou 20) (51,9%);
 - 11) Dedico tempo avaliando-me e estabelecendo objetivos de carreira (49,1%);
 - 12) Dedico tempo investigando oportunidades para minha carreira no mercado de trabalho (45,3%);
 - 13) Planejo minha carreira apenas identificando oportunidades que surgem e tentando aproveitá-las (45,3%);
 - 14) Dedico tempo elaborando o planejamento para minha carreira (45,3%);
 - 15) Dedico tempo tentando implementar o planejamento de carreira (38,5%).
- b) Somando-se os valores obtidos nas categorias de respostas “Discordo parcialmente” e “Discordo totalmente”, constata-se que as variáveis avaliadas positivamente foram:
- 1) Já rejeitei promoções que não fossem desafios ou que implicassem deslocamento de moradia (66,1%);
 - 2) Estou satisfeito com o progresso em relação aos meus objetivos de renda (58,5%);
 - 3) Solicitei entrevista de retorno após a reprovação em algum concurso interno (52,9%);
 - 4) Diante de uma linha de carreira da empresa, busco apenas me enquadrar e tomar as decisões que me forem demandadas (51,0%);
 - 5) Posso me realizar profissionalmente com as possibilidades de carreira oferecidas pelo banco (49,1%);
 - 6) Minha capacidade é utilizada de forma adequada em minha função atual (49,0%);
 - 7) Estou satisfeito com o progresso de minha carreira como um todo (47,2%);

- 8) Costumo resistir a planejamentos de minha vida profissional (45,3%);
- 9) Segurança e recompensas econômicas são suficientes para manter você na empresa (45,3%);
- 10) Dedico tempo conversando com meu superior sobre as oportunidades de carreira (45,2%).

Dessa forma, verificou-se que a maioria das pessoas têm se preocupado em entender suas necessidades e prioridades pessoais para então estabelecer um plano de carreira. Além disso, têm feito concursos internos, cursos EAD, cursos novos e aperfeiçoamentos, certificações conforme a organização sugere para o crescimento profissional.

No entanto, essa maioria tem a intenção de deixar a organização, não está satisfeita com sua carreira e com as possibilidades de carreira oferecidas pelo banco, não está satisfeita com seus rendimentos, não tem solicitado entrevista de retorno de processos seletivos, não tem conversando com seus superiores sobre oportunidades de carreira. Eles pensam que sua capacidade não é utilizada de forma adequada e costumam resistir a planejamentos de sua vida profissional.

Nas questões que buscam:

- a) Identificar se a capacidade do funcionário é utilizada de forma adequada a sua função atual. Martins (2011) cita que uma estrutura de carreira em Y evita distorções como premiar alguém da carreira técnica com a ascensão na carreira gerencial ou a desvalorização de técnicos eficiente por não haver formas de reconhecimento adequadas.
- b) Identificar se as pessoas costumam resistir ao planejamento de sua vida profissional. Dutra (1996) declara que é comum esse tipo de resistência.
- c) Saber se as pessoas se preocupam em saber o que querem e entender suas necessidades ao longo da vida. Para Arthur e Rousseau (1996 apud BIANCHI; QUISHIDA, 2009,) isso é importante para estabelecer um plano de carreira.
- d) Saber se as pessoas se preocupam em analisar as prioridades pessoais e estabelecer um plano de carreira a ser implementado. Para Arthur e Rousseau (1996 apud BIANCHI; QUISHIDA, 2009) isso é importante para estabelecer um plano de carreira.
- e) Saber se segurança e recompensas econômicas são suficiente para

manter o funcionário na empresa. Segundo Martins (2011) essas podem não ser condições suficientes.

- f) Identificar se diante de uma linha de carreira da empresa, o profissional busca apenas se enquadrar e tomar as decisões que lhe forem demandadas. Conforme Bianchi e Quishida (2009), muitas pessoas erram, pois adotam esse tipo de atitude. Uma vez que, elas não saem de sua zona de conforto.
- g) Identificar se os funcionários já rejeitaram promoções que não fossem desafios ou que implicassem deslocamento de moradia. Para Hall (1986 apud DUTRA, 1996), esse é um comportamento mais seletivo por parte das pessoas e a tendência é ser mais comum.
- h) Identificar se os funcionários Planejam sua carreira apenas identificando oportunidades que surgem e tentando aproveitá-las. Conforme Dutra (1996), muitos fazem isso, subordinando suas carreiras a uma realidade imposta pelo ambiente e se deixando atuar sobre essa realidade.
- i) Saber se as pessoas pensam no que gostam, que as satisfaz, que as estimula, para então identificar oportunidades de carreira. Segundo Dutra (1996), fazendo isso terão melhores condições de identificar oportunidades de carreira por usarem um padrão interno.
- j) Saber: se as pessoas dedicam tempo se auto avaliando e estabelecendo objetivos de carreira; se as pessoas dedicam tempo tentando implementar o planejamento de carreira. Para London e Stumph (1982 apud DUTRA, 1996), esses são os alguns dos passos do modelo de planejamento de carreira.
- k) Identificar: se os funcionários dedicam tempo se inteirando das oportunidades de carreira; se os profissionais dedicam tempo elaborando o planejamento para sua carreira; se os funcionários dedicam tempo conversando com seu superior sobre as oportunidades de carreira. Segundo Martins (2011), isso faz parte do processo formal de planejamento de carreira.
- l) Identificar se as pessoas se consideram facilmente adaptáveis às novas exigências impostas pelo banco. Hall (1996 apud CÁLCENA; CASADO, 2013), considera a adaptabilidade e o autoconhecimento habilidades

necessárias para aprender a aprender.

Tabela 2 - Percentuais e Frequências das Questões 13 a 38

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	TOTAL
Satisfação com carreira	18,9% (10)	28,3% (15)	7,6% (4)	37,7% (20)	7,6% (4)	100% (53)
Realização profissional	28,3% (15)	20,8% (11)	3,8% (2)	39,6% (21)	7,6% (4)	100% (53)
Satisfação com os rendimentos	41,5% (22)	17,0% (9)	15,1% (8)	24,5% (13)	1,9% (1)	100% (53)
Fiz concursos internos	13,5% (7)	0,0% (0)	7,7% (4)	26,9% (14)	51,9% (27)	100% (52)
Entrevista de retorno	45,2% (24)	7,7% (4)	15,4% (8)	11,5% (6)	19,2% (10)	100% (52)
Farei concursos internos	21,6% (11)	11,8% (6)	13,7% (7)	19,6% (10)	33,3% (17)	100% (51)
Fiz EAD	15,1% (8)	3,8% (2)	13,2% (7)	9,4% (5)	58,5% (31)	100% (53)
Fiz cursos novos ou aperfeiçoamento	20,8% (11)	7,6% (4)	11,3% (6)	17,0% (9)	43,4% (23)	100% (53)
Tenho CPA	30,8% (16)	7,7% (4)	9,6% (5)	1,9% (1)	50,0% (26)	100% (52)
Investigo oportunidades de carreira	22,6% (12)	13,2% (7)	18,9% (10)	24,5% (13)	20,8% (11)	100% (53)
Tenho intenção de sair do banco	17,0% (9)	11,3% (6)	11,3% (6)	18,9% (10)	41,5% (22)	100% (53)
Minha capacidade é usada adequadamente	26,4% (14)	22,6% (12)	3,8% (2)	28,3% (15)	18,9% (10)	100% (53)
Costumo resistir a planejamentos	26,4% (14)	18,9% (10)	24,5% (13)	17,0% (9)	13,2% (7)	100% (53)
Busco entender minhas necessidades	3,8% (2)	1,9% (1)	3,8% (2)	37,7% (20)	52,8% (28)	100% (53)
Busco analisar prioridades pessoais	3,8% (2)	5,7% (3)	17,0% (9)	39,6% (21)	34,0% (18)	100% (53)
Segurança e recompensas econômicas	18,9% (10)	26,4% (14)	13,2% (7)	30,2% (16)	11,3% (6)	100% (53)
Busco apenas me enquadrar	17,0% (9)	34,0% (18)	11,3% (6)	26,4% (14)	11,3% (6)	100% (53)
Rejeitei promoções	45,3% (24)	20,8% (11)	5,7% (3)	13,2% (7)	15,1% (8)	100% (53)
Apenas identifico oportunidades	15,1% (8)	26,4% (14)	13,2% (7)	34,0% (18)	11,3% (6)	100% (53)
Penso no que gosto	7,8% (4)	19,6% (10)	13,7% (7)	39,2% (20)	19,6% (10)	100% (51)
Estabeleço objetivos	7,6% (4)	20,8% (11)	22,6% (12)	32,1% (17)	17,0% (9)	100% (53)
Inteiro-me das oportunidades	13,2% (7)	13,2% (7)	22,6% (12)	37,7% (20)	13,2% (7)	100% (53)
Elaboro planejamentos	15,1% (8)	15,1% (8)	24,5% (13)	32,1% (17)	13,2% (7)	100% (53)
Implemento planejamentos	17,3% (9)	19,2% (10)	25,0% (13)	23,1% (12)	15,4% (8)	100% (52)
Converso com superiores	22,6% (12)	22,6% (12)	18,9% (10)	30,2% (16)	5,7% (3)	100% (53)
Sou facilmente adaptável	1,9% (1)	20,8% (11)	18,9% (10)	34,0% (18)	24,5% (13)	100% (53)
Conjunto	19,9% (273)	16,1% (220)	14,1% (193)	26,4% (362)	23,5% (322)	100% (1370)

Fonte: Elaborado pela autora.

Na análise comparativa entre agências o que há de mais positivo e mais negativo é:

Na Agência 1:

- Os melhores índices de satisfação foram nas seguintes variáveis: Busco entender minhas necessidades (4,41%), Busco analisar prioridades pessoais (3,82%).
- Os piores índices de satisfação foram nas seguintes variáveis: Entrevista de retorno (2,30%), Satisfação com os rendimentos (2,32%).

Na Agência 2:

- Os melhores índices de satisfação foram nas seguintes variáveis: Fiz concursos internos (4,53%), Fiz cursos novos ou aperfeiçoamento (4,21%), Busco entender minhas necessidades (4,21%).

- b) Os piores índices de satisfação foram nas seguintes variáveis: Rejeitei promoções (1,95%), Satisfação com os rendimentos (2,21%).

Diante desses resultados constata-se que merecem uma maior atenção por parte do Banco a insatisfação com os rendimentos e o pouco uso das entrevistas de desligamento.

Nas colunas Agência 1, Agência 2 e Total foram marcadas em azul (rosa) as duas maiores (menores) médias de cada coluna.

Tabela 3 - Agências x Questões 13 a 38

Agência	Agência 1	Agência 2	TOTAL
Satisfação com carreira	2,97	2,68	2,87
Realização profissional	2,74	2,84	2,77
Satisfação com os rendimentos	2,32	2,21	2,28
Fiz concursos internos	3,76	4,53	4,04
Entrevista de retorno	2,30	2,84	2,50
Farei concursos internos	3,33	3,28	3,31
Fiz EAD	3,79	4,16	3,93
Fiz cursos novos ou aperfeiçoamento	3,18	4,21	3,55
Tenho CPA	3,00	3,90	3,33
Investigo oportunidades de carreira	2,71	3,74	3,08
Tenho intenção de sair do banco	3,56	3,58	3,57
Minha capacidade é usada adequadamente	3,00	2,74	2,91
Costumo resistir a planejamentos	2,77	2,63	2,72
Busco entender minhas necessidades	4,41	4,21	4,34
Busco analisar prioridades pessoais	3,82	4,16	3,94
Segurança e recompensas econômicas	2,94	2,79	2,89
Busco apenas me enquadrar	3,06	2,37	2,81
Rejeitei promoções	2,53	1,95	2,32
Apenas identifico oportunidades	3,00	3,00	3,00
Penso no que gosto	3,64	3,06	3,43
Estabeleço objetivos	3,21	3,47	3,30
Inteiro-me das oportunidades	3,06	3,58	3,25
Elaboro planejamentos	2,94	3,47	3,13
Implemento planejamentos	2,82	3,33	3,00
Converso com superiores	2,56	3,05	2,74
Sou facilmente adaptável	3,59	3,58	3,59

Fonte: Elaborado pela autora.

Na análise comparativa entre as faixas de idade foram encontrados alguns padrões:

- a) Variáveis que aproximadamente se mantiveram entre as diversas faixas de idade: Satisfação com os rendimentos, Busco entender minhas

necessidades, Segurança e recompensas econômicas, Busco apenas me enquadrar, Rejeitei promoções, Penso no que gosto.

- b) Variáveis, salvo a exceção de algumas faixas etárias, em que as médias dos resultados cresceram conforme aumentou a idade: Realização profissional, Entrevista de retorno, Minha capacidade é usada adequadamente, Costumo resistir a planejamentos, Sou facilmente adaptável.
- c) Variáveis, salvo a exceção de algumas faixas etárias, em que as médias dos resultados diminuíram conforme aumentou a idade: Satisfação com carreira, Fiz concursos internos, Farei concursos internos, Fiz EAD, Fiz cursos novos ou aperfeiçoamento, Tenho CPA, Investigo oportunidades de carreira, Tenho intenção de sair do banco, Busco analisar prioridades pessoais, Apenas identifico oportunidades, Estabeleço objetivos, Inteiro-me das oportunidades, Elaboro planejamentos, Implemento planejamentos, Converso com superiores.

Quanto as variáveis em que as médias se mantiveram, nota-se um padrão do bancário independente da idade. Entre as variáveis em que as médias dos resultados cresceram conforme aumentou a idade notam-se pessoas realizadas, adaptáveis, entretanto, que costumam mais a resistir a planejamentos da carreira. Já entre as variáveis em que as médias dos resultados diminuíram conforme aumentou a idade destacam-se pessoas satisfeitas, que usam mais os recursos que o banco oferece para o crescimento profissional, que planejam mais sua carreira, mas que pretendem sair da organização.

Cabe destacar na variável idade houve apenas uma ocorrência dos com menos de 20 anos, isso pode ter distorcido os resultados.

As células marcadas em azul (rosa) foram aquelas com a maior (menor) média em cada linha.

Tabela 4 - Idade x Questões 13 a 38

Idade	Menos de 20 anos	20 a 30 anos	31 a 50 anos	Mais de 50 anos
Satisfação com carreira	1,00	2,17	3,06	3,18
Realização profissional	4,00	1,75	2,67	3,36
Satisfação com os rendimentos	2,00	1,50	2,17	2,82
Fiz concursos internos	5,00	4,42	3,94	3,86
Entrevista de retorno	4,00	2,25	2,41	2,64
Farei concursos internos	5,00	3,25	3,82	2,86
Fiz EAD	5,00	4,58	4,11	3,36
Fiz cursos novos ou aperfeiçoamento	5,00	4,50	3,61	2,91
Tenho CPA	5,00	3,42	3,94	2,73
Investigo oportunidades de carreira	5,00	3,33	3,39	2,59
Tenho intenção de sair do banco	5,00	4,50	3,67	2,91
Minha capacidade é usada adequadamente	1,00	1,75	2,89	3,64
Costumo resistir a planejamentos	1,00	2,26	2,61	3,14
Busco entender minhas necessidades	5,00	4,33	4,50	4,18
Busco analisar prioridades pessoais	5,00	4,17	4,00	3,73
Segurança e recompensas econômicas	2,00	2,67	2,78	3,14
Busco apenas me enquadrar	2,00	2,58	2,94	2,86
Rejeitei promoções	2,00	1,92	2,89	2,09
Apenas identifico oportunidades	4,00	2,75	2,56	3,46
Penso no que gosto	4,00	3,25	3,82	3,19
Estabeleço objetivos	5,00	3,58	3,28	3,09
Inteiro-me das oportunidades	5,00	3,50	3,22	3,05
Elaboro planejamentos	5,00	3,50	3,06	2,91
Implemento planejamentos	5,00	3,25	3,00	2,76
Converso com superiores	5,00	3,08	2,61	2,55
Sou facilmente adaptável	5,00	3,08	3,50	3,86

Fonte: Elaborado pela autora.

Na análise comparativa entre os cargos pode-se perceber que as funções de Plataformistas, Caixas, Retaguarda e Operadores de Negócios obtiveram as menores médias, esse grupo é composto de cargos não comissionadas. Já as funções de Supervisores, Gerentes de Negócios, Gerentes Adjuntos e Gerentes Gerais destacaram-se por apresentarem médias mais altas, esses cargos alcançaram níveis mais altos na linha de carreira dentro da organização e isso pode ser o motivo destes resultados serem mais favoráveis.

As células marcadas em azul (rosa) foram aquelas com a maior (menor) média em cada linha.

Cabe destacar na variável cargo que ocupa houve apenas uma ocorrência no Gerente de Negócios, isso pode ter distorcido os resultados.

Tabela 5 - Cargo que Ocupa x Questões 13 a 38

Cargo que ocupa	Plataformista	Caixa	Retaguarda	Operador de Negócios	Supervisor	Gerente de Negócios	Gerente Adjunto	Gerente Geral
Satisfação com carreira	2,56	2,92	2,00	2,78	4,50	1,00	4,50	4,00
Realização profissional	2,61	3,42	1,60	2,11	4,25	2,00	4,00	2,50
Satisfação com os rendimentos	1,78	2,50	1,80	2,11	3,25	1,00	4,00	4,50
Fiz concursos internos	3,88	3,92	3,40	4,44	3,75	5,00	5,00	5,00
Entrevista de retorno	2,35	2,50	2,80	2,11	2,75	5,00	1,50	4,00
Farei concursos internos	3,71	3,36	2,20	3,44	2,50	5,00	2,50	3,50
Fiz EAD	4,50	3,08	3,40	4,44	3,00	5,00	3,00	5,00
Fiz cursos novos ou aperfeiçoamento	4,11	2,42	2,60	4,33	2,50	5,00	4,00	5,00
Tenho CPA	2,77	2,25	2,60	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00
Investigo oportunidades de carreira	3,44	2,67	1,60	3,33	2,00	4,00	4,50	5,00
Tenho intenção de sair do banco	4,06	3,33	4,60	4,00	1,75	5,00	1,00	1,50
Minha capacidade é usada adequadamente	2,28	3,50	2,60	2,44	4,25	1,00	4,00	5,00
Costumo resistir a planejamentos	2,28	3,58	3,00	2,56	3,00	2,00	2,50	1,50
Busco entender minhas necessidades	4,50	4,25	4,00	4,11	4,25	5,00	4,50	5,00
Busco analisar prioridades pessoais	4,11	3,83	3,80	3,67	3,50	5,00	4,00	5,00
Segurança e recompensas econômicas	2,22	3,25	4,40	3,00	3,75	2,00	2,50	4,00
Busco apenas me enquadrar	2,17	3,00	3,40	2,78	3,75	4,00	4,00	2,50
Rejeitei promoções	2,33	2,00	1,80	2,33	4,50	5,00	1,00	1,00
Apenas identifico oportunidades	2,72	3,58	3,20	2,56	2,25	4,00	4,50	3,00
Penso no que gosto	3,41	3,50	2,60	3,00	4,50	4,00	4,00	4,50
Estabeleço objetivos	3,56	3,00	2,80	3,22	3,25	2,00	4,00	4,50
Inteiro-me das oportunidades	3,44	2,92	2,80	3,00	3,00	4,00	4,00	5,00
Elaboro planejamentos	3,39	2,75	2,80	3,00	3,00	2,00	4,00	4,50
Implemento planejamentos	3,28	2,73	2,40	2,89	3,00	2,00	3,50	4,00
Converso com superiores	3,06	2,42	2,00	2,67	3,00	1,00	3,50	3,50
Sou facilmente adaptável	3,33	3,83	3,80	2,89	4,25	4,00	4,00	5,00
Total	3,15	3,10	2,85	3,16	3,37	3,42	3,58	3,96

Fonte: Elaborado pela autora.

4.3 SOBRE AS OPORTUNIDADES OFERECIDAS PELO BANCO

A análise dos dados deste tópico buscou identificar a percepção dos funcionários de duas agências do Banco Beta acerca das oportunidades de carreira oferecidas pela organização. As questões analisadas neste tópico foram as de número 39 a 69 de questionário anexo.

A dependência é muito significativa. $Qui^2 = 399,16$, $gl = 100$, $1-p = >99,99\%$.

As células marcadas em azul (rosa) são aquelas para as quais a frequência

real é claramente superior (inferior) à frequência teórica.

Na avaliação geral das variáveis referentes à carreira dos respondentes pode-se constatar que:

- a) Somando-se os valores obtidos nas categorias de respostas “Concordo parcialmente” e “Concordo totalmente”, constata-se que as variáveis avaliadas positivamente foram:
 - 1) Ter uma rede de contatos com pessoas influentes dentro da empresa é relevante para o crescimento profissional (80,8%);
 - 2) As oportunidades internas e os processos seletivos são bem divulgados (51,9%).
- b) Somando-se os valores obtidos nas categorias de respostas “Discordo parcialmente” e “Discordo totalmente”, constata-se que as variáveis avaliadas positivamente foram:
 - 1) O quadro de carreira é justo e eficiente (84,9%);
 - 2) A política de remuneração e benefícios é explicada de forma clara (75,5%);
 - 3) O Banco mantém um bom sistema de administração de carreira (75,5%);
 - 4) As trocas de funcionários entre agências são feitas de forma justa e eficiente (73,6%);
 - 5) A avaliação de desempenho é feita de forma justa e eficiente (71,7%);
 - 6) O Banco tem um plano de carreira que possibilite o crescimento e ascensão do colaborador (71,7%);
 - 7) O Banco prepara seus gestores para conversar sobre carreira com seus subordinados (71,7%);
 - 8) O Banco tem sistema de desenvolvimento que dê oportunidade para a pessoa ter seu crescimento pessoal e profissional de forma consistente com seu planejamento individual de carreira (66,0%);
 - 9) O Banco tenta conciliar as necessidades de carreira das pessoas e as oportunidades oferecidas pela empresa (64,2%);
 - 10) As oportunidades de crescimento são em bom número, para a posição que ocupo (64,2%);
 - 11) Estou satisfeito com os investimentos do banco em minha carreira

- (62,3%);
- 12)O Banco facilita o desenvolvimento efetivo de cada funcionário (62,3%);
- 13)Os estágios probatórios dos processos seletivos do banco são justos e eficientes (62,3%);
- 14)O Banco disponibiliza um suporte ao gerenciamento ou às decisões individuais de carreira (62,3%);
- 15)O Banco tem local com dados sobre atitudes, interesses, habilidades e competências individuais dos funcionários (62,3%);
- 16)O Banco tem local com dados sobre oportunidades de carreira associados com habilidades requeridas pela empresa, necessidades de pessoas e postura requerida das pessoas (60,4%);
- 17)O Banco busca forma de conhecer expectativas, experiências e habilidades de seus funcionários (60,4%);
- 18)O Banco incentiva os funcionários a planejarem suas carreiras (60,4%);
- 19)O Banco encorajar e proporciona os caminhos para o desenvolvimento do colaborador (59,7%);
- 20)O Banco tem sistemas que disponibilizem informações da empresa para as pessoas e sobre as pessoas para a empresa (59,6%);
- 21)O Banco tem sistemas que assegurem o diálogo e o feedback entre a pessoas e a empresa (56,6%);
- 22)O Banco oportuniza novas experiências visando o aprendizado dos funcionários (54,8%);
- 23)O Banco facilita a comunicação entre empregado e empregador (53,9%);
- 24)A antiguidade é um critério importante para o crescimento profissional (52,8%);
- 25)O Banco incentiva o autoconhecimento dos seus funcionários (50,0);
- 26)O Banco apresenta informações atualizadas sobre suas necessidades, seu ambiente e seus direcionamentos (49,1%);
- 27)Os processos seletivos para novas funções são baseados no mérito pessoal (47,2%);
- 28)Os processos seletivos para novas funções são claros e objetivos

(45,2%).

As avaliações mais favoráveis da organização foram o fato das oportunidades internas e dos processos seletivos serem bem divulgados e da antiguidade não ser um critério para crescimento profissional. Em contrapartida, todas demais afirmativas foram mal avaliadas, mas destacaram-se por receberem as piores avaliações a falta de um plano de carreira assim como de um sistema de administração de carreiras, o fato de uma rede de contatos com pessoas influentes dentro da empresa ser relevante para o crescimento profissional, a política de remuneração e benefícios não ser apresentada de forma clara, as trocas de funcionários entre agências e as avaliações de desempenho não serem feitas de forma justa e eficiente, o fato do Banco não prepara seus gestores para conversar sobre carreira com seus subordinados.

Nas questões que buscam:

- a) Identificar se as pessoas estão satisfeitas com os investimentos do banco em sua carreira. Para Martins (2011), um planejamento de carreira bem feito traz a satisfação dos funcionários.
- b) Saber se o banco incentiva os funcionários a planejarem suas carreiras. Conforme Dutra (1996), as organizações vêm aumentando a pressão para que isso aconteça.
- c) Identificar se o banco encorajar e proporciona os caminhos para o desenvolvimento do colaborador e identificar se o banco tem um plano de carreira que possibilite o crescimento e ascensão do colaborador. Segundo Pontes (2007), esse é o papel do banco.
- d) Saber se o banco facilita o desenvolvimento efetivo de cada funcionário. Para Arthur e Rousseau (1996 apud BIANCHI; QUISHIDA, 2009) esse é o papel da organização.
- e) Saber se o banco apresenta informações atualizadas sobre suas necessidades, seu ambiente e seus direcionamentos; se o banco prepara seus gestores para conversar sobre carreira com seus subordinados, se o banco oportuniza novas experiências visando o aprendizado dos funcionários; se o banco facilita a comunicação entre empregado e empregador e o autoconhecimento das partes; se o banco busca forma de conhecer expectativas, experiências e habilidades de seus funcionários.

Bianchi e Quishida (2009) destacam isso como papel das organizações na gestão de pessoas.

- f) Identificar se o banco disponibiliza um suporte ao gerenciamento ou às decisões individuais de carreira. Para Dutra (1996), estes são instrumentos de gestão da administração de carreira.
- g) Identificar se o banco mantém um bom sistema de administração de carreira. Para Dutra (1996 apud BIANCHI; QUISHIDA, 2009), cabe a organização conceber e gerir um sistema de administração de carreira.
- h) Saber se o banco tem local com dados sobre atitudes, interesses, habilidades e competências individuais dos funcionários; se o banco tem local com dados sobre oportunidades de carreira associados com habilidades requeridas pela empresa, necessidades de pessoas e postura requerida das pessoas; se o banco tem sistemas que disponibilizem informações da empresa para as pessoas e sobre as pessoas para a empresa; se o banco tem sistemas que assegurem o diálogo e o *feedback* entre a pessoas e a empresa, conciliando as necessidades de carreira das pessoas e as oportunidades oferecidas pela empresa; se o banco tem sistema de desenvolvimento que dê oportunidade para a pessoa ter seu crescimento pessoal e profissional de forma consistente com seu planejamento individual de carreira. Segundo Gutteridge (1986 apud DUTRA, 1996), isso faz parte de um sistema de administração de carreira que deve incorporar tanto elementos das pessoas quanto da empresa.

Tabela 6 - Percentuais e Frequências das Questões 39 a 68

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	TOTAL
Satisfação com investimentos do banco	30,2% (16)	32,1% (17)	13,2% (7)	22,6% (12)	1,9% (1)	100% (53)
Incentivo aos funcionários	26,4% (14)	34,0% (18)	15,1% (8)	24,5% (13)	0,0% (0)	100% (53)
Encoraja e proporciona caminhos	28,9% (15)	30,8% (16)	13,5% (7)	21,2% (11)	5,8% (3)	100% (52)
Tem um plano de carreira	47,2% (25)	24,5% (13)	9,4% (5)	17,0% (9)	1,9% (1)	100% (53)
Facilita o desenvolvimento	32,1% (17)	30,2% (16)	15,1% (8)	18,9% (10)	3,8% (2)	100% (53)
Apresenta informações atualizadas	13,2% (7)	35,9% (19)	13,2% (7)	34,0% (18)	3,8% (2)	100% (53)
Prepara seus gestores	43,4% (23)	28,3% (15)	20,8% (11)	7,6% (4)	0,0% (0)	100% (53)
Oportuniza novas experiências	20,8% (11)	34,0% (18)	22,6% (12)	22,6% (12)	0,0% (0)	100% (53)
Facilita a comunicação	21,2% (11)	32,7% (17)	26,9% (14)	11,5% (6)	7,7% (4)	100% (52)
Incentiva o autoconhecimento	25,0% (13)	25,0% (13)	23,1% (12)	25,0% (13)	1,9% (1)	100% (52)
Busca formas de conhecer expectativas	28,3% (15)	32,1% (17)	20,8% (11)	18,9% (10)	0,0% (0)	100% (53)
Disponibiliza suporte a decisões	34,0% (18)	28,3% (15)	22,6% (12)	15,1% (8)	0,0% (0)	100% (53)
Sistema de administração de carreira	45,3% (24)	30,2% (16)	15,1% (8)	9,4% (5)	0,0% (0)	100% (53)
Local com dados dos funcionários	30,2% (16)	32,1% (17)	15,1% (8)	15,1% (8)	7,6% (4)	100% (53)
Local com dados sobre oportunidades	35,9% (19)	24,5% (13)	17,0% (9)	18,9% (10)	3,8% (2)	100% (53)
Sistemas de informações	34,6% (18)	25,0% (13)	19,2% (10)	19,2% (10)	1,9% (1)	100% (52)
Assegura diálogo e feedback	30,2% (16)	26,4% (14)	15,1% (8)	18,9% (10)	9,4% (5)	100% (53)
Tenta conciliar necessidades	35,9% (19)	28,3% (15)	15,1% (8)	17,0% (9)	3,8% (2)	100% (53)
Oportunidades para crescimento pessoal	41,5% (22)	24,5% (13)	18,9% (10)	11,3% (6)	3,8% (2)	100% (53)
Processos seletivos bem divulgados	11,5% (6)	17,3% (9)	19,2% (10)	34,6% (18)	17,3% (9)	100% (52)
Processos seletivos claros e objetivos	22,6% (12)	22,6% (12)	18,9% (10)	24,5% (13)	11,3% (6)	100% (53)
Processos seletivos baseados no mérito	26,4% (14)	20,8% (11)	18,9% (10)	26,4% (14)	7,6% (4)	100% (53)
Rede de contatos	3,9% (2)	3,9% (2)	11,5% (6)	38,5% (20)	42,3% (22)	100% (52)
Antiguidade: critério para crescimento	30,2% (16)	22,6% (12)	22,6% (12)	17,0% (9)	7,6% (4)	100% (53)
Oportunidades em bom número	32,1% (17)	32,1% (17)	18,9% (10)	15,1% (8)	1,9% (1)	100% (53)
Estágios justos e eficientes	26,4% (14)	35,9% (19)	18,9% (10)	15,1% (8)	3,8% (2)	100% (53)
Quadro de carreira justo e eficiente	71,7% (38)	13,2% (7)	9,4% (5)	5,7% (3)	0,0% (0)	100% (53)
Avaliação justa e eficiente	45,3% (24)	26,4% (14)	11,3% (6)	17,0% (9)	0,0% (0)	100% (53)
Troca de funcionário justa e eficiente	49,1% (26)	24,5% (13)	17,0% (9)	9,4% (5)	0,0% (0)	100% (53)
Política de remuneração é clara	43,4% (23)	32,1% (17)	11,3% (6)	9,4% (5)	3,8% (2)	100% (53)
Conjunto	32,3% (511)	27,0% (428)	17,0% (269)	18,7% (296)	5,1% (80)	100% (1584)

Fonte: Elaborado pela autora.

Na análise comparativa entre agências o que há de mais positivo e mais negativo é:

Na Agência 1:

- Os melhores índices de satisfação foram nas seguintes variáveis: Rede de contatos (4,09%), Processos seletivos bem divulgados (3,41%).
- Os piores índices de satisfação foram nas seguintes variáveis: Quadro de carreira justo e eficiente (1,56%), Sistema de administração de carreira (1,79%).

Na Agência 2:

- Os melhores índices de satisfação foram nas seguintes variáveis: Rede de contatos (4,16%), Processos seletivos bem divulgados (3,06%).
- Os piores índices de satisfação foram nas seguintes variáveis: Quadro de

carreira justo e eficiente (1,37%), Troca de funcionário justa e eficiente (1,53%).

Diante desses resultados percebe-se que merecem uma maior atenção por parte do Banco o sistema de trocas de funcionários entre agências, a falta de um sistema de administração de carreiras e a falta de um quadro de carreira justo e eficiente.

Nas colunas Agência 1, Agência 2 e Total foram marcadas em azul (rosa) as duas maiores (menores) médias de cada coluna.

Tabela 7 - Agências x Questões 39 a 68

Agência	Agência 1	Agência 2	TOTAL
Satisfação com investimentos do banco	2,32	2,37	2,34
Incentivo aos funcionários	2,44	2,26	2,38
Encoraja e proporciona caminhos	2,58	2,21	2,44
Tem um plano de carreira	2,00	2,05	2,02
Facilita o desenvolvimento	2,44	2,11	2,32
Apresenta informações atualizadas	3,00	2,42	2,79
Prepara seus gestores	1,97	1,84	1,93
Oportuniza novas experiências	2,62	2,21	2,47
Facilita a comunicação	2,58	2,42	2,52
Incentiva o autoconhecimento	2,65	2,33	2,54
Busca formas de conhecer expectativas	2,35	2,21	2,30
Disponibiliza suporte a decisões	2,21	2,16	2,19
Sistema de administração de carreira	1,79	2,05	1,89
Local com dados dos funcionários	2,41	2,32	2,38
Local com dados sobre oportunidades	2,35	2,21	2,30
Sistemas de informações	2,24	2,37	2,29
Assegura diálogo e feedback	2,59	2,37	2,51
Tenta conciliar necessidades	2,27	2,21	2,25
Oportunidades para crescimento pessoal	2,06	2,21	2,11
Processos seletivos bem divulgados	3,41	3,06	3,29
Processos seletivos claros e objetivos	2,97	2,47	2,79
Processos seletivos baseados no mérito	2,65	2,74	2,68
Rede de contatos	4,09	4,16	4,12
Antiguidade: critério para crescimento	2,32	2,79	2,49
Oportunidades em bom número	2,21	2,26	2,23
Estágios justos e eficientes	2,32	2,37	2,34
Quadro de carreira justo e eficiente	1,56	1,37	1,49
Avaliação justa e eficiente	2,24	1,58	2,00
Troca de funcionário justa e eficiente	2,06	1,53	1,87
Política de remuneração é clara.	2,15	1,68	1,98

Fonte: Elaborado pela autora.

Na análise comparativa entre os cargos pode-se perceber que as funções de

Plataformistas, Caixas, Retaguarda, Operadores de Negócios, Supervisores e Gerentes de Negócios obtiveram médias menores. Já as funções de Gerentes Adjuntos e Gerentes Gerais destacaram-se por apresentarem médias mais altas, esses cargos estão no topo da carreira nas agências e isso pode ser o motivo dos resultados desses cargos serem mais favoráveis.

As células marcadas em azul (rosa) foram aquelas com a maior (menor) média em cada linha.

Cabe destacar na variável cargo que ocupa houve apenas uma ocorrência no Gerente de Negócios, isso pode ter distorcido os resultados.

Tabela 8 - Cargo que Ocupa x Questões 39 a 68

Cargo que ocupa	Plataformista	Caixa	Retaguarda	Operador de Negócios	Supervisor	Gerente de Negócios	Gerente Adjunto	Gerente Geral
Satisfação com investimentos do banco	2,06	2,25	2,00	2,44	3,25	1,00	3,00	4,00
Incentivo aos funcionários	2,33	2,17	2,20	2,56	2,75	2,00	3,00	2,50
Encoraja e proporciona caminhos	2,17	2,25	2,00	2,38	3,75	2,00	4,00	3,50
Tem um plano de carreira	2,17	2,17	1,40	1,89	2,25	1,00	2,50	1,50
Facilita o desenvolvimento	2,28	2,33	1,60	2,11	3,00	2,00	3,50	3,00
Apresenta informações atualizadas	2,89	2,83	2,20	2,33	3,50	4,00	3,00	3,00
Prepara seus gestores	1,83	2,17	1,60	1,78	2,50	1,00	2,50	1,50
Oportuniza novas experiências	2,39	2,08	2,40	2,33	3,50	2,00	4,00	3,00
Facilita a comunicação	2,89	2,42	1,80	2,00	2,50	1,00	3,00	4,00
Incentiva o autoconhecimento	2,47	2,42	2,20	2,44	3,25	1,00	3,50	3,50
Busca formas de conhecer expectativas	2,39	2,08	2,20	1,89	3,00	1,00	3,00	3,50
Disponibiliza suporte a decisões	2,17	2,25	1,80	1,89	2,75	1,00	3,50	2,50
Sistema de administração de carreira	1,67	1,92	1,80	1,78	2,25	1,00	3,50	2,50
Local com dados dos funcionários	2,67	2,42	1,80	2,33	2,00	1,00	2,50	2,50
Local com dados sobre oportunidades	2,61	2,25	1,80	2,11	2,50	1,00	2,50	2,00
Sistemas de informações	2,71	2,25	1,60	2,00	2,00	1,00	2,50	3,00
Assegura diálogo e feedback	2,94	2,33	2,40	2,00	2,00	1,00	3,00	3,50
Tenta conciliar necessidades	2,50	2,25	1,80	1,67	2,50	1,00	3,50	2,50
Oportunidades para crescimento pessoal	2,17	2,08	1,80	1,78	2,50	1,00	3,50	2,50
Processos seletivos bem divulgados	3,35	3,08	2,40	3,11	4,25	5,00	4,50	3,00
Processos seletivos claros e objetivos	3,00	2,50	1,80	2,56	3,75	4,00	3,50	3,00
Processos seletivos baseados no mérito	2,61	2,50	2,20	2,67	4,00	3,00	3,00	2,50
Rede de contatos	4,61	3,42	3,80	4,00	4,25	5,00	4,00	4,50
Antiguidade: critério para crescimento	2,89	2,08	2,40	2,56	2,75	1,00	2,50	1,50
Oportunidades em bom número	2,28	2,00	2,00	2,00	3,00	1,00	4,00	2,00
Estágios justos e eficientes	2,56	2,00	2,00	2,11	2,75	2,00	2,50	3,50
Quadro de carreira justo e eficiente	1,39	1,67	1,60	1,22	1,75	1,00	2,50	1,00
Avaliação justa e eficiente	2,00	1,92	2,20	1,89	1,75	1,00	2,50	3,00
Troca de funcionário justa e eficiente	1,94	1,92	1,80	1,44	2,00	1,00	3,00	2,00
Política de remuneração é clara.	1,89	2,08	1,60	1,67	2,25	1,00	3,00	3,50
Total	2,46	2,27	2,01	2,16	2,81	1,70	3,15	3,78

Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando comparativamente as faixas de tempo de empresa nota-se que na média total a satisfação cai gradativamente nas três primeiras faixas conforme aumenta o tempo em que os funcionários estão na organização, na quarta faixa

passa a aumentar a satisfação e na quinta faixa aumenta mais novamente. Por meio desses resultados nota-se que a tendência da nova geração é de reduzir a insatisfação com o Banco ao logo do tempo e a da geração mais antiga de aumentar essa satisfação.

As células marcadas em azul (rosa) foram aquelas com a maior (menor) média em cada linha.

Tabela 9 - Tempo de Empresa x Questões 39 a 68

Tempo de empresa	Menos de 5 anos	5 a 10 anos	11 a 20 anos	21 a 30 anos	Mais de 30 anos
Satisfação com investimentos do banco	2,40	1,88	1,25	2,73	2,60
Incentivo aos funcionários	2,35	2,38	2,25	2,27	2,60
Encoraja e proporciona caminhos	2,35	2,14	1,75	2,64	2,90
Tem um plano de carreira	2,25	1,50	1,75	2,09	2,00
Facilita o desenvolvimento	2,25	2,25	2,25	2,18	2,70
Apresenta informações atualizadas	2,90	2,50	3,00	2,55	3,00
Prepara seus gestores	1,95	2,00	1,25	1,82	2,20
Oportuniza novas experiências	2,40	2,75	2,25	2,27	2,70
Facilita a comunicação	2,70	2,14	2,25	2,27	2,80
Incentiva o autoconhecimento	2,53	2,13	2,25	2,82	2,70
Busca formas de conhecer expectativas	2,30	2,13	2,00	2,00	2,90
Disponibiliza suporte a decisões	2,20	1,88	1,75	2,09	2,70
Sistema de administração de carreira	1,80	2,00	1,00	1,64	2,60
Local com dados dos funcionários	2,55	2,50	2,00	2,18	2,30
Local com dados sobre oportunidades	2,55	2,25	1,75	2,27	2,10
Sistemas de informações	2,85	1,63	1,00	2,00	2,40
Assegura diálogo e feedback	2,85	1,88	1,75	2,46	2,70
Tenta conciliar necessidades	2,60	1,75	1,25	1,82	2,80
Oportunidades para crescimento pessoal	2,35	1,75	1,25	1,82	2,60
Processos seletivos bem divulgados	3,50	2,38	4,00	3,40	3,20
Processos seletivos claros e objetivos	3,30	1,88	3,00	2,36	2,90
Processos seletivos baseados no mérito	2,70	2,38	2,25	2,64	3,10
Rede de contatos	4,40	4,14	3,75	4,09	3,70
Antiguidade: critério para crescimento	2,85	2,63	1,25	2,27	2,40
Oportunidades em bom número	2,25	1,50	2,25	2,36	2,60
Estágios justos e eficientes	2,65	1,75	2,50	1,91	2,60
Quadro de carreira justo e eficiente	1,45	1,25	1,00	1,36	2,10
Avaliação justa e eficiente	2,10	1,75	1,75	1,73	2,40
Troca de funcionário justa e eficiente	1,90	1,63	1,75	1,46	2,50
Política de remuneração é clara.	2,15	1,50	1,00	1,64	2,80
Total	2,51	2,07	1,95	2,24	2,65

Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto à questão “quais sugestões você daria ao banco em relação à gestão de carreira dos seus funcionários?” as respostas estão apresentadas no quadro

abaixo, assim como a quantidade de vezes que elas foram sugeridas:

Tabela 10 - Sugestões

Sugestões	Quantidade
Melhor integração	1
Distribuição salarial mais justa	1
Criação e implantação de plano de carreira	16
Redução das interferências políticas	3
Estimule o colaborador a permanecer na empresa	2
Valorização do quadro funcional	2
Tenha mais oportunidades de ascensão dentro do banco.	1
Maior interlocução entre empregador e empregados	1
Incentivar o desenvolvimento profissional	1
Cadastro de profissionais em áreas	1
Mais transparente o processo seletivo interno	3
Incentivar os funcionários a buscarem qualificação	1
Mais agilidade no retorno quanto ao programa de incentivo à graduação e pós-graduação	1
Observar interesses e disponibilidades e melhor enquadrar os funcionários nas funções	1
Igualdade no aproveitamento	1
Não tenho opinião formada sobre isso	1
O banco deve investir na carreira	1
Incentivo ao crescimento do funcionário com base na sua formação	1
Banco de dados formado por competências dos colaboradores	1
Sistema de transferências onde fique claro as vagas disponíveis e os reais interessados	1

Fonte: Elaborado pela autora.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo identificar a opinião dos funcionários do Banco Beta em relação à sua carreira e às oportunidades oferecidas pela empresa. Participaram desta pesquisa os funcionários de duas agências de grande porte da organização pesquisada.

Para alcançar o objetivo proposto optou-se pelo método quantitativo por se buscar retratar as percepções dos respondentes de maneira objetiva, quanto aos fins foi utilizado a pesquisa exploratória-descritiva. A natureza exploratória da pesquisa deve-se ao fato de não ter sido encontrado estudos que abordassem o tema gestão de carreira na organização e a descritiva justifica-se pela busca da opinião dos funcionários sobre sua carreira e das oportunidades oferecidas pela organização. Quanto a estratégia de pesquisa optou-se pelo estudo de caso, pois a opinião dos funcionários do Banco Beta é um assunto contemporâneo e pertence ao contexto da vida real (YIN, 2010).

A pesquisa exploratória buscou aprofundar conhecimentos sobre carreira, tipos de carreira, o indivíduo e a carreira, planejamento de carreira, a organização e a carreira, estruturas de carreira, gestão de carreira e instrumentos de gestão. Após esta etapa foram coletados 53 questionários, devidamente estruturados embasados na teoria e nos documentos da organização.

Para elucidar o objetivo geral deste trabalho foram estabelecidos quatro objetivos específicos. O primeiro objetivo específico era mapear o perfil dos funcionários. Por meio da análise dos dados coletados no questionário foi possível delinear o perfil dos funcionários. São eles, predominantemente do sexo masculino, todos com mais de 18 anos sendo que o segmento com maior percentual encontra-se com mais de 50 anos, a maior parte deles é casado ou solteiro e possui ensino superior completo ou incompleto. Os cargos com os maiores números de ocupantes são Plataformistas, Caixas e Operadores de Negócios, todos não comissionados, sendo que novos funcionários normalmente são alocados nas funções de Plataformistas e Caixas e são essas as áreas com o maior número de vagas nas agências. Já a maior frequência de tempo na função atual foi dos com menos de 3 anos, o que pode significar que grande parte dos funcionários tem aceitado o desafio de exercer novas funções e assim progredir dentro da empresa. Além disso, o grupo

com maior percentual de funcionários é composto por aqueles que têm menos de 5 anos de empresa, dessa forma pode-se perceber que a organização contratou muitos funcionários nos últimos anos.

O segundo objetivo foi identificar a opinião dos funcionários quanto à própria carreira, dessa forma identificou-se que a maioria dos funcionários considera que sua carreira se enquadra na carreira tradicional, eles veem a carreira da empresa como em linha, preferem se encaixar nos planos da empresa, pensam que a organização prefere profissionais obedientes e disciplinados ao invés de autônomos e empreendedores, mas ficaram igualmente divididos quando questionados se a organização avalia as pessoas por se enquadrarem nas funções e atividades dos cargos ou pela capacidade de entrega dos resultados.

Além disso, percebe-se que em geral há satisfação dos funcionários com a carreira e sentimento de realização profissional. No entanto, não há satisfação quanto aos rendimentos. Nota-se que os funcionários dizem estar investido no que a organização propõe como: concursos internos, EADs, cursos novos ou aperfeiçoamentos, CPAs. Eles dizem que investigam oportunidades de carreira, buscam entender suas necessidades e prioridades pessoais, não buscam apenas se enquadrar, não rejeitaram promoções. Todavia, pensam que sua capacidade não é usada de forma adequada, têm intenção de sair da empresa e costumam resistir a planejamentos. Pode-se perceber ainda que boa parte dos funcionários diz estar se analisado, planejado sua carreira, no entanto, alguns itens desse planejamento podem estar sendo pouco utilizados como conversar com o superior sobre a carreira, e implementar o planejamento, conforme evidenciado nos resultados da pesquisa.

O terceiro objetivo foi levantar as percepções dos funcionários quanto às oportunidades de carreira oferecidas pelo Banco Beta, dentre todas as alternativas as únicas que evidenciaram a satisfação dos funcionários com a organização foram: a) os processos seletivos que segundo eles são bem divulgados; b) o fato da antiguidade não ser um critério para crescimento. Todas as demais alternativas podem estar sendo mal executadas na opinião da maioria dos funcionários. As afirmativas com os percentuais mais significativos formam quanto ao quadro de carreira, quanto às trocas de funcionários entre agências, quanto às avaliações de desempenho e quanto ao fato de que ter uma rede de contatos com pessoas

influentes dentro da empresa pode ser relevante para o crescimento profissional.

Finalmente, o quarto objetivo foi destinado a propor sugestões para funcionários e para o Banco Beta. Aos funcionários, sugere-se que reflitam mais sobre sua carreira, atentando para todas as etapas de um planejamento de carreira principalmente para a implementação do que foi planejado. Além disso, sugere-se a troca de ideias com superiores quanto ao planejamento da carreira e um maior esforço para se adaptar as novas exigências impostas pela empresa.

Ao Banco Beta sugere-se um treinamento com o objetivo de incentivar os funcionários a planejarem suas carreiras, esse treinamento pode atuar como motivador, fazendo com que as pessoas se sintam mais valorizadas e assim permaneçam mais tempo na empresa, como forma de desenvolver melhor os profissionais, como melhor caminho para entender e utilizar as oportunidades de ascensão dentro do banco, permitindo o crescimento dos funcionários conforme sua formação e auxiliando os funcionários a buscarem qualificação.

Sugere-se também um acompanhamento com os superiores imediatos com objetivo de discutir sobre a carreira, com isso pode-se observar os interesses, as disponibilidades e o melhor enquadramento do funcionário nas funções e melhorar a comunicação entre empregador e empregados.

As últimas sugestões para a empresa são: elaborar e aplicar de um plano de carreira; ser mais ágil no retorno quanto ao programa de incentivo à graduação e pós-graduação; reduzir a interferência política; tornar os processos seletivos mais claros, objetivos, transparentes e sem interferência política; ter igualdade no aproveitamento dos colaboradores; criar banco de dados formado por competências dos colaboradores, áreas de interesse; e ter um sistema sério e transparente de transferências internas, no qual fiquem claro as vagas disponíveis e os reais interessados.

A pesquisadora entende que a sondagem permitiu um diagnóstico de tão somente duas agências, sendo que este retrata o cenário atual que pode vir a mudar à medida que algumas das sugestões oferecidas pelos respondentes sejam implementadas. Ademais, seria interessante aprofundar a abrangência deste diagnóstico para outras agências do Banco a fim de fundamentar futuras políticas de Gestão de Pessoas que contribuam mutuamente para a satisfação e crescimento da organização pesquisada e dos funcionários desta.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina; QUISHIDA, Alessandra. Gestão Estratégica de Carreiras. In: ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; LEITE, Nildes Pitombo. **Gestão de Pessoas: perspectivas estratégicas**, pp. 55- 70, São Paulo: Atlas, 2009.
- BRISCOE, Jon Patrick; HALL, Douglas Tim. A Interação das Carreiras Sem Fronteiras e Proteanas: Combinações e Implicações. In: DUTRA, Joel Souza; VELOSO, Elza Fátima Rosa. **Desafios da Gestão de Carreira**. São Paulo: Editora Atlas, 2013.
- CÁLCENA, Esteban José Ferrari; CASADO, Tania. Desafios e Riscos na Gestão da Própria Carreira. In: DUTRA, Joel Souza; VELOSO, Elza Fátima Rosa. **Desafios da Gestão de Carreira**. São Paulo: Editora Atlas, 2013.
- CHANLAT, Jean François. Quais Carreira e Para Qual Sociedade? (I). **Revista de administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.6, p.67-75, 1995.
- COSTA, Luciano Venelli. Secesso na Carreira Profissional. In: DUTRA, Joel Souza; VELOSO, Elza Fátima Rosa. **Desafios da Gestão de Carreira**. São Paulo: Editora Atlas, 2013.
- DUTRA, Joel Souza. **Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MARTINS, Hélio Tadeu. **Gestão de Carreira na Era do Conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.
- MENDONÇA, Diego Souza. **Gestão de Carreiras: um estudo de caso nas agências de varejo de um banco público**. LUME Repositório Digital da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/29848/000774197.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 19 set. 2014, 13:44.
- PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e salários**. 11. ed. São Paulo: LTr, 2007.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- SILVA, Carlos Roberto Ernesto da. **Orientação Profissional: utilidade, valor e impacto na gestão da carreira e na vida pessoal**. Biblioteca Digital de Teses e

Dissertações da Universidade de Brasília, 2007. Disponível em: <http://bdtd.bce.unb.br/tesesimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=2414>. Acesso em: 19 set. 2014, 13:31.

SILVA, Rodrigo Cunha da; DIAS, Carolina Aparecida de Freitas; SILVA, Maria Tereza Gomes da; KRAKAUER, Patrícia Viveiros de Castro; MARINHO, Bernadete de Lourdes. **Carreiras: Novas ou Tradicionais? Um Estudo com Profissionais Brasileiros.** In: XXXV Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2011, Rio de Janeiro. Anais eletrônicos. Rio de Janeiro, 2011. 1 CD-ROM.

SILVA, Josélia Rita da; BALASSIANO, Moisés. **Construção dos Processos Pessoais de Carreiras no Setor Público no Contexto Social Contemporâneo.** In: XXXV Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2011, Rio de Janeiro. Anais eletrônicos. Rio de Janeiro, 2011. 1 CD-ROM.

WILKOSZYNSKI, Claudia do Canto; VIEIRA, Fernando de Oliveira. **Carreiras Contemporâneas: Desafios e Contradições Frente às Mudanças do Mundo do Trabalho.** In: XXXVI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2012, Rio de Janeiro. Anais eletrônicos. Rio de Janeiro, 2012. 1 CD-ROM.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 4. ed. São Paulo: Bookman, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ANEXOS

Prezado:

Estou fazendo o trabalho de conclusão do curso de Administração de Empresas da UFRGS. Para isso, peço sua colaboração, respondendo este questionário com a maior sinceridade possível. O seu nome, nome da organização e nome da agência não serão revelados.

Agradeço sua colaboração,

Andressa Trajano Borges

BLOCO 1 – PERFIL DO RESPONDENTE E DO BANCO

1. Sexo:

- Masculino
 Feminino

2. Idade:

- Menos de 20 anos
 20 a 30 anos
 31 a 50 anos
 Mais de 50 anos

3. Estado civil:

- Solteiro
 Casado/união estável
 Separado/viúvo

4. Cargo que ocupa:

- Plataformista
 Caixa
 Retaguarda
 Operador de Negócios
 Supervisor
 Gerente de Negócios
 Gerente Adjunto
 Gerente Geral

5. Tempo na função atual:

- Menos de 3 anos
 3 a 5 anos
 6 a 10 anos
 11 a 20 anos
 Mais de 20 anos

6. Tempo de empresa:

- Menos de 5 anos
 5 a 10 anos
 11 a 20 anos
 21 a 30 anos
 Mais de 30 anos

7. Escolaridade:

- Ensino médio
 Superior incompleto
 Superior em curso
 Superior completo
 Especialização / MBA
 Mestrado
 Doutorado

8. Como você melhor define sua carreira:

- Carreira em que os funcionários passam a maior parte da vida na mesma empresa e tem estabilidade no trabalho.
 Carreira baseada nos seus objetivos individuais e motivada para atingir o sucesso psicológico ao invés de ter motivações financeiras, de cargo ou de poder.
 Carreira que ultrapassa os limites da organização, amparada por uma rede externa de informações e relacionamentos e influenciada pelas fronteiras familiares e pessoais.

9. Como é o desenho da carreira na sua empresa:

- Em linha: posições alinhadas em uma única direção, com apenas cargos gerenciais no topo.
- Em rede: para cada função há várias opções de crescimento, mas ainda tem no topo os cargos gerenciais.
- Paralelas: com dois braços o técnico e o gerencial. Os dois com opções de chegar ao topo.

10. Quem é responsável pela gestão de sua carreira:

- Você toma todas decisões
- Você se encaixa nos planos da empresa
- Você em conjunto com a empresa

11. A organização prefere profissionais:

- Obedientes e disciplinados
- Autônomos e empreendedores

12. A organização avalia as pessoas:

- Por se enquadrarem nas funções e atividades dos cargos
- Pela capacidade de entrega dos resultados

AS PRÓXIMAS PERGUNTAS DEVEM SEM RESPONDIDAS CONSIDERANDO AS INFORMAÇÕES ABAIXO:

1 – Discordo Totalmente

2 – Discordo Parcialmente

3 – Indiferente

4 – Concordo Parcialmente

5 – Concordo Totalmente

BLOCO 2 – SOBRE SUA CARREIRA	1	2	3	4	5
13. Estou satisfeito com o progresso de minha carreira como um todo.					
14. Posso me realizar profissionalmente com as possibilidades de carreira oferecidas pelo banco.					
15. Estou satisfeito com o progresso em relação aos meus objetivos de renda.					
16. Já fiz algum concurso interno.					
17. Solicitei entrevista de retorno após a reprovação em algum concurso interno.					
18. Penso em fazer concursos internos.					
19. Já fiz alguns dos cursos EAD disponibilizados pelo banco.					
20. Nos últimos dois anos fiz algum curso novo ou de aperfeiçoamento.					
21. Tenho algumas das certificações sugeridas pelo banco. (CPA 10 ou 20)					
22. Dedico tempo investigando oportunidades para minha carreira no mercado de trabalho.					
23. Tenho intenção de sair do banco assim que tiver uma boa oportunidade de trabalho em outro lugar.					
24. Minha capacidade é utilizada de forma adequada em minha função atual.					
25. Costumo resistir a planejamentos de minha vida profissional.					

BLOCO 2 – SOBRE SUA CARREIRA	1	2	3	4	5
26. Me preocupo em saber o que quero e entender minhas necessidades ao longo da vida.					
27. Me preocupo em analisar as prioridades pessoais e estabelecer um plano de carreira a ser implementado.					
28. Segurança e recompensas econômicas são suficiente para manter você na empresa.					
29. Diante de uma linha de carreira da empresa, busco apenas me enquadrar e tomar as decisões que me forem demandadas.					
30. Já rejeitei promoções que não fossem desafios ou que implicassem deslocamento de moradia.					
31. Planejo minha carreira apenas identificando oportunidades que surgem e tentando aproveitá-las.					
32. Penso no que gosto, que me satisfaz, que me estimula, para então identificar oportunidades de carreira.					
33. Dedico tempo avaliando-me e estabelecendo objetivos de carreira.					
34. Dedico tempo inteirando-me das oportunidades de carreira.					
35. Dedico tempo elaborando o planejamento para minha carreira.					
36. Dedico tempo tentando implementar o planejamento de carreira.					
37. Dedico tempo conversando com meu superior sobre as oportunidades de carreira.					
38. Sou facilmente adaptável às novas exigências impostas pelo banco.					

BLOCO 3 – SOBRE AS OPORTUNIDADES OFERECIDAS PELO BANCO	1	2	3	4	5
39. Estou satisfeito com os investimentos do banco em minha carreira.					
40. O banco incentiva os funcionários a planejarem suas carreiras.					
41. O banco encorajar e proporciona os caminhos para o desenvolvimento do colaborador.					
42. O banco tem um plano de carreira que possibilite o crescimento e ascensão do colaborador.					
43. O banco facilita o desenvolvimento efetivo de cada funcionário.					
44. O banco apresenta informações atualizadas sobre suas necessidades, seu ambiente e seus direcionamentos.					
45. O banco prepara seus gestores para conversar sobre carreira com seus subordinados.					
46. O banco oportuniza novas experiências visando o aprendizado dos funcionários.					
47. O banco facilita a comunicação entre empregado e empregador.					
48. O banco incentiva o autoconhecimento dos seus funcionários.					
49. O banco busca forma de conhecer expectativas, experiências e habilidades de seus funcionários.					
50. O banco disponibiliza um suporte ao gerenciamento ou às decisões individuais de carreira.					
51. O banco mantém um bom sistema de administração de carreira.					
52. O banco tem local com dados sobre atitudes, interesses, habilidades e competências individuais dos funcionários.					
53. O banco tem local com dados sobre oportunidades de carreira					

associados com habilidades requeridas pela empresa, necessidades de pessoas e postura requerida das pessoas.					
54. O banco tem sistemas que disponibilizem informações da empresa para as pessoas e sobre as pessoas para a empresa.					
55. O banco tem sistemas que assegurem o diálogo e o feedback entre a pessoas e a empresa.					
56. O bando tenta conciliar as necessidades de carreira das pessoas e as oportunidades oferecidas pela empresa.					
57. O banco tem sistema de desenvolvimento que dê oportunidade para a pessoa ter seu crescimento pessoal e profissional de forma consistente com seu planejamento individual de carreira.					
58. As oportunidades internas e os processos seletivos são bem divulgados.					
59. Os processos seletivos para novas funções são claros e objetivos.					
60. Os processos seletivos para novas funções são baseados no mérito pessoal.					
61. Ter uma rede de contatos com pessoas influentes dentro da empresa é relevante para o crescimento profissional.					
62. A antiguidade é um critério importante para o crescimento profissional.					
63. As oportunidades de crescimento são em bom número, para a posição que ocupo.					
64. Os estágios probatórios dos processos seletivos do banco são justos e eficientes.					
65. O quadro de carreira é justo e eficiente.					
66. A avaliação de desempenho é feita de forma justa e eficiente.					
67. As trocas de funcionários entre agencias são feitas de forma justa e eficiente.					
68. A política de remuneração e benefícios é explicada de forma clara.					

69. Quais sugestões você daria ao banco em relação à gestão de carreira dos seus funcionários?
