

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Celestina Margarete Cabreira Ramires

**PLANO DE CARREIRA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA AGÊNCIA
DO BANCO ALPHA**

Porto Alegre

2010

Celestina Margarete Cabreira Ramires

**PLANO DE CARREIRA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA AGÊNCIA
DO BANCO ALPHA**

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração da Universidade Federal do
Rio Grande do sul como requisito para a
obtenção do título de bacharel em
Administração.

Orientadora: Prof^a Angela Beatriz Scheffer Garay

Tutora orientadora: Shalimar Gallon

Porto Alegre

2010

Celestina Margarete Cabreira Ramires

**PLANO DE CARREIRA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA AGÊNCIA
DO BANCO ALPHA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em 10 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof^a Angela Beatriz Scheffer Garay

Prof^a Lilian Weber

*Aos meus amados pais.
Ao meu amado Leandro.
E aos meus queridos
Salomão, Thierry e Cecília.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, representada pelo seu Reitor Prof. Dr. Carlos Alexandre Netto e a todo seu quadro docente.

À Prof^a. orientadora Ângela Beatriz Scheffer Garay, pela disponibilidade em orientar, pelo apoio e incentivo em todos os momentos, e pela honra de nos fornecer seus conhecimentos. Ao tutor facilitador Mauro Mastella, pela ajuda em esclarecer todas as nossas dúvidas. Também à Tutora Shalimar Gallon, pelo apoio incondicional, pela ajuda a qualquer tempo, pela disponibilidade, e a meu ver particular agradeço pela simpatia e paciência que teve ao me orientar.

À inesquecível Prof^a. Lucia Regina Silveira Auozani agradeço principalmente pela amizade, por todo conhecimento que nos forneceu, pelo apoio em todas as horas, pelos conselhos tanto em relação ao curso quanto em relação a nossas vidas pessoais. E também por sempre acreditar em cada um de nós e dizer que éramos todos capazes de chegar até o fim.

Agradeço a todos os colegas, pelas risadas, pelos estudos, pelos almoços, pela ajuda nas horas difíceis. A todos que chegam comigo até o fim, e também àqueles que passaram pela turma, mas que por motivos específicos, nos deixaram. Agradeço pelas caronas da minha colega Cris e seu esposo Celso, foram muitas viagens. E agradeço a amizade da minha querida colega Izabel Cristina Gamin, a Bell, que me ajudou sempre, em todos os momentos, na minha vida, e na faculdade. Ela é uma guerreira, mereceu chegar aqui. Nunca esquecerei nossas conversas.

Ao Banco Alpha, por ter me dado a oportunidade de cursar a universidade, e aos profissionais entrevistados que me deram um pouco do seu tempo, para responder a entrevista, que foi de fundamental importância. À minha amiga Lucieli Hoffmann, por ter me ajudado com os livros, eles foram fundamentais para meu estudo, e sem a ajuda dela eu não teria conseguido.

Por fim, agradeço aos meus pais, João e Maria Ramires, que sempre me deram o que estava ao seu alcance para que eu pudesse estudar. E hoje depois de tudo, e de tantas coisas que passamos, estou conseguindo concluir uma faculdade. Agradeço ao meu namorado, Leandro Loppe, que me ajudou com detalhes de formatação, com livros e principalmente com paciência em agüentar meu nervosismo.

*Há os que se queixam do vento.
Os que esperam que ele mude.
E os que procuram ajustar as velas.
Willian G. Ward*

RESUMO

Em função da preocupação, cada vez mais atual, em torno do plano de carreira, pesquisas e estudos vêm sendo desenvolvidos em torno deste assunto. São sugeridas melhorias, caminhos e possibilidade de implantação e de aperfeiçoamento na área. Tanto as pessoas, como a própria empresa, nos dias de hoje, necessitam de uma boa base, que fundamente os objetivos profissionais, e isso é possível com um plano bem organizado de carreira. Dessa maneira, buscou-se verificar se um programa de Plano de Carreira, bem estruturado, com objetivos claros e definido motiva os funcionários a planejarem a sua carreira, através de um estudo de caso em uma agência do Banco Alpha. O estudo consiste em uma abordagem qualitativa com funcionários ativos da agência, sendo dois deles do mesmo cargo e os outros de cargos diferentes, todos beneficiados pelo mesmo plano de carreira, que tem um foco na ascensão profissional. A coleta de dados foi realizada através de entrevistas com cinco funcionários. Observou-se como os funcionários percebem o plano, bem como as ideias e percepções que eles têm da ascensão na carreira de cada um e de quanto o plano beneficia e oportuniza caminhos para o crescimento profissional dentro do banco. Analisando o todo, os funcionários entrevistados conhecem bem o plano de carreira da empresa, suas funcionalidades e os caminhos que levam a ascensão através dele. Como alguns dos pontos positivos, pode-se citar os cursos e bolsas de estudo oferecidos, bem como as certificações para quem trabalha no setor financeiro, entre outros. E em relação aos negativos o que mais se destaca é o prazo de dois anos estipulado para transferência e concorrência a cargos. A partir disto, pode-se verificar que existem oportunidades e aperfeiçoamentos disponíveis para todos, nos vários níveis profissionais, para os diferentes cargos que existem no banco.

Palavras-chave: Plano de Carreira; Ascensão Profissional; Setor Bancário.

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO.....	10
1	OPORTUNIDADES E APERFEIÇOAMENTOS OFERECIDOS PELO PLANO DE CARREIRA	12
1.1	PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS	12
1.2	MOTIVAÇÃO NA CARREIRA PROFISSIONAL	15
1.3	PLANO DE CARREIRA	17
2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	21
2.1	MÉTODO ESCOLHIDO	21
2.2	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	21
2.3	APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	22
2.4	ANÁLISE DOS DADOS	22
3	RESULTADOS	23
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	23
3.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS	25
3.2.1	PERFIL DO ENTREVISTADO	25
3.2.2	PLANO DE CARREIRA	26
4	CONCLUSÕES	33
	REFERÊNCIAS	36
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	38

INTRODUÇÃO

O mundo profissional está marcado por mudanças, pela competitividade e tudo se volta para resultados aonde, conseqüentemente, vem a preocupação pelo desempenho e pelo atingimento de metas. Embora, tenha havido mudanças, ainda existem pessoas que ficam muito tempo em uma empresa, sem que seja oferecido um plano de desenvolvimento que beneficie seu crescimento profissional e que lhes prepare para a competição do mercado. Em função da urgência em superar concorrentes, muitas empresas estão procurando investir mais no capital humano, levando em conta a preocupação com o desenvolvimento de seus funcionários, seu crescimento como profissionais e também como pessoas essenciais dentro da organização. Dessa maneira, torna-se cada vez mais necessário que as empresas tenham um programa que dê oportunidades, que prepare e qualifique seus profissionais, como por exemplo, um plano de carreira. O plano ajuda a empresa a sobreviver no cenário competitivo e também a contar com os colaboradores que devem ser valorizados. Uma empresa deve possuir uma estrutura planejada para que seus funcionários se sintam aptos, seguros e motivados para que a produção seja eficaz e os resultados sejam positivos.

Muitas empresas, atualmente, se destacam por terem um Plano de Carreira, e isso pode refletir nos resultados positivos alcançados por elas. Pois empresas que se inserem nesse mundo de competitividade alta, o diferencial está em ter profissionais em permanente processo de qualificação. Dadas estas informações, pode-se citar nesse meio uma empresa que se encaixa neste perfil, o Banco Alpha, que tem um programa de ascensão que dá a seus funcionários a possibilidade de planejarem e administrarem sua carreira, oferecendo a eles oportunidades e aperfeiçoamentos. Essas oportunidades são disponibilizadas através de cursos presenciais e auto-instrucionais, bem como um sistema interno contendo todos os dados necessários a uma possível concorrência para uma ascensão na carreira. Também existem oportunidades de trabalho nas áreas de conhecimentos administrativos, econômicos, tecnologia, direito, logística, pedagogia, psicologia, comunicação, marketing e outras.

Existe também, um programa chamado Ascensão Profissional, onde são utilizados diversos meios que avaliam, auxiliam e com isso formam uma visão do perfil de cada funcionário. Neles são colocados dados específicos que dão ao funcionário uma escala de colocação para uma concorrência interna, ou seja, a partir desses resultados é possível planejar o rumo da carreira dentro da instituição.

Desta forma, o presente trabalho pretende responder a seguinte questão: **um programa de Plano de Carreira, com objetivos claros e definidos motiva os funcionários a planejarem a sua carreira?** Para responder essa pergunta, tem-se como objetivo geral desta pesquisa analisar de que forma o modelo de Plano de Carreira oferecido pelo Banco Alpha, da Agência X, na cidade de Giruá - RS motiva os funcionários a planejarem a sua carreira. Para alcançar tal objetivo, têm-se como objetivos específicos:

1. Descrever o plano de carreira atual do Banco Alpha;
2. Levantar os pontos positivos e negativos percebidos pelos funcionários em relação ao Plano de Carreira;
3. Identificar como os funcionários utilizam o Plano de Carreira para a definição de suas carreiras;
4. Propor sugestões de melhoria para o Plano de Carreira.

Espera-se que com os resultados obtidos através desta pesquisa, que empresas e funcionários trabalhem juntos para alcançar os objetivos que beneficiem a ambos. A empresa deve reconhecer a importância de seus funcionários e dar suporte a eles. Em contraparte, eles devem se manter motivados para cumprir o que é necessário, mas sem deixar de lado sua satisfação profissional.

A seguir, apresenta-se o referencial teórico, o qual se baseia em plano de carreira e sua colaboração para a empresa e para o funcionário. Após será abordado os procedimentos metodológicos, os quais consistem na escolha do método, instrumentos de coleta de dados bem como aplicação dos instrumentos e análise dos dados. Por fim, apresenta-se a análise dos resultados e as considerações finais.

1 OPORTUNIDADES OFERECIDAS PELO PLANO DE CARREIRA

O presente capítulo trata da revisão bibliográfica e mostrará o papel da gestão de pessoas e da organização nesse processo. Serão abordados conceitos como motivação para entender como o funcionário se motiva a construir uma carreira na organização. Também serão levantando conceitos, princípios e elementos teóricos sobre a administração de carreiras e as funções desempenhadas por ela.

1.1 Papel da Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas surgiu com a necessidade que havia de contabilizar o registro dos trabalhadores, dando atenção às horas trabalhadas, faltas e atrasos para efeitos de pagamento ou desconto (MARRAS, 2009). O chefe no início do século XIX tinha a personalidade de um sujeito inflexível, seguidor das leis e frio na hora de demitir um funcionário. “Tanto o clássico contador como o histórico chefe do pessoal não possuíam conhecimento especializado algum sobre trabalhar com pessoas” (BERGAMINI, 1980, p. 11). Quando os chefes eram solicitados, usavam apenas o bom senso e tinham a ideia de que a mão-de-obra era abundante, e de que se um funcionário não desse certo, era apenas trocado e tudo se resolvia. Sendo assim, o seguinte teria que ser melhor que o atual, mesmo que não se tivesse indícios de sua superioridade (BERGAMINI, 1980).

Assim, o elemento humano foi afigurando-se como um dos que mais interceptavam o desenvolvimento da organização, pondo em risco os objetivos almejados (BERGAMINI, 1980). Desse modo, podia-se perceber que o funcionário tinha que ser visto de outra maneira, valorizado conforme seu potencial e devia ter oportunidades de aperfeiçoamento profissional. Com o passar do tempo, as grandes empresas conseguiram mudar esta postura. Segundo Marras (2009), elas em várias oportunidades, patrocinaram estudos na área acadêmica, a fim de mudar as posturas de comando, para que os resultados em função disso fossem mais produtivos.

Assim, as novidades da tecnologia, a maneira cada vez mais refinada de tratar assuntos políticos, administrativos e financeiros das empresas, exigiam uma mão-de-obra mais especializada e mais preparada. Desse modo, percebia-se que os Recursos Humanos não

estavam acompanhando as mudanças, e com isso comprometiam os resultados, por falta de elemento humano capacitado (BERGAMINI, 1980).

Neste contexto, observa-se que a forma com que a gestão de pessoas vinha sendo administrada sofreu mudanças. Nos dias atuais, existe um esforço em repensar o papel das pessoas e das organizações nas relações de trabalho. Historicamente, as pessoas vêm sendo encaradas pela organização como um insumo, ou seja, como um recurso a ser administrado (DUTRA, 1996). Embora se saiba que quanto melhor administrado for o capital humano, melhores resultados serão alcançados, tanto para o profissional e sua carreira, como para a empresa e sua gestão, por isso trona-se importante valorizar o papel humano.

Apesar das mudanças o que conduz a gestão de pessoas é justamente o controle das pessoas. Segundo Dutra (1996) as principais mudanças têm sido (i) as estruturas e formas de organização do trabalho flexíveis e adaptáveis às contingências impostas pelo ambiente, gerando demanda por pessoas em processo de constante adaptação; (ii) os processos decisórios ágeis e focados nas exigências do mercado, por decorrência descentralizados e fortemente articulados entre si, necessitando de pessoas comprometidas e envolvidas com o negócio e com uma postura autônoma e empreendedora; (iii) a velocidade para entrar e sair de mercados locais e globais e para revitalizar seus produtos e/ou linhas de produtos/serviços, demandando pessoas atualizadas com as tendências do mercado e de seu campo de atuação tanto em termos nacionais como internacionais; e (iv) o alto grau de competitividade em padrão global, necessitando de pessoas que se articulem muito bem entre si, formando um time em processo contínuo de aprimoramento e aperfeiçoamento.

Analisando o processo pelo qual a pessoa agrega valor para a organização e esta agrega valor para as pessoas, observa-se que essa visão vem de várias direções: da aprendizagem, da dimensão da pessoa e das competências. Na aprendizagem, a criação de uma cultura é fundamental para dar respostas a um ambiente exigente, complexo e dinâmico. Segundo Senge (1990 *apud* DUTRA, 1996) o processo de aprendizagem na organização dá-se oferecendo condições concretas para que as pessoas aprendam a criar sua própria realidade, auxiliando-as a compreender o contexto em que vivem e a com ele interagir por elas próprias. Em relação às dimensões da pessoa observa-se a pessoa como um ser integral e único sendo que as pessoas não devem ser reduzidas a um cargo ou a uma posição na estrutura. Chanlat (1992 *apud* DUTRA, 1996) propõe reflexões sobre a necessidade da criação de uma ética das relações quotidianas na gestão de pessoas pelas organizações, em que o papel e o equilíbrio psíquico dessas pessoas sejam considerados e compreendidos dentro da particularidade de cada contexto. E por fim, a competência é um conjunto de qualificações que a pessoa possui

para executar um trabalho, sendo que Fleury (2002 *apud* DUTRA, 1996) define competência como um saber agir responsável e reconhecido que implicam mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Dentro desse contexto, é preciso encarar a Gestão de Pessoas com seriedade e com sistematização científica nas organizações, em relação às pessoas que nelas trabalham. Precisa-se mais que apenas bom senso e improvisação (BERGAMINI, 1980). Ressalta-se que

em todo e qualquer tipo de planejamento organizacional, como especialmente para aquele que cobre a área de Administração de Recursos Humanos, é indispensável considerar elementos que se ligam estreitamente, se constituem no objetivo, nas metas e mais globalmente no estilo da organização. Os estilos das pessoas estão tão estreitamente em conexão com a determinação de metas e objetivos que não se pode conhecer um sem conhecer o outro (BERGAMINI, 1980, p. 16).

Por fim ressalta-se que, para Dutra (1996), a Gestão de Pessoas é um sistema inserido em um maior, constituída por subsistemas que interagem uns com os outros e modificam o todo. Pode-se dizer que seria um sistema conjunto, onde as pessoas se mantêm inter-relacionadas. Essa definição seria uma abordagem sistêmica, onde se procura entender a gestão tendo por base, a interação de seus subsistemas e deles com o ambiente externo, com as pessoas e com a organização.

Já Bergamini (1980, p. 14) observa que “o saber como fazer a administração é o que menos importa; o mais importante é, antes de mais nada, conhecer o contexto organizacional no qual se pretende organizar um Departamento ou uma Gerência ou mesmo uma Diretoria de Recursos Humanos”. Isso mostra que se deve levar em conta a realidade da situação, para que os objetivos almejados sejam atingidos. Não dá para fazer um planejamento em cima de algo que não se aplica em determinada organização, tanto em relação aos elementos humanos, como a própria empresa.

Apesar das novas perspectivas que surgem em função da busca por soluções na área de Gestão de Pessoas e na área organizacional, Bergamini (1980) observa que não dá para deixar de notar que um tema permanece constante e une todos os enfoques sobre o tema: o comportamento humano. Portanto, a área de gestão deve ser analisada, administrada e reformulada quando necessário, mas sempre deve levar em conta, o principal elemento que faz com ela exista, o ser humano e seu comportamento.

1.2 Motivação no Trabalho

Ouve-se muitas vezes pessoas falarem que o desempenho inadequado apresentado por funcionários no trabalho é devido á falta de motivação. Porém, não é fácil definir o que leva á motivação. Casado (2002) observa que existe disparidade entre o que se entende por motivação e o que se espera dela na prática porque o que se pratica sobre motivação nas organizações está longe da discussão e do entendimento conceitual dos estudiosos do assunto. Por este motivo a motivação no trabalho, muitas vezes torna-se tão complexa e difícil de ser interpretada e efetivada.

Ainda segundo Casado (2002) a motivação era compreendida, antes da Revolução Industrial, como medo de punição – física, financeira ou social. Entretanto, à medida que as indústrias de larga escala tomaram o lugar das organizações artesanais, destruindo formas sociais de troca de relações profissionais e demandando maior complexidade, os processos de interação entre os trabalhadores e seus patrões foram substituídos por formas frias e tênues de relacionamento entre trabalhadores e empresas. Isso mostrava que os trabalhadores eram vistos como mercenários, sem ambição de crescimento e, por isso, deveriam ser controlados e monitorados por supervisores que os tratavam de forma impessoal.

Dessa forma, Freitas (2006) observa que a motivação tem que estar implícita, pois a empresa não conseguirá fazer com que o empregado fique motivado se ele realmente não tiver a vontade e o suporte para isso. O ser humano é bastante complexo e sua reação pode ser inesperada, então a organização ou a área de recursos humanos deve estabelecer as exigências que são obrigatórias, indicar o que deve ser feito, mas também exigir um desempenho que seja realista e de acordo com as qualificações e competências do funcionário.

Ainda neste mesmo enfoque, pode-se dizer que ninguém motiva ninguém, pois o ser humano é diversificado e, assim como um tipo de motivação funciona para determinada pessoa, para outra não. O próprio assunto motivação é cheio de complexidades, sendo assim, ressaltado por Bergamini (1980, p. 126) que

se alguém receber uma ordem do tipo “motive os seus funcionários”, provavelmente sairá dialogando com seus botões sobre a melhor forma de cumprir tal missão, e ficará espantado com o número incontável de soluções que lhe

ocorrerão à mente. Por outro lado, se for bem sincero consigo mesmo, ficará também espantado com sua falta de segurança em adotar este ou aquele recurso. Imediatamente vai lembrar que um determinado recurso funcionou bem com uma pessoa, mas não teve o mesmo sucesso com outra.

Segundo Bergamini (2003) muitos executivos acreditam que é possível motivar as pessoas punindo ou premiando seus comportamentos. Porém, a verdadeira motivação nasce internamente e não a partir de fatores externos e não existem fórmulas prontas e nem fáceis para motivar. Assim, o gestor de RH não consegue apenas motivar uma pessoa, pois sua eficácia consiste em conseguir liberar a motivação que cada um já traz em si.

Desse modo, o supervisor deve ter noção da diferença individual do subordinado e dever conhecer seu estilo de comportamento. Cada um já traz em si um potencial que está pronto para sair, o máximo que o supervisor pode ser nesse sentido é ser um facilitador dessa liberação, mas não consegue criar dentro da pessoa a vontade de fazer algo (BERGAMINI, 1980). Portanto, a motivação está implícita em cada um e os fatores ou agentes externos devem dar suporte para que ela seja liberada. Com isso, os resultados serão melhores, pois a pessoa estará trabalhando satisfeita consigo mesma e com o ambiente em que está inserida profissionalmente.

É importante, também, estudar as condições que facilitam, ou que dificultam a relação entre funcionário e empresa a qual, para Bergamini (1980, p. 127), é

um movimento que deve ser executado em duplo sentido, isto é, nem só a empresa deve estar preocupada em oferecer ao indivíduo oportunidades nas quais ele possa sentir-se satisfeito em suas aspirações, mas da mesma forma, também, não deve ser apenas ao indivíduo a quem caiba correr atrás (...). Os dois elementos devem colaborar para que os objetivos da organização e os objetivos individuais do indivíduo se acertem em algum ponto em comum.

Por fim, Casado (2002) ressalta que os indivíduos são diferentes e suas motivações são únicas, avaliam o ambiente de forma diferenciada e se comprometem por motivos diversos. Com isso, se estabelece o desafio de gerenciar essas pessoas, que são únicas e individuais e que tem percepções singulares do contexto em que trabalham. A motivação é importante e depende de cada um, tanto do subordinado como da empresa. Ao subordinado cabe usá-la a partir do estímulo externo que recebe e a empresa cabe dar suporte e subsídios para que essa motivação seja externada e usada em favor dos objetivos organizacionais.

1.3 Plano de Carreira

O trabalho com a biografia humana, no contexto organizacional, mostra num sentido amplo, que a vida humana pode ser comparada a um filme, onde cada pessoa é o ator principal, o diretor e o roteirista (MOGGI, 2003). Isso mostra que apesar das oportunidades de crescimento profissional que são oferecidas, depende de cada um utilizá-las de forma correta para o caminho que vai levar realmente ao objetivo que deseja atingir. Cada um é responsável pelo filme da sua vida, bem como pelas pessoas que encontra no caminho tanto no contexto pessoal como no profissional.

Assim, definir carreira não é fácil, pois o termo assume vários significados. Segundo Bridges (1995 *apud* MOISÉS; SÁ; COSTA, 2006), a palavra carreira vem da palavra latina *estrada* e significa “o curso sobre o qual qualquer pessoa ou coisa passa”. Para Dutra (1996) no enfoque das ciências sociais, a carreira pode até ser vista como vocação, como uma forma de realização. Na área das expectativas, carreira pode ser desenvolvimento pessoal, qualificação profissional, poder e salário. Dessa maneira, pode-se entender que as visões das pessoas em relação a sua própria carreira são diferentes, pois enquanto umas acham que já vem implícito nelas e que as levará à sua realização profissional, outras acham que é algo relacionado ao crescimento apenas profissional.

Em relação à área jurídica, existe um Decreto-Lei que estabelece o regime geral da estruturação das carreiras públicas e fala sobre regras ligadas ao sistema de carreiras e princípios que se aplicam na Administração Pública. Conforme artº 4º nº 1 do Decreto-Lei nº248/85 de 15 de Julho entende-se que

- 1 - A carreira é o conjunto hierarquizado de categorias às quais correspondem funções da mesma natureza a que os funcionários terão acesso de acordo com a antiguidade e o mérito evidenciado no desempenho profissional.
- 2 - Categoria é a posição que os funcionários ocupam no âmbito de uma carreira, fixada de acordo com o conteúdo e qualificação da função ou funções, referida à escala salarial da função pública.

E ainda segundo o mesmo Decreto-Lei artº 5º do Decreto-Lei nº 248/85 de 15 de Julho, as carreiras são

- a) Verticais, quando integram categorias com o mesmo conteúdo funcional, diferenciadas em exigências, complexidade e responsabilidade;
- b) Horizontais, quando integram categorias com o mesmo conteúdo funcional cuja mudança de categoria corresponde à maior eficiência na execução das respectivas tarefas;
- c) Mistas, quando combinem características das carreiras verticais e das horizontais.

De acordo com Chanlat (1995 *apud* KILIMNIK, 2000), as possibilidades profissionais são muitas e podem se agrupar em quatro tipos: burocrático, profissional, empreendedor e sociopolítico. A carreira tipo burocrática se caracteriza pela divisão elaborada do trabalho, rígida hierarquia de papéis e de estatutos, regulamentação onipresente, centralização de poder e impessoalidade das relações. Esse tipo está dentro da pirâmide organizacional e é do tipo vertical. Já a carreira do tipo profissional baseia-se em possuir um certo saber, da especialização e da profissão e ela cresce conforme o conhecimento e a experiência se acumulam. Seu crescimento se dá no interior da disciplina profissional. Em relação à carreira tipo empreendedor liga-se as atividades de uma empresa independente, dirigida por uma pessoa. Nesse tipo, estão inseridos os artistas, os artesão ou patrões de pequenas e médias empresas e em caso de sucesso, apesar de ser mais arriscada que as outras oferece recompensas mais elevadas. E por último, a carreira tipo sociopolítica a qual se baseia nas habilidades sociais e no poder de relações de uma pessoa. O elemento central é o capital de conhecimentos, de relações e de inclusão em um nível social bem estruturado. Nesse tipo, o capital de relações domina todo o resto e até supera diplomas, competência e antiguidade.

O conceito de carreira se modifica à medida que as transformações no mundo organizacional também acontecem. Conforme Balassiano, Sá e Costa (2006), nos anos 90 surgiu um tipo de carreira autogerida, não limitada a empregos em formato tradicional e nem a promoções verticais. Assim, cada indivíduo deveria compor a sua carreira através da ampliação de suas competências e das experiências acumuladas ao longo de sua vida. Nesse caso, seria a carreira sem fronteiras, que se relaciona com a motivação para exercer o trabalho, se sustentando em rede de relacionamentos e muitas vezes fora da organização. Para Defillippe e Arthur (1994, p. 309 *apud* BALASSIANO; SÁ; COSTA, 2006) “(...) uma

carreira sem fronteiras é uma seqüência de oportunidades de trabalho que vão além do cenário de um simples emprego”.

Depois que se consegue ter em mente a definição de carreira e o que ela significa profissionalmente, fica mais fácil de definir o rumo que se deseja e de começar a pensar em um plano para ela. Dutra (2009) observa que quando se fala em plano de carreira, vem à mente a ideia de que estão claras as possibilidades de desenvolvimento profissional, mas quando se olha para a realidade das empresas, verifica-se que a carreira das pessoas é uma sucessão de acontecimentos inesperados. Dutra (1996, p. 103) ressalta que

para uma empresa com centenas, milhares ou dezenas de milhares de profissionais, seria impossível conciliar as diferentes expectativas de carreira das pessoas com as necessidades organizacionais, caso não fossem disponibilizadas diretrizes, estruturas de carreira, instrumentos de gestão etc., que chamamos de Sistema de Administração de Carreiras.

O autor diz que esse sistema não deve ser visto como uma moldura onde as pessoas devem ser obrigadas a se encaixar. E sim, como uma forma de estruturação de opções, de organizar as possibilidades e de suporte para que as pessoas possam planejar dentro da empresa suas carreiras.

Por fim, percebe-se que as pessoas tendem para certas competências e certas experiências, e no início da vida profissional elas até já podem ter motivos implícitos que direcionam para este ou aquele caminho profissional. Assim, surge o que se chama âncoras da carreira que, segundo Milkovich e Boudreau (2002, p. 305), “uma âncora da carreira é um autoconhecimento baseado em diferentes motivações e habilidades ocupacionais. Esse autoconceito orienta, estabiliza e integra as experiências profissionais de uma pessoa”. Segundo esses autores pode-se identificar cinco âncoras de carreira: (i) competência técnica/funcional, onde a orientação primária dessas pessoas é o trabalho que já realizaram e o fato de pretenderem continuar usando e desenvolvendo essas habilidades; (ii) competência gerencial, onde a orientação primária dessas pessoas é desenvolver suas habilidades gerenciais interpessoais, sua competência analítica e emocional necessárias nos altos escalões da administração; (iii) segurança, uma orientação para trabalhar para uma organização em particular ou em uma região geográfica específica; (iv) criatividade, a qual possui orientação em relação à criação de alguma coisa própria, um produto, uma empresa ou uma fortuna pessoal; e (v) autonomia/ independência, a qual possui orientação de evitar o trabalho dentro

das limitações impostas pelo ambiente organizacional, com muitos dos indivíduos criando seus próprios negócios.

Ainda segundo Dutra (1996), muitos profissionais planejam suas carreiras em função de fatores como, remuneração, prestígio e *status* e não em função de suas preferências pessoais. Isso muitas vezes, leva a frustrações, pois eles não estão fazendo o que gostam e o que os satisfaz na verdade. E em função disso, os problemas surgem, tanto para empresa que precisa atingir seus objetivos, como para o profissional que não consegue dar o máximo de si, por não estar totalmente engajado.

A qualidade de vida de cada um depende em grande parte da qualidade do trabalho, das oportunidades que se tem, do grau de realização profissional e da satisfação pessoal. Segundo Moggi (2003), as pessoas já estão se conscientizando de que a carreira não pode ser delegada a terceiros, porque é algo muito importante. Assim, fica evidente que a empresa deve criar condições e situações de desenvolvimento, mas o grande responsável pela carreira é o próprio profissional. Portanto, pode-se dizer que o plano de carreira depende de cada um e é um caminho individual, que leva cada profissional a encontrar o melhor rumo para sua vida.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir será abordado o método escolhido, o instrumento de coleta de dados bem como aplicação dos instrumentos e análise dos dados.

2.1 Método utilizado

A pesquisa consiste em um estudo de caso, pois de acordo com Yin (2001, p. 19) é o método que representa “a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”. Segundo o autor o estudo de caso contribui para a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, permitindo uma investigação preservando as características holísticas e significativas dos eventos da vida real.

O estudo tem abordagem qualitativa a qual de acordo com Gil (1999, p. 115-116), "só se distingue da simples conversação porque tem como objetivo básico a coleta de dados", é recomendado "nos estudos exploratórios que visam abordar realidades pouco conhecidas pelo pesquisador ou então oferecer visão aproximativa do problema pesquisado".

2.2 Instrumentos de coleta de dados

Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas a qual possui a vantagem de que quase sempre produz uma melhor amostra da população de interesse, segundo Selltiz (1987). A entrevista foi realizada com base no roteiro semi-estruturado (Apêndice A), o qual foi formulado através da leitura realizada para a estruturação do referencial teórico e nos objetivos da pesquisa. Para Gil (1999) um bom pesquisador precisa, além do conhecimento do assunto, ter curiosidade, criatividade, integridade intelectual e sensibilidade social e deve planejar muito bem para ter uma entrevista de boa qualidade. Além disso, a situação em que é

realizada a entrevista contribui muito para o seu sucesso, o entrevistador deve transmitir, acima de tudo, confiança a quem está sendo entrevistado.

Como fonte de informação, também foram utilizados documentos disponíveis pela empresa, tais como os registros que contenham explicações sobre as ferramentas e formas de aprendizagem que o Banco disponibiliza. Os documentos analisados encontram-se disponíveis na rede intranet do Banco Alpha.

2.3 Aplicação do instrumento de pesquisa

As entrevistas foram realizadas no Banco Alpha, na agência de varejo, na cidade de Giruá - RS, a qual foi escolhida pela facilidade de acesso a organização. Inicialmente foi entregue ao primeiro gestor, uma solicitação autorizando a pesquisa e a realização das entrevistas. Após, os funcionários foram informados que seriam apenas cinco entrevistados e se eles autorizavam a colocação de seus nomes em um recipiente para o sorteio. Sendo assim, os entrevistados não tiveram distinção de idade, sexo e cargo exercido e nem suas identificações divulgadas. As entrevistas ocorreram individualmente, em horários de intervalo de cada funcionário e previamente agendadas.

O período para a coleta de dados ocorreu no mês de setembro de 2010, e foi levada em conta a disponibilidade da agência em liberar os funcionários para entrevista. As entrevistas foram gravadas, com o consentimento dos entrevistados e depois transcritas.

2.4 Análise dos dados

Após a transcrição das entrevistas, a análise dos dados foi feita com a técnica de análise de conteúdos, a qual Bardin (1997) aponta como pilares a fase da descrição ou preparação do material, a inferência ou dedução e a interpretação. Ainda, segundo a autora Bardin (1997), mensagens obscuras que exigem uma interpretação, mensagens com um duplo sentido cuja significação profunda só pode surgir depois de uma observação, e, portanto, a partir das respostas, foi feita uma análise e uma interpretação, e utilização das mesmas para os objetivos da pesquisa.

3 RESULTADOS

A seguir será apresentado o histórico da empresa e a análise dos dados.

3.1 Caracterização da Empresa

O Banco do Alpha, que foi o primeiro a operar no país. Hoje, é a maior instituição financeira do Brasil e, em seus vários anos de existência, acumulou experiências e pioneirismos, participando vivamente da história e da cultura brasileira. Sua marca é uma das mais conhecidas e valiosas do País, acumulando ao longo de sua história atributos de confiança, segurança, modernidade e credibilidade. Com sólida função social e com competência para lidar com os negócios financeiros, demonstrou que é possível ser uma empresa lucrativa sem perder o núcleo de valores, o que sempre o diferenciou da concorrência. O corpus de documentos analisados foram capturados na rede intranet e internet do Banco Alpha.

O Banco Alpha adota a perspectiva de estrutura de carreira paralela, sendo a forma mais conhecida desta modalidade, a carreira em Y, que se caracteriza por apresentar uma etapa inicial comum a todos os profissionais e, posteriormente, há uma distinção entre as opções técnica e gerencial. Os cargos gerenciais são aqueles associados à gestão de processos e recursos, planejamento, coordenação, controle e direção, já os cargos técnicos são aqueles cuja natureza demanda experiência e conhecimentos aprofundados e específicos em algumas áreas do conhecimento. O Banco Alpha oferece a seus funcionários a possibilidade de administrarem sua trajetória profissional e de planejarem sua carreira e um amplo mercado de trabalho interno está à disposição de quem quer aproveitar suas competências. São oferecidas oportunidades nas áreas de conhecimentos administrativos e econômicos e também em áreas que valorizam competências nas áreas de tecnologia, direito, logística, pedagogia, psicologia, comunicação e marketing, e muitas outras. O Programa Ascensão Profissional foi criado para auxiliar as pessoas a gerenciarem suas carreiras, conciliando seus interesses e competências com as necessidades estratégicas da empresa, ele é um processo de identificação de talentos que propicia a gestão da carreira compartilhada entre funcionário e organização considerando ações de desenvolvimento profissional a partir das necessidades, expectativas e aspirações de

ambos. Prevê a avaliação das experiências e competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) e também possibilita o gerenciamento da carreira por parte dos funcionários interessados em ascender profissionalmente, disponibilizando informações, oportunidades e oferecendo condições para que os interessados definam objetivos e se desenvolvam. O programa divide-se em três etapas: Certificação, Qualificação e Comissionamento.

A etapa de Certificação está vinculada ao Programa de Certificação interna de Conhecimentos. As certificações obtidas são valorizadas nas oportunidades de Qualificação e Comissionamento, respeitados os parâmetros definidos para as respectivas oportunidades. A certificação é o processo mediante o qual se reconhecem formalmente as competências do trabalhador, independentemente da forma como estas foram adquiridas (na educação formal ou na experiência profissional). O recente interesse pela certificação profissional está vinculado à noção de reconhecimento de saberes não acadêmicos, aqueles adquiridos no mundo do trabalho e para os quais não existia o fornecimento de um certificado. O Programa Certificação Legal em Investimentos foi criado para atender a Resolução 3.158 de 17.12.2003, do Conselho Monetário Nacional, obtida junto a Anbid – Associação Nacional dos Bancos de Investimento. Que tornou obrigatória a certificação para os profissionais que mantêm contato com investidores no processo de distribuição de produtos de investimento. Assim, pelo reconhecimento de entidades externas às empresas, as Certificações em Investimentos passa a significar para o mercado um atestado de competência profissional.

Qualificação é a avaliação dos candidatos, para ascensão, em relação ao perfil profissional necessário ao exercício das funções gerenciais na Rede de Agências. A etapa de Qualificação é um processo contínuo com realização de várias rodadas, a depender da necessidade da Empresa, para composição de banco de talentos. O sistema Talentos e Oportunidades apresenta as diversas possibilidades de trabalho na empresa e permite ao funcionário traçar os caminhos para a realização de seus interesses pessoais e profissionais e colocar em prática ações para desenvolver competências importantes para a efetivação desse plano. O sistema Talentos e Oportunidades é um sistema informatizado, utilizado pela empresa tanto para identificar talentos, facilitando o recrutamento, quanto para evidenciar oportunidades, apoiando o processo seletivo, ele é composto por dois módulos: Talentos (composto pelo currículo dos funcionários) e Oportunidades (a localização das agências, a existência ou não de vagas, a classificação dos interessados e, o perfil da comissão oferecida, com informações acerca de impedimentos e pré-requisitos técnicos quando existentes). A comparação do perfil estabelecido para a oportunidade com o currículo funcional vai determinar a classificação do funcionário numa

determinada Oportunidade. Os funcionários classificados nas oportunidades do TAO serão convidados a participar de entrevista ou avaliação técnico-comportamental, conforme o número de vagas divulgadas. Ao final da avaliação é fornecido *feedback* individual aos candidatos com o objetivo de informar sobre o seu desempenho durante a etapa e sobre o grau de proximidade ao perfil. Os funcionários aprovados nesta etapa são cadastrados como público preferencial ocupando as primeiras classificações em cada oportunidade para as quais se inscrevem, durante o período de 5 anos, para as funções do segmento Diretivo Gerencial da Rede de Agências, conforme indicação da qualificação. E por fim, vem o comissionamento que ocorre conforme disposto nos normativos vigentes, levando em conta a análise de todos os dados coletados nos programas existentes no Banco e que foram descritos acima. E para subsidiar estas etapas tem a Gestão de Desempenho, que é um sistema de avaliação adotado pelo Banco, e que tem como objetivos: orientar o processo de desenvolvimento profissional; contribuir com o planejamento da carreira; facilitar a consecução dos objetivos organizacionais, e dar suporte a outros subsistemas e programas de gestão de pessoas.

3.2 Análise dos Resultados

A seguir será abordada a análise dos resultados a qual consiste no levantamento do perfil dos entrevistados e na percepção dos mesmos sobre o plano de carreira.

3.2.1 Perfil dos Participantes

Foram entrevistados cinco funcionários do Banco Alpha, sendo dois do cargo de escriturário, um assistente de negócios, um caixa executivo e um gerente de módulo, com idades entre 25 e 39 anos, três do sexo feminino e dois do sexo masculino. Em relação à escolaridade, três deles tem graduação em Direito, um com graduação em Administração de Empresas e pós-graduado em Gestão de Pessoas e MBA Executivo em Negócios Financeiros e o outro possui curso técnico de Informática. Esses resultados podem ser melhor visualizado no Quadro 1.

ENTREVISTADO	SEXO	IDADE	ESCOLARIDADE	CARGO
Entrevistado 1	Feminino	25 anos	Graduação em Direito	Escriturário
Entrevistado 2	Feminino	25 anos	Graduação em Direito	Escriturário
Entrevistado 3	Masculino	25 anos	Graduação em Direito	Gerente de Módulo de Atendimento
Entrevistado 4	Masculino	32 anos	Pós-Graduação em Gestão de Pessoas	Assistente de Negócios
Entrevistado 5	Feminino	39 anos	Técnico em Informática	Caixa Executivo

Quadro 1 - Perfil dos Participantes

O tempo de empresa está entre 2 e 8 anos e apenas um deles assumiu na mesma cidade em que morava, sendo que os outros precisaram se deslocar. Ressalta-se também que o tempo trabalhado na empresa anterior ao Banco Alpha foi semelhante entre os cinco, média de 3 anos, sendo que um trabalhava em uma prefeitura, concursado e os outros quatro já trabalhavam em outras instituições financeiras.

3.2.2 Plano de Carreira

A partir das entrevistas, foi possível analisar o plano de carreira de empresa, bem como a visão dos funcionários em relação a ele. Sobre o conceito que cada entrevistado tem do significado de “Carreira”, as respostas foram semelhantes e reforçaram o que diz Hall (1986 *apud* DUTRA, 1996), que carreira é uma sequência de atitudes e comportamentos, associada com experiência e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa.

“Carreira é um caminho a ser traçado e almejado quando iniciamos uma vida profissional, não necessariamente precisa iniciar e terminar numa mesma empresa”. (Entrevistado 1)

“Pode-se dizer que carreira é uma sucessão de fatos, que nós mesmos fazemos acontecer. Plantamos o que é necessário para que possamos colher no futuro. Ou seja, se sabemos onde queremos chegar, é só trilhar o caminho para isso, e fazer o que é necessário.” (Entrevistado 2)

Desse modo, alguns veem a Carreira como uma sequência, ou seja, cada passo deve ser dado pensando no seguinte, o que se faz hoje servirá de alicerce para onde se quer chegar. Todos os entrevistados têm em mente a ideia de que com o planejamento da carreira, vêm as vantagens financeiras, pois querem crescer profissionalmente, mas sem deixar de lado a questão do salário e do reconhecimento na forma de remuneração.

“Carreira corresponde a aumento de responsabilidade sobre a função exercida e a necessidade de maior qualificação, pressupõe-se o reconhecimento financeiro por essa habilitação”. (Entrevistado 5)

“A expectativa é sempre o exercício de um cargo de chefia com alguma liberdade e poder e com aumento razoável de salário”. (Entrevistado 2)

A visão deles de como o Banco Alpha utiliza o termo Carreira, é semelhante. Eles acham que o Banco vê no planejamento de carreira de cada um, o crescimento de ambos, tanto da empresa como do funcionário, reforçando o que diz Dutra (1996), que a carreira é um elemento de conciliação das expectativas entre as pessoas e a empresa. Isso pode estar relacionado ao fato das empresas terem a necessidade de se inserirem no mercado com vantagens mais competitivas e com isso tornando necessário comprometer as pessoas com os resultados do trabalho. E ainda pode-se observar que os entrevistados acreditam no fato de que não basta a empresa oferecer as oportunidades, mas é preciso que o funcionário se interesse e procure se adequar às necessidades exigidas pela empresa, sem deixar de lado seu foco de onde quer chegar em sua carreira e, como ressalta Dutra (1996), ao observar que a inovação da administração de carreiras repousa em vários pontos, sendo um deles o de que o estímulo e apoio concreto à participação das pessoas na construção dos critérios de ascensão visa torná-los justos aos olhos de todos os envolvidos e comprometer as pessoas em sua contínua adequação às suas necessidades e as da empresa.

“Buscando, na medida do possível, agregar conhecimento das rotinas operacionais que abrangem minha atividade cotidiana, procuro participar dos processos de qualificação interna que o banco promove, sobretudo, buscando formas de ampliar o conhecimento sobre temas de meu interesse para aumentar minha qualificação profissional”. (Entrevistado 5)

“Há tempos venho fazendo os cursos solicitados, certificações, graduações, habilidades gerenciais, etc...”. (Entrevistado 4)

Pode-se perceber assim que oportunidades são oferecidas no banco e essas oportunidades deixam as pessoas mais interessadas na própria carreira e no seu crescimento. Quando a pessoa percebe que está obtendo os resultados que desejava através de seu trabalho ou ocupação, torna-se mais satisfeita consigo mesma e com a atividade que executa. Assim, conforme Dutra (1996) observa, a satisfação se transfere para o trabalho e também para a empresa e dá sustentação a programas de trabalho que necessitem contar com a colaboração e envolvimento de todos, como os programas de qualidade e produtividade e, também, resulta em uma melhora das relações interpessoais.

“Preparei-me para conseguir uma vaga existente, e que a meu ver se encaixava no meu perfil. E é uma das atividades que gosto e que em dariam um bom retorno financeiro. E consegui”. (Entrevistado 5)

“Gosto da parte operacional, e que envolve a parte de tesouraria. Investi nessa área e nos conhecimentos que eu já possuía, para alcançar um dos meus objetivos. E com isso, tenho o cargo de gerente de módulo que trabalha com estas funções”. (Entrevistado 3)

Na questão de planejamento de carreira a curto e longo prazo, pode-se observar que todos têm um plano, sabem onde querem chegar, e o que devem fazer hoje para atingir o objetivo no futuro, levando em conta o ambiente em que estão inseridos, as oportunidades que se apresentam bem como a vontade interior e de crescimento profissional de cada um. Alguns a curto prazo já atingiram suas metas e se preparam para as futuras, outros não atingiram ainda, mas estão se preparando através de estudos e aperfeiçoamento. Assim, a partir dessa análise pode-se citar Dutra (1993, p. 23) quando afirma que a maioria das pessoas encara a reflexão sobre suas carreiras apenas como a identificação de oportunidades e a busca de seu aproveitamento. Ao proceder desta maneira, subordina suas carreiras a uma realidade dada pelo ambiente e perde a condição de atuar sobre esta realidade. A atuação sobre o ambiente, no sentido de transformá-lo para melhor adequar-se às preferências e características pessoais, exige que as pessoas, antes de refletirem sobre as oportunidades de carreira oferecidas pelo ambiente, olhem para dentro de si, procurando identificar o que gostam, o que as satisfaz, o

que as estimula etc. Ao fazê-lo, por estarem usando um padrão interior de avaliação, terão melhor condição para identificar oportunidades de carreira.

“À curto prazo, minhas metas já foram atingidas, recentemente. À longo prazo pretendo aprimorar minha qualificação em idiomas e busco alcançar capacitação para transferência para agência no exterior”. (Entrevistado 5)

“Conseguir um cargo com maior rentabilidade financeira e garantir uma aposentadoria saudável e segura”. (Entrevistado 3)

“Estudo bastante e aproveito todas as oportunidades oferecidas. Então, a curto prazo, quero uma gerência média e a longo prazo uma gerência geral”. (Entrevistado 4)

Percebe-se que os cinco entrevistados sabem quais suas preferências e, ressaltam que estão fazendo o que está ao alcance deles para atingir os próximos passos, estudando e fazendo cursos de aperfeiçoamento, enquanto que outros estão melhorando as habilidades que já possuem ou que julgam necessárias para atingir os objetivos. Ressalta-se que apenas uma pessoa julga que o próximo passo não depende de uma ação imediata dele, mas da movimentação de outro colega, como por exemplo, a transferência de algum colega ou a suba de cargo de algum que dê a oportunidade para que ele ocupe este cargo imediatamente superior ao que ele ocupa.

“Sou graduado e estou fazendo pós-graduação. Passei em todas as certificações. Faço cursos periodicamente. Estou sempre me atualizando”. (Entrevistado 1)

Quando foram questionados sobre o conhecimento que cada um tem do Plano de Carreira do Banco Alpha, obteve-se respostas diversas, pois uns conhecem o plano de carreira detalhadamente, outros menos. Mesmo assim, essa diferença entre eles em relação a esse conhecimento, não tira a visão que cada um tem do caminho que quer seguir profissionalmente.

“Conheço razoavelmente o plano, ele é baseado na formação pessoal do funcionário, tanto a formação extra-banco, quando a formação em certificações internas. Mas a experiência e a prática também são levadas em consideração, bem como a conquista das metas exigidas pela empresa”. (Entrevistado 1)

“Conhece o suficiente do plano e sei como devo agir, e no que devo me especializar para chegar ao degrau que desejo dentro da empresa”. (Entrevistado 5)

“Apesar de eu já ter um cargo de gerência no banco, não conheço o plano de carreira da empresa em todos os seus detalhes”. (Entrevistado 3)

“Conheço o suficiente, e apesar de estar satisfeita com minha promoção recente na carreira, o que foi um crescimento, ainda acha o plano um pouco falho. Principalmente na questão das nomeações por não haver diferença entre funcionários novos e antigos, quando deveria contar como uma pontuação de valor alto na concorrência o tempo de empresa. E também a falta de isonomia entre eles, pois existe uma diferença na remuneração de funcionário e antigos que exercem o mesmo cargo. E por fim, em relação às terceirizações não deveriam existir, e sim todas as funções e trabalhos da empresa deveriam ser feitas pelos funcionários concursados”. (Entrevistado 5)

Sobre a questão de como se preparam profissionalmente para as mudanças empresariais e os desafios que surgem a cada ano, observa-se que eles têm uma visão de futuro e procuram se preparar através de atualizações constantes. Isso reforça o que Dutra (1996) diz quando fala que a mudança no comportamento é de responsabilidade de cada um bem como seu desenvolvimento sendo que a função da empresa é de estimular e oferecer o apoio necessário para a pessoa desenvolver sua carreira e empreender sendo que essa é a postura encontrada nas grandes organizações do Brasil, cada vez mais.

“Busco sempre estar atento às mudanças, bem como na medida do possível me manter atualizado” (Entrevistado 3).

“Busco agregar conhecimento e ampliar minhas aptidões para que eu possa exercer atividade diversa da qual esteja exercendo, pois reconheço a constante mutação dos processos e das rotinas de trabalho que envolvem a atividade bancária. Procuo interagir de forma salutar com colegas e chefias, demonstrando minha capacidade de aprendizado, e minha disposição em assumir novas responsabilidades visando atender a eventuais demandas que se mostrem necessárias”. (Entrevistado 5)

Pode-se observar que apesar da satisfação, de maneira geral, por parte dos entrevistados em relação ao plano de carreira do Banco Alpha, é possível destacar pontos negativos e positivos. Entre os negativos encontram-se a escassez de cargos para concorrência, trava de dois anos (onde o funcionário fica nesse período impedido de concorrer a cargos e também impedido por este período de se transferir para outra agência), centralização de poder nas mãos do gerente geral, a falta de maior pontuação no quesito antiguidade e a falta de valorização do tempo de experiência no cargo.

“Uns dos pontos negativos que considero são: trava de dois anos, e poder total do Gerente Geral”. (Entrevistado 4)

“A valorização salarial é exclusiva dos cargos comissionados e existem muitos pontos a serem discutidos e analisados, como por exemplo: piso salarial, pontuação por antiguidade, pontuação pela experiência no cargo ou função, progressão horizontal e interstícios”. (Entrevistado 5)

Entre os pontos considerados positivos estão as pontuações que levam em conta, formação, cargo exercido, certificações, triênios e a possibilidade de agregar melhor remuneração em função de aperfeiçoamento pessoal, por exemplo certificações, onde o funcionário que já é comissionado tem a oportunidade de ganhar um valor a mais no seu salário. Também existe a liberdade para cada funcionário se adequar ou não ao que o banco propõe, ou seja, chance de cada um, dadas as vantagens oferecidas, decidir ou não buscar objetivos maiores, cargos melhor remunerados, enfim, caminhos que julgar interessantes para sua vida profissional. Um ponto bastante interessante é a questão de ter a oportunidade de trabalhar não apenas no Brasil, mas em várias outras partes do mundo, onde o Banco Alpha a cada ano amplia mais sua atuação e, para isso, oferece todas as oportunidades para quem busca sair do país, como, por exemplo, cursos, faculdades e certificações nos idiomas estrangeiros.

Dessa forma, foi possível ter uma visão de como os próprios funcionários se sentem profissionalmente dentro da empresa e dentro do Plano de Carreira que os envolve. Assim, apesar de não o considerarem ideal, eles vêm as oportunidades e vêm também chances e degraus de crescimento e isso dependendo, em certas ocasiões, exclusivamente deles e, em outros, apenas do apoio da empresa. Neste caso, em relação ao plano de carreira do Banco Alpha, as oportunidades oferecidas aos funcionários são várias e isso faz com que eles fiquem

satisfeitos e motivados para atingir seus objetivos profissionais e, com isso, também ajudam a empresa a crescer.

CONCLUSÕES

Ao perceber a importância de se ter um plano de carreira, as empresas atualmente estão procurando se superar e se adequar às mudanças do mercado, o qual exige que se tenha um plano que seja benéfico para o funcionário e por consequência para a empresa. Assim, percebe-se que um funcionário que tem oportunidades e chances de se aperfeiçoar na profissão que se encontra, ou mesmo que pretende alcançar, trabalha de forma mais produtiva e satisfeito consigo mesmo, pois ele sabe que poderá ser reconhecido e que tem a chance de planejar seu futuro profissional através de um plano de carreira bem estruturado. Isso traz vantagens, tanto para quem trabalha como para quem está empregando. Sendo assim, um plano de carreira eficiente, melhora resultados, e ajuda na colocação de uma empresa no mercado competitivo que se vê nos dias atuais.

Desse modo, essa pesquisa a partir do seu objetivo geral que é analisar de que forma o modelo de Plano de Carreira oferecido pelo Banco do Alpha na Agência X, na cidade Giruá – RS motiva os funcionários a planejarem a sua carreira de forma satisfatória, observou-se que os funcionários têm bem claros os caminhos profissionais que querem seguir e sabem os passos que devem ser dados a partir das oportunidades oferecidas pelo plano a fim de alcançar o lugar que almejam na sua carreira.

O plano de carreira da empresa em questão mostrou, a partir da visão dos entrevistados, pontos positivos e alguns pontos que necessitam de melhoria. Entre os considerados positivos está o Programa de Ascensão Profissional, onde existem oportunidades que são disponibilizadas sem distinção, bem como, um processo de seleção com objetivos claros e que beneficia a todos, bastando que cada um tenha interesse e se inscreva. Existe também a oportunidade de aperfeiçoamento profissional de adquirir conhecimento e de se especializar através dos vários cursos disponibilizados pelo banco. E, por fim, as certificações oferecidas, as legais de obrigatoriedade para pessoas que trabalham no ramo financeiro e também as certificações internas que acrescentam conhecimento, pontuações e, com isso, a melhora no plano de cargos e salários. Ainda, além das certificações oferecidas, existem cursos de especialização, bolsas de estudo, de graduação, pós-graduação, cursos de idiomas que possibilitam a chance de trabalho em outros países onde o banco está atuando bem como outras chances nas mais diversas áreas, como administrativas e econômicas e, também, nas de tecnologia, direito, logística, pedagogia, psicologia, comunicação e marketing, entre outras.

Já os pontos de melhoria, pode-se citar a questão da trava de dois anos em cada cargo, para poder imposter concorrência para uma vaga em outra oportunidade e também para solicitar transferência de uma cidade para outra. Outro fator seria a escassez de cargos em função do grande número de concorrências, embora essa situação já esteja se revertendo.

Apesar desses pontos não serem muito satisfatórios, mas que podem melhorar segundo os entrevistados, o plano oferecido é muito bom porque oferece oportunidades reais e alcançáveis por todos e, com isso, os funcionários podem utilizar o que ele oferece para crescerem profissionalmente dentro do banco e para alavancarem e definirem suas carreiras profissionais. Como observa Dutra (2009), a gestão deve conter princípios que ajudem na administração da carreira, e um deles é a transparência que diz que as pessoas devem ter acesso a todas as informações que lhe digam respeito, do mesmo modo que a empresa deve ser informada das expectativas das pessoas, ou seja, um plano de carreira tem de ser claro para que cada um saiba o que tem de trilhar a fim de chegar ao objetivo. Assim, percebe-se que o programa Ascensão Profissional é uma boa oportunidade para cada um direcionar sua carreira da forma que mais lhe beneficie, sendo que os caminhos e as opções são vários, bastando, para isto, interesse do próprio funcionário.

Assim, conclui-se que um plano de carreira bem estruturado, com objetivos claros e definidos motiva os funcionários a planejarem suas carreiras e no caso específico do plano de carreira do Banco Alpha sugere-se observar os pontos considerados negativos pelos funcionários e a partir disto, reverter a situação, melhorando o que está sendo visto como uma dificuldade para o crescimento profissional. Uma sugestão seria verificar um meio de diminuir o prazo obrigatório de permanência de um funcionário em um cargo que hoje é de dois anos.

O banco considera que seria um tempo necessário para que o funcionário e a própria agência ganhem vantagens, pois seria tempo perdido passar todo o funcionamento de trabalho para uma pessoa e logo que ela está apta, se transfere e com isso se perde mais um tempo ensinando outra, e ainda tem a questão do vínculo e da convivência com a comunidade, o que o banco preza bastante. Mas ao ver dos funcionários, a trava impossibilita o crescimento profissional caso surja uma oportunidade que ele considere melhor, já que está impedido. Então poderia ser diminuído, ou mesmo que sejam observadas cada situação e suas excepcionalidades, mesmo que em troca seja exija a permanência do cargo até vir o outro indicado. Isso por consequência ajudaria na questão das oportunidades de cargos oferecidos, que no momento são considerados escassos, pois com a rotatividade maior devido a não existência da trava tanto de permanência em um cargo como em uma agência, as

oportunidades girariam de forma mais rápida, dando chances para um número maior de pessoas. Uma observação, porém, nesse caso se faz necessária na questão da trava, que seria no caso específico dos gerentes gerais das agências. Julga-se que em relação a eles a trava deve permanecer, pois a mudança constante de gestor atrapalha na organização da agência, pelo fato de que ele deve conhecer todos os subordinados e organizar o ambiente, sendo assim, necessário um período mínimo no cargo de gerência.

Sendo assim, percebe-se a importância de se fazer outros estudos de caso e pesquisas nessa área e em torno de plano de carreira, pois é um assunto cada vez mais fundamental e que tem vários pontos que devem ser aperfeiçoados. E em função da trava de dois anos ser considerada pelos entrevistados um dos pontos do plano de carreira que precisa de atenção, sugere-se um estudo em torno desse assunto, analisar todos os detalhes, os benefícios, e também as desvantagens, bem como verificar se existe uma forma de tornar essa questão mais fácil, se há possibilidades de diminuir esse prazo de dois anos, sem prejudicar nem o Banco e nem seus funcionários. Isto deve ser feito a fim de buscar cada vez mais melhorias para o plano de carreira que se torna essencial para qualquer empresa que deseje crescer e se destacar no mercado junto com seus funcionários, tornando o crescimento de ambos, um alicerce.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALASSIANO, Moisés; SÁ Isabel; COSTA Affonso. **Gestão de Carreiras: Dilemas e perspectivas**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977.

BERGAMINI, Cecília W. **Desenvolvimento de Recursos Humanos**. Editora Atlas, 1980.

BERGAMINI, Cecília. **Motivação: uma viagem ao centro do conceito**. **RAE Executivo**, v.1, n. 2, 2003.

CASADO, Tânia. **A motivação e o trabalho**. São Paulo: Gente, 2002.

BRASIL. Decreto-Lei nº 248, de 15 de julho de 1985.

DUTRA, J. S. **Administração de Carreira**. Uma Proposta para Repensar Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2007.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, Maria Ester. A moda que não é mais moda. **RAE- eletrônica**. v. 5, n. 1, Resenha 1, jan./jun. 2006.

GIL. Antonio Carlos, **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, São Paulo: Atlas, 1999.

KILIMNIK, Zélia Miranda. **Trajetórias e transições de carreiras profissionais em recursos humanos**. 2000, f. 244. Dissertação (Doutorado em Administração) Faculdade de Ciências Econômicas de Minas Gerais, Minas Gerais, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico**. São Paulo: Editora Futura, 2009.

MASCARENHAS, André O. **Gestão Estratégica de Pessoas**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

MOGGI, J.; BURKHARD, D. **Assuma a direção de sua carreira**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

SELLTIZ, Claire *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. Tradução de Maria Martha Hubner de Oliveira. 2^a edição. São Paulo: EPU, 1987.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: ArTmed, 2001.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

BLOCO 1 – PERFIL DO ENTREVISTADO

- 1) Fale sobre você (idade, formação, tempo de banco e cargo exercido).

BLOCO 2 – PLANO DE CARREIRA (empresa anterior)

- 2) Qual a empresa que trabalhava antes do Banco X?
- 3) Qual o tempo que trabalhou na empresa anterior?
- 4) Essa empresa tinha um Plano de Carreira?(comente)

BLOCO 2 – PLANO DE CARREIRA (Banco Alpha)

- 5) Você foi chamado para sua cidade ou teve que se deslocar para outra, quando assumiu no Banco?
- 6) Você recebeu algum tipo de treinamento quando assumiu no Banco? No que contribuiu?
- 7) Você está disposto, se for necessário, mudar de cidade ou país em função da sua carreira no Banco?
- 8) O que você entende por carreira?
- 9) No Banco Alpha, como você acha que as pessoas utilizam o termo “Carreira”?
- 10) Quais as expectativas que surge em sua mente, quando pensa sobre carreira?
- 11) Você planeja sua carreira dentro do Banco X? Como? Exemplifique suas ações
- 12) Quais são seus objetivos em relação a sua carreira, a curto e em longo prazo?
- 13) O que você poderia fazer de imediato e, em longo prazo, para atingir esses objetivos?
- 14) Quais experiências e oportunidades são importantes para atingir esses objetivos?
- 15) Quais atividades do Banco, você mais gosta de realizar, no que você mais se identifica?
- 16) E quais você não tem identificação?
- 17) Você conhece bem o Plano de Carreira do banco X? O que pode dizer sobre este? (verificar se consideram que está bem estruturado, com objetivos claros e definidos)
- 18) O plano de carreira do Banco X lhe oferece suporte adequado para o desenvolvimento profissional? Explique.
- 19) Quais são os pontos positivos em relação ao atual Plano de Carreira do banco?
- 20) Quais são os pontos negativos em relação ao atual Plano de Carreira do banco?
- 21) Como você se prepara profissionalmente para as mudanças empresariais e os desafios que surgem a cada ano?