

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

JULIA MONZON DA SILVA NETA

**EXPECTATIVAS DE CARREIRA DOS NOVOS FUNCIONÁRIOS DE UM BANCO
PÚBLICO FEDERAL**

PORTO ALEGRE

2013

JULIA MONZON DA SILVA NETA

**EXPECTATIVAS DE CARREIRA DOS NOVOS FUNCIONÁRIOS DE UM BANCO
PÚBLICO FEDERAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Sidinei Rocha de Oliveira

PORTO ALEGRE

2013

JULIA MONZON DA SILVA NETA

EXPECTATIVAS DE CARREIRA DOS NOVOS FUNCIONÁRIOS DE UM BANCO
PÚBLICO FEDERAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Sidinei Rocha de Oliveira

Conceito final:

Aprovado em 12 de julho de 2013

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr^a Maria Tereza Flores Pereira – UFRGS

Orientador – Prof. Dr. Sidinei Rocha de Oliveira – UFRGS

PORTO ALEGRE

2013

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todos que, de alguma maneira, fizeram parte da realização deste trabalho.

Primeiramente, agradeço aos meus pais, Jorge e Ilhane, por todo apoio, compreensão, ensinamentos e paciência dedicados a mim. À minha irmã Jéssica e à minha avó Julia, por me entenderem e pelas conversas interessantes. E à toda minha família, que sempre esteve preocupada e disposta a ajudar no que se fizesse necessário.

Agradeço às minhas amigas, que compreenderam minha ausência em diversos momentos, mas sempre se fizeram presentes quando necessário, por todos os bons momentos vividos e pelos que estão por vir.

Agradeço aos meus colegas de trabalho e aos chefes Simone e Paulo, por todo apoio que me foi dado ao longo da realização deste trabalho e pela compreensão de minha ausência.

Às minhas professoras e colegas de dança, agradeço o incentivo, a descontração durante as aulas, as risadas e a compreensão das faltas que se fizeram necessárias.

Um agradecimento especial ao meu orientador, o Professor Dr. Sidinei Rocha de Oliveira, por todo o apoio prestado, pela dedicação e pela paciência ao longo da realização deste trabalho.

Por fim, agradeço à Universidade Federal do Rio Grande do Sul por toda a infraestrutura que me foi oferecida ao longo dos cinco anos de graduação e por ter me proporcionado conviver com grandes mestres, que muito contribuíram para meu crescimento pessoal e profissional.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo identificar como os novos funcionários de um banco público federal agem em relação às suas carreiras, abordando questões referentes a perspectivas e expectativas de carreira, planejamento de carreira e os motivos que os levam a optar pela carreira bancária pública e escolha da instituição trabalhada. Para atingir o objetivo proposto, foram levantados dados secundários através de pesquisa bibliográfica referente aos temas abordados. Para a coleta de dados primários deste estudo, foi utilizado questionário estruturado, aplicados por e-mail em 50 novos funcionários, admitidos pelos concursos de 2010 e 2012, lotados nas Superintendências do Rio Grande do Sul. Os dados obtidos na pesquisa foram analisados com base no referencial teórico levantado sobre carreira, tipos e modelos de carreira, planejamento de carreira, expectativas de carreira, mercado de trabalho, setor público e sistema bancário brasileiro. Através dessa análise, constatou-se que os novos bancários têm como principal motivação para ingresso a motivação financeira; e a razão da escolha pela carreira bancária se dá em busca de estabilidade, mas não em busca de status social. Escolhem a instituição em questão em virtude de a julgarem como melhor banco público para trabalhar e sua tradição. Ademais, têm como expectativas a qualidade de vida e para os próximos dois anos planejam dar continuidade aos seus estudos.

Palavras-chave: Bancos públicos. Carreira. Perspectiva de Carreira.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Modelos de Carreira	16
Quadro 2 – Descrição dos Tipos de Carreira.....	17
Figura 1 – O Ciclo Administrativo	Erro! Indicador não definido.
Gráfico 1 – Faixa Etária.....	64
Gráfico 2 – Idade X Sexo	65
Gráfico 3 – Grau de Escolaridade X Sexo.....	66
Gráfico 4 – Grau de Escolaridade X Idade.....	67
Gráfico 5 – Grau de Escolaridade dos Pais e Mães	68
Gráfico 6 – Renda Familiar	69
Gráfico 7 – Principal motivação para optar pela carreira bancária pública.....	70
Gráfico 8 – Experiência em outro banco público	71
Gráfico 9 – Investimento mensal (em R\$)	80

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Razões de escolha pela carreira bancária	73
Tabela 2 - Motivos de escolha pela instituição.....	77
Tabela 3 - Preparação à entrada dos novos funcionários.....	78
Tabela 4 - Motivos para prestar outros concursos	81
Tabela 5 - Expectativa para os próximos anos dentro da instituição.....	82
Tabela 6 - Projetos para os próximos dois anos como bancário.....	83

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 OBJETIVOS	11
1.1.1 Objetivo Geral	11
1.1.2 Objetivos Específicos	11
1.2 JUSTIFICATIVA	12
2 CARREIRA	13
3 MODELOS E TIPOS DE CARREIRA	16
3.1 PARADOXOS NAS CARREIRAS	20
4 PERSPECTIVAS DE CARREIRA	24
5 PLANEJAMENTO DE CARREIRA	26
6 EDUCAÇÃO PARA A CARREIRA	29
7 MERCADO DE TRABALHO	35
7.1 EVOLUÇÃO DO MERCADO DE TRABALHO NO BRASIL	43
8 SETOR PÚBLICO	44
9 REESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA BANCÁRIO BRASILEIRO	47
10 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	60
10.1 PESQUISA QUANTITATIVA DESCRITIVA	60
10.2 POPULAÇÃO-ALVO E AMOSTRA	61
10.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	61
11 ANÁLISE DOS DADOS	64
11.1 PERFIL DOS RESPONDENTES	64
11.2 RAZÕES PARA ESCOLHA PELA CARREIRA BANCÁRIA	73
11.3 MOTIVOS DE ESCOLHA PELO BANCO X	76
11.4 PREPARAÇÃO PARA INGRESSAR NO BANCO X	78
11.5 EXPECTATIVAS PARA OS PRÓXIMOS ANOS DENTRO DO BANCO X	82
11.6 ATITUDES COM RELAÇÃO À CARREIRA NOS PRÓXIMOS DOIS ANOS.....	83
12 CONSIDERAÇÕES FINAIS	86
REFERÊNCIAS	89
ANEXO A – QUESTIONÁRIO	92
ANEXO B – CURRÍCULUM VITAE	96
ANEXO C – HISTÓRICO ESCOLAR	99

1 INTRODUÇÃO

A partir das mudanças na economia, o mercado de trabalho passou por grandes alterações nos últimos anos. Contrariamente à economia mundial, o Brasil tem apresentado crescimento no nível de emprego, inclusive após a crise de 2007, principalmente no que tange o nível de empregabilidade dos jovens¹. Entretanto, embora tenha havido aumento na oferta de empregos, também cresceu a instabilidade dos empregados nas empresas privadas. Assim, pode-se observar crescimento na procura por empregos públicos, que proporcionam estabilidade e segurança, estando, entre estes, os bancos públicos.

Acompanhando o aumento da oferta de vagas privadas, o setor público destaca-se pela elevada quantidade de funcionários que vem contratando, tanto para reposição de vagas como aumento do quadro efetivo. Além das contratações, nos últimos anos, especialmente a partir do governo Lula, criou-se uma política de valorização financeira e de reposição de perdas salariais, visto que o funcionalismo público estava há alguns anos sem reajustes e sem a contratação de novos efetivos.

Os bancos públicos não agiram de modo diferente. Ao longo dos últimos anos o tamanho do quadro efetivo dessas instituições aumentou significativamente. Prova disso são os frequentes concursos realizados, em que são chamados cada vez mais funcionários quando compara-se um concurso com o anterior.

Assim sendo, anualmente são contratados mais funcionários por estas instituições², a fim de buscar efetividade no serviço prestado. Os bancos públicos são os que mais se destacam na quantidade de contratações, em que a seleção se dá através de concurso e os novos funcionários são chamados ao longo do período de validade da seleção vigente. Além de preencher as novas vagas oferecidas a partir da expansão do setor, também é preciso suprir as posições deixadas em aberto pela saída de funcionários, uma vez que a rotatividade em bancos é bastante elevada.

Por questões de sigilo e solicitação da organização, o nome do banco a ser estudado neste trabalho não será divulgado e será chamado de Banco X.

¹ Informação extraída do Site do Planalto. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 1 jun. 2013.

² Informação extraída de relatórios da FETRAFI-RS. Disponível em: <<http://www.fetrafi.org.br>>. Acesso em: 1 jun. 2013.

O Banco X³ é uma empresa 100% pública e o maior banco público da América Latina. Mas além de um banco, também, uma instituição presente na vida de quase totalidade dos brasileiros, uma vez que é o responsável por programas sociais e ser responsável por diversas unidades lotéricas. Também é uma instituição que participa de atividades educacionais, culturais e desportivas, além de promover o desenvolvimento urbano, sendo os setores de habitação, saneamento urbano, infraestrutura e prestação de serviços sua prioridade, o que resulta em contribuição significativa para a melhoria de vida dos cidadãos brasileiros, principalmente os de menor renda.

Sua rede de atendimento está presente em todas as regiões do Brasil e também no exterior. Dentro do país, são mais de 36,2 mil unidades, presentes em 5.467 municípios. Destas, mais de 6 mil são unidades próprias, distribuídas entre agências, postos e salas de autoatendimento, sendo as outras 29mil unidades representadas por correspondentes bancários.

Sendo, portanto, o Banco X uma instituição de grande porte, há alta demanda pela contratação funcionários a fim de manter seu pleno funcionamento. Atualmente, tem mais de 90mil empregados ativos distribuídos pelo Brasil.

A seleção de funcionários ocorre através de concurso público, conforme determina a legislação vigente e seu Estatuto, visando preencher as vagas estipuladas e/ou efetuar cadastro reserva, ou seja, conforme houver necessidade de contratação, os candidatos aprovados são chamados, sempre observando a ordem de classificação e a validade do concurso.

Possui plano de cargos e salários bem estruturado, que contempla a estrutura de cargos efetivos da organização. Todos os empregados que prestam concurso, após sua admissão, ocupam cargos efetivos de caráter permanente, podendo este ser na carreira administrativa ou na carreira profissional. A carreira administrativa, onde estão alocados a grande maioria dos funcionários, tem seu cargo denominado Técnico Bancário Novo e possui 48 referências salariais. A ascensão nos níveis salariais, para ambas as carreiras, se dá através de promoções por merecimento e antiguidade. A instituição possui, também, funções gratificadas, que vão além dos cargos efetivos apresentados. As funções servem para o exercício de atividades que extrapolam as estipuladas para o cargo efetivo do funcionário. A conquista de uma função gratificada ocorre através de Processo Seletivo Interno (PSI), com regras e requisitos específicos para cada função a ser ocupada, resultando em maior transparência na seleção e acesso do quadro profissional às oportunidades de crescimento oferecidas pela empresa.

³ Informações sobre a empresa foram extraídas do site da mesma, que não é divulgado por questões de sigilo de seu nome.

Por estar em processo de expansão, buscando estar presente em todos os municípios brasileiros e tendo como meta a abertura de quantidade elevada de agências para os próximos três anos, o Banco X tem realizado muitas contratações em curto período de tempo, sendo muitos desses contratados jovens que estão iniciando sua carreira profissional, com expectativas diversas e realidades diferentes, inseridos em um contexto de vida muito diferente do que se tinha até alguns anos atrás. Os conceitos de sucesso, carreira e ascensão profissional já não são mais os mesmos. A atual geração tem pressa em ser bem sucedido. Assim, torna-se importante conhecer o perfil dessa nova geração de economiários para que o banco possa adaptar-se a atual realidade, proporcionando o alcance das expectativas geradas.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar como os novos funcionários do Banco X agem com relação as suas carreiras.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar o perfil socioeconômico dos funcionários recém-contratados;
- b) Levantar as razões para escolha deste setor;
- c) Levantar as razões para escolha do Banco X;
- d) Levantar as expectativas de carreira dentro do Banco X;
- e) Mapear estratégias de aprimoramento voltadas para o desenvolvimento da carreira

1.2 JUSTIFICATIVA

O presente estudo busca identificar quais as expectativas de carreira e quais atitudes os novos funcionários da instituição estão dispostos a tomar, definindo o planejamento para alcançar a evolução da carreira e sua continuidade ao longo dos anos, relacionando suas expectativas e perspectivas à estratégia adotada e aos métodos utilizados para que se chegue ao fim desejado. Busca-se, também, identificar que razões levam esses jovens funcionários a iniciarem uma carreira na organização.

Portanto, a partir do conhecimento obtido com este trabalho, será permitido à organização conhecer melhor o perfil de seus novos colaboradores, que motivos os levaram a ingressar na instituição, quais suas expectativas e o que planejam e estão dispostos a fazer para o sucesso de sua carreira dentro da organização, o que possibilitará a esta implantar ações de planejamento de carreira que se adaptem às necessidades atuais demonstradas pela nova geração de funcionários, buscando reduzir o *turn-over*.

2 CARREIRA

Historicamente, carreira é o caminho percorrido com o passar da vida, caracterizado pelo vínculo às profissões exercidas, resultando na criação do histórico da vida de trabalho dos cidadãos. Porém, a definição de carreira pode ter diversos significados, variando de acordo com o sentido em que se analisa e a época em questão.

A carreira, em seu sentido socioeconômico, significa “estruturas de trabalho inseridas em organizações” (BLAU; DUNCAN, 1967; DUPONT; PEREIRA, 1996; RIVAS, 1988 *apud* BARUCH, 2004, em “respostas às forças do mercado de trabalho” (ARTHUR, HALL; LAWRENCE, 1989 *apud* BARUCH, 2004). Socialmente, representa o desempenho de papéis sociais no trabalho, proporcionando mobilidade social. Psicologicamente, é a “sequência evolutiva das experiências de trabalho de uma pessoa em dado contexto ao longo do tempo, que se constitui em um veículo de auto realização psicológica” (SUPER, 1976, *apud* BARUCH, 2004), enquanto Holland simplifica, afirmando ser a realização vocacional no mundo. E psicossocialmente define-se como “síntese da relação dialética de construção psicossocial contínua entre o indivíduo e o mundo social e do trabalho” (RIBEIRO, 2004 *apud* BARUCH, 2004; RIVAS, 2003, *apud* BARUCH, 2004).

Há alguns anos, carreira era sinônimo de crescimento profissional dentro de uma mesma organização. Estabilidade, remuneração progressiva e trajetória traçada e previsível eram características da definição tradicional. Entrava-se na empresa pensando em aposentar-se nela, tendo, assim, uma carreira de sucesso. O esperado pelas pessoas era servir à mesma empresa durante toda sua trajetória profissional.

No passado, a natureza das carreiras tradicionais era baseada em estrutura hierárquica, altamente estruturada e rígida. O modelo de carreira possuía clara e linear direção no sentido do avanço prescrito, que significava promoções de cargo, tendo o indivíduo uma “escada” a subir, chamada hierarquia. O sucesso era medido através da taxa de mobilidade ascendente e de indicadores externos de realização, como o salário e status social.

Entretanto, com as mudanças do mercado de trabalho, a noção de carreira foi alterada. De acordo com Baruch e Rosenstein (1992 *apud* BARUCH, 2004), a “definição mais moderna vê a carreira como um processo de desenvolvimento do empregado por meio de uma trajetória de experiências e empregos em uma ou mais organizações”. Os indivíduos tornam-se proprietários de suas carreiras, mas, para o empregado, ela é planejada e gerenciada pela organização.

Hoje, contrariamente a intenção de servir a mesma empresa por toda a vida, os indivíduos esperam que a empresa sirva a si, e a duração da relação pode ser reduzida a poucos anos. Segundo Rousseau (1996 *apud* Yehuda, 2004) e Herriot Pemberton (1995 *apud* Yehuda, 2004), a oferta de carreiras de emprego seguro, do ponto de vista organizacional, dá lugar às oportunidades de desenvolvimento. Do ponto de vista do indivíduo, ocorre o rompimento do comprometimento com a organização em sentido a múltiplos comprometimentos e compromissos condicionais à empresa.

A noção de carreira atual alterou-se significativamente. Tornou-se transacional, flexível. O novo modelo de carreira compreende inúmeras opções, com diversas direções possíveis para seu desenvolvimento. Não há mais as antigas rotas delineadas, ordenadas e firmes para o sucesso, o qual pode ser vivenciado de diferentes maneiras. O sucesso passa a ser vivido através de uma troca de direção, de organização ou de aspiração. É permitido que se escolha entre as opções, não havendo um único meio para o alcance do sucesso, que é avaliado a partir de critérios como satisfação, equilíbrio, autonomia e liberdade, entre outras percepções, juntamente com parâmetros externos, tais como renda, posição e status (YEHUDA, 2004).

Daí que surge a definição de Carreira Multidirecional, que considera a gama completa de cenários disponíveis à escolha do indivíduo. A carreira é mais dinâmica e fluída, dando mais liberdade ao cidadão. Entretanto, ela não se resume a trajetória de carreira assumida, mas implica em avaliação do sucesso individual na carreira. O Sistema Linear de Carreira, caracterizado por uma estrutura estável e clara com relação aos passos a serem dados, onde há apenas uma única direção para promoção, em que a carreira era estática e rígida e o caminho para o sucesso já estava determinado, fica para trás (YEHUDA, 2004).

Surge, também, o conceito de Carreira Proteana. Inspirada no deus grego Proteu, o qual possuía a capacidade de mudar sua forma de acordo com sua vontade, a Carreira Proteana define um novo modelo de perspectiva de carreira, assumindo o indivíduo a responsabilidade pelo gerenciamento e planejamento de sua carreira, agindo conforme sua vontade (YEHUDA, 2004).

A carreira proteana é um processo em que a pessoa gerencia, e não a organização. Ela engloba todas as diversas experiências do indivíduo referentes à sua educação, treinamento, experiências em diversas organizações, mudanças no campo ocupacional etc. (...) As escolhas pessoais de carreira e a procura pela autossatisfação do indivíduo proteano são os elementos unificadores e integradores de sua vida. (HALL, 1976, p. 201 *apud* YEHUDA, 2004).

Através do surgimento de novos conceitos de carreira, muda também o modo como se relaciona com a sociedade. Na sociedade feudal, por exemplo, havia uma divisão social rígida e bem definida entre o Clero, a Nobreza e o Terceiro Estado, em que se nascia e morria pertencendo à mesma classe, sendo praticamente impossível a mobilidade social. Já no Antigo Regime, com a sociedade capitalista industrial liberal, passa a ser possível a mobilidade social. Na teoria, é permitido a qualquer um fazer uma carreira. Assim, “abre a porta a modelos de sucesso muito variados e encoraja a promoção social” (CHANLAT, 1995, p. 69), resultando no surgimento do sentido moderno de carreira.

Somente nos anos 1980 que surge a preocupação com o gerenciamento de carreiras de pessoal por parte da empresa, em decorrência da importância adquirida pela empresa e da profissionalização da gestão. Assim, dentro do contexto de reabilitação da empresa e de hegemonia do discurso gerencial, surge a noção de carreira alimentada pelo novo discurso de gestão dos recursos humanos, onde o capital humano torna-se indispensável nas práticas de gestão. A gestão deve ainda levar em consideração o enraizamento social das carreiras, em que “toda sociedade, independente de seu tipo, fornece os quadros no interior dos quais as carreiras nascem, desenvolvem-se e morrem” (CHANLAT, 1995, p. 69). Assim sendo, conforme são a cultura e a estrutura de cada sociedade, as configurações que os tipos e modelos de carreira podem ter sofrem modificações de um país para outro.

3 MODELOS E TIPOS DE CARREIRA

Chanlat (1995) define a existência de dois modelos e de quatro tipos de carreira. Os modelos englobam os aspectos fundamentais de carreira em nossa sociedade. Já os tipos remetem às dimensões profissionais da carreira, ou seja, às diferentes possibilidades oferecidas a uma pessoa no ambiente de trabalho.

Quadro 1 – Modelos de Carreira

OS MODELOS DE CARREIRA	
O Modelo Tradicional	O Modelo Moderno
Um homem	Um homem e/ou uma mulher
Pertencente aos grupos socialmente dominantes	Pertencente a grupos sociais variados
Estabilidade	Instabilidade
Progressão linear vertical	Progressão descontinua vertical e horizontal

Fonte: CHANLAT, 1995.

O primeiro modelo é o tradicional, que tem sido o dominante até hoje em dia. Nele, a carreira é feita por um homem, que pertence aos grupos socialmente dominantes. Há certa estabilidade e a progressão é linear vertical. Encaixa-se perfeitamente em sociedades onde há forte divisão sexual do trabalho, impedindo o desenvolvimento de carreira das mulheres; onde há maior homogeneidade da população e desigualdade de instrução; e onde as organizações ofereciam empregos, estabilidade e aberturas. Ainda é bastante presente mais em alguns países que em outros. O Japão é um país exemplar de como a existência deste modelo ainda é forte atualmente (CHANLAT, 1995).

O segundo modelo, que emerge a partir dos anos 1970, surge em decorrência das mudanças sociais nos últimos trinta anos, como a entrada das mulheres no mercado de trabalho, aumento do grau de instrução, globalização da economia, flexibilização do trabalho, entre outros. Tem como forte característica a variedade sexual e social. Com a democratização da educação foi possível que não só as mulheres, mas que indivíduos de classes menos favorecidas também tivessem acesso a este modelo. É marcado pela instabilidade, descontinuidade e horizontalidade. É possível parar de trabalhar para estudar, para cuidar dos filhos, retornar ao trabalho, reorientar a carreira e tirar licenças, alternativas que não existem no modelo tradicional. Entretanto, a instabilidade e a descontinuidade não são sinônimos de progresso e de bem-estar àqueles submetidos a este modelo (CHANLAT, 1995).

De acordo com o encaminhamento profissional dado a cada indivíduo, foram definidos quatro tipos de carreiras por Chanlat (1995), quais sejam: burocrático, profissional, empreendedor e sociopolítico. Cada tipo, além de recuperar uma tarefa precisa, indica também o caminho lógico a seguir e o sistema de recompensas a si associado. O Quadro 2 apresenta as principais características de cada um.

- Carreira de tipo Burocrático:

Conforme indica seu nome, este tipo remete às estruturas burocráticas da organização. Caracteriza-se pela divisão elaborada do trabalho, pela rígida hierarquia de papéis e de estatutos, pela regulamentação onipresente, pela centralização do poder e pela impessoalização das relações.

Quadro 2 – Descrição dos Tipos de Carreira

Descrição dos Tipos de Carreira					
Tipos de Carreira	Recursos Principais	Elemento central de ascensão	Tipos de Organização	Limites	Tipos de Sociedades
Burocrática	Posição hierárquica	Avanço de uma posição hierárquica à outra	Organizações de grande porte	O número de escalões existentes	Sociedade de empregados
Profissional	Saber e reputação	Profissão, perícia; habilidades profissionais	Organização de peritos; Burocracia Profissional	O nível de perícia e de reparação	Sociedade de peritos
Empreendedora	Capacidade de criação; inovação	Criação de novos valores, de novos produtos e serviços	Pequenas e médias empresas; Empresas artesanais, culturais, comunitárias e de caridade	A capacidade pessoal; As exigências externas	Sociedade que valoriza a iniciativa individual
Sociopolítica	Habilidades sociais; capital de relações	Conhecimento; Relações de Parentesco (Rede social)	Familiar, Comunitária, de Clãs	O número de relações conhecidas e ativas	Sociedade de Clãs

Fonte: CHANLAT, 1995.

O avanço se dá dentro de uma carreira estritamente definida dentro da pirâmide organizacional. As responsabilidades, o salário e as vantagens sociais são formalmente definidos e aumentam de acordo com o avanço de cada nível. Normalmente, o recrutamento,

seleção e promoção se dão por meio de concurso e antiguidade (CHANLAT, 1995). A carreira é limitada pelo número de escalões existentes e o recuso central é a posição ocupada pelo indivíduo.

Como exemplos que apresentam efetivamente diversos graus burocráticos, tem-se as grandes organizações de natureza privada, organizações públicas, paraestatais ou cooperativas. Entretanto, este tipo de carreira encontra-se seriamente ameaçado, devido à crise do Estado, à reestruturação das empresas, ao achatamento das hierarquias e ao apelo por criatividade, inovação e iniciativa individuais. É pouco adaptado à concorrência internacional, às mudanças tecnológicas e à flexibilidade.

- Carreira de tipo Profissional:

Este tipo de carreira baseia-se em possuir “monopólio de um certo saber, da especialização, da profissão e da reputação” (CHANLAT, 1995, p. 73). Contrariamente à carreira burocrática, a profissional não é vertical. Seu avanço se dá no interior da disciplina profissional, à medida do acúmulo do conhecimento e da experiência. O crescimento está intimamente relacionado à reputação de quem exerce a profissão e a seu saber. O próprio indivíduo possui os meios e a capacidade de aprender e aperfeiçoar-se. O desenvolvimento e avanço pessoal não estão totalmente ligados à hierarquia organizacional, mas à própria natureza do trabalho.

Não está diretamente relacionada a uma organização, pois oferece maior mobilidade, uma vez que o recurso central da carreira profissional é a especialização reconhecida. Assim, há maior lealdade à profissão do que em relação à organização que emprega esses profissionais. Essa característica justifica porque se percebe maior mobilidade entre organizações dos indivíduos sujeitos a este regime. Como exemplos de profissionais, temos médicos, advogados, professores e engenheiros (CHANLAT, 1995). Atualmente, nota-se a presença deste tipo de carreira cada vez mais intensa nas grandes estruturas, as quais Mintzberg nomeou de “burocráticas profissionais”. A carreira do tipo profissional terá maior importância em sociedades orientadas em direção a uma cultura de especialistas.

- Carreira do tipo Empreendedor:

O tipo empreendedor de carreira está relacionado às atividades de uma empresa independente, traçadas por uma pessoa; em geral, é identificado como “empreendedor econômico” (CHANLAT, 1995). É originária da sociedade capitalista liberal e de sua ideologia de sucesso individual. Ganhou notoriedade e valorização ao longo do século XIX,

onde era sinônimo de superioridade liberal sobre a sociedade aristocrática feudal, uma vez que o sucesso deixa de ser fruto da origem de nascimento de cada um, e passa a ser resultado do talento, do trabalho e da poupança realizados. Entretanto, ao longo do século XX foi amplamente substituída pelas carreiras Profissional e Burocrática, reaparecendo com força somente há poucos anos. Foi valorizada novamente devido a fatores como as dificuldades do setor público, demissões em massa em algumas indústrias e a crise do Estado-Providência (CHANLAT, 1995).

Embora seja mais arriscada que os demais tipos de carreira, a carreira empreendedora oferece, em caso de sucesso, recompensas materiais mais elevadas e bem consideráveis. O êxito atingido por um empreendedor jamais será atingido por um burocrata ou profissional. A carreira empreendedora exige características pessoais como criatividade, inovação e atração pelo risco, além de independência nos cargos executivos e não executivos das grandes empresas para melhorar o desempenho. A precarização do trabalho e uma taxa de desemprego elevada podem levar às pessoas a criarem seu próprio emprego. Mesmo assim, a qualidade de carreira oferecida pelo empreendedorismo é questionável (CHANLAT, 1995).

- Carreira do tipo Sociopolítico:

O último modelo de carreira proposto baseia-se nas habilidades sociais e no poder de relações dos quais dispõe uma pessoa. O elemento central é o capital de conhecimentos, de relações e de pertencimento a um nível social e bem estruturado e entendido (CHANLAT, 1995). A construção da carreira e o ganho de promoções ocorrem graças ao nível de relações que o indivíduo possui.

Podem ser enquadradas neste tipo de modelos as empresas do tipo familiar, comunitária ou em clãs. É ainda fortemente presente em partes do mundo como a África, onde, muitas vezes, a solidariedade étnica tem maior importância que a competência profissional, as regras burocráticas ou o dinamismo empresarial. Em nossa sociedade, é considerado legítimo dentro de empresas familiares, porém, é denunciado em universos como o das estruturas burocratizadas, em que é associado ao nepotismo (CHANLAT, 1995).

Por fim, o capital de relações exerce influência sobre os demais tipos de carreira, uma vez que a carreira nunca será fruto unicamente de sorte, criatividade ou competência. Toda carreira é resultado de um conjunto de relações. Entretanto, a carreira do tipo sociopolítica diferencia-se pelo fato de o capital de relações dominar largamente todo o resto, substituindo com vantagem, em alguns casos, o diploma, os concursos, a antiguidade e a competência profissional.

3.1 PARADOXOS NAS CARREIRAS

Nos trinta anos seguintes à Segunda Guerra Mundial, as sociedades industrializadas foram marcadas por elevado crescimento e melhoria da qualidade de vida. A taxa de desemprego era pequena e houve melhoria contínua dos benefícios sociais, nível de economia elevado e um Estado que não conhecia o endividamento. Entretanto, a partir dos anos 1970, essa configuração começou a mudar. Os Estados estão endividados e não conseguem mais recuperar o pleno emprego, mesmo em épocas de prosperidade. A sociedade está em fase de fragmentação e cresce o número de excluídos, há uma crise no sistema educacional, a concorrência internacional torna-se mais acirrada e as tensões comunitárias mais intensas. Assim, a noção de carreira torna-se paradoxal frente a todos esses acontecimentos. A gestão da carreira supõe estabilidade, boa remuneração, futuro profissional relativamente traçado e previsível, formação adequada e ética no trabalho (CHANLAT, 1996). Porém, devido aos fatores já citados, os elementos da gestão de carreira estão cada vez menos reunidos.

Dentre os paradoxos identificados por Chanlat (1996), o primeiro deles é “Como falar de carreira, quando o mercado de trabalho tem demandado cada vez menos empregos estáveis e bem remunerados?”. Há alguns anos, percebe-se que a sociedade está em vias de se fragmentar, sendo o mercado de trabalho o centro desse processo. Cada vez mais encontra-se um número crescente de desempregados e/ou pessoas com empregos precários, contratados ou temporários, ao lado de assalariados estáveis e bem remunerados. As razões⁴ que levam a essa fragmentação da sociedade são explicadas pelas estratégias de flexibilização aplicadas nas empresas. A flexibilidade funcional adotada pelas empresas atinge diretamente o núcleo estável de assalariados, dando-lhes mobilidade a curto ou longo prazo. Enquanto isso, a flexibilidade numérica refere-se ao pessoal periférico, submisso às imprevisibilidades da conjuntura empresarial. Porém, é graças a flexibilidade de mão de obra adotada pelas empresas que tornou-se possível responder de modo eficaz à demanda de mercado, juntamente com a maximização dos ganhos. A adoção dessa última estratégia é diretamente responsável pelo aumento do número de funcionários temporários, pelo desemprego de executivos e profissionais, pela diminuição dos empregos estáveis e bem pagos e pelo aumento da precariedade e da exclusão. Entretanto, a flexibilidade da mão de obra não é a

⁴ As razões da fragmentação da sociedade foram identificadas pelo pesquisador alemão Wolfgang Lecher, membro do instituto de pesquisa dos sindicatos alemães.

principal causa do aumento da precarização, é somente uma das consequências da adoção de formas de gestão orientadas por imperativos essencialmente financeiros (CHANLAT, 1996).

O segundo paradoxo da carreira determinado por Chanlat (1996) é “como falar de carreira quando a forma de gestão está dominada por preocupações essencialmente financeiras?”. Com o retorno do pensamento neoliberal nos anos 80, o insucesso de soluções coletivistas e o aumento do individualismo, o compromisso social-democrata assumido após a Segunda Guerra Mundial foi fortemente ferido. Houve a privatização de empresas públicas, a diminuição de despesas públicas, a desregulamentação em algumas indústrias, a explosão do mercado de ações e a diminuição da fiscalização das altas rendas. O progresso social ocorrido nessa época mascarou os estragos provocados por essa política. A lógica financeira implantada torna-se de curto prazo, sem se preocupar com a estabilidade do emprego ou com a inovação industrial. Sua única preocupação é com o rendimento sobre o capital investido em uma base trimestral (CHANLAT, 1996). A aceitação da imposição dessa lógica resulta no aumento do desemprego. Embora seja bastante proveitosa a curto prazo, é, também, sinônimo de desastre social a longo prazo. É preciso que a gestão de carreira produza estabilidade e solidariedade, para que as pessoas não estejam sujeitas a carreiras efêmeras e o número de excluídos não aumente;

Seguindo a linha de pensamento, o terceiro paradoxo de Chanlat (1996) é “Como se pode pensar em carreira quando se observa um declínio da ética no trabalho?”. Enquanto a flexibilização da mão de obra e a lógica financeira são as responsáveis pelo crescimento da perda de empregos, afetando as possibilidades de carreira, é alterado significativamente o desejo de fazer carreira. Ou seja, altera-se a questão da ética do trabalho, que é cada vez mais desvalorizada. As pessoas tornaram-se mais distantes da vida profissional, preferem ter mais tempo livre para a realização de atividades fora do local de trabalho. Esse comportamento está se sobrepondo à ética puritana do trabalho, onde os comportamentos estão cada vez menos sujeitos a uma dimensão moral.

O enfraquecimento da ética do trabalho, baseada em “para produzir mais, deve-se trabalhar mais, e que produzir mais conduza a uma vida melhor”, está relacionado diretamente às contradições culturais do capitalismo. Enquanto por um lado o sistema estimula o consumo e o aproveitamento imediato de tudo o que se passa, por outro o trabalho ainda permanece submetido a imperativos rígidos autoritários e pouco gratificantes. Assim, torna-se difícil manter a ética baseada no esforço, na disciplina, no trabalho bem feito, na profissão e no longo aprendizado (CHANLAT, 1996). Há a criação de uma contradição, onde “cada vez mais as pessoas investem em atividades externas à sua vida profissional, mas o trabalho

oferece desafios, responsabilidades e reconhecimento, atribuindo ao sujeito identidade profissional e tornando-o uma fonte de investimentos”.⁵ A questão que fica é como seria possível retomar uma ética do trabalho sem mudanças como a revalorização das carreiras, por exemplo. A resposta é que somente os inseridos em uma categoria estável e os mais agressivos do grupo periférico podem almejar uma carreira e apoiar-se sobre uma ética do trabalho. Dentro desse pequeno grupo favorecido, é considerada essencial a preservação do lazer e os fatores que tornam essas pessoas felizes são a autonomia, a autoestima, a felicidade familiar, a ausência de conflitos na vida fora do trabalho e a amizade.

O quarto paradoxo de Chanlat (1996) consiste em “Como pensar em carreira, quando os sistemas de formação estão em crise?”. A crise do sistema educacional, juntamente com o declínio da ética do trabalho, também afeta, não só o desemprego, mas as perspectivas profissionais. Dentre os fatores que caracterizam a crise na educação, podem ser apontados a taxa de abandono escolar, incluindo universidades, o índice de analfabetismo e de semianalfabetíssimo e o desempenho dos alunos em exames de nível nacional e internacional. A amplitude dos problemas causados pelo desleixo com a educação vem, historicamente, causando problemas a todos os envolvidos, fator que torna a situação ainda mais preocupante, uma vez que se vive em uma sociedade definida como “de saber e de conhecimento” (CHANLAT, 1996).

Por fim, Chanlat (1996) define o quinto e último paradoxo “Como pensar em carreira quando o horizonte profissional é cada vez mais curto?”. A sociedade passa por um momento paradoxal, onde a carreira fica cada vez mais curta e a sociedade cada vez mais velha. Esse fenômeno de diminuição do horizonte profissional pode ser observado desde o final dos anos 1970. Tradicionalmente, a carreira é pensada como um caminho de longa duração, entretanto, observa-se cada vez mais a conclusão das carreiras antes do prazo previsto. Demissões em massa, aposentadorias antes da idade para algumas classes de trabalhadores ou pela falta de condições físicas para exercer suas atividades, são algumas das causas do encurtamento das carreiras (CHANLAT, 1996).

Enquanto a sociedade está envelhecendo e o déficit previsto no regime de previdência aumentando, o tempo de carreira está diminuindo. Esse encurtamento da carreira pode prejudicar as próprias empresas, uma vez que ao demitir funcionários antigos e experientes,

⁵ SAINSAULIEU, R. (org.) **L'entreprise une affaire de société**. Paris: Presse de la foundation nationale des sciences politiques, 1990; JENCKS, C., PERMAN, L., RAINWATER, L. What is a good job? a new measure of labor-market success. **American Journal of Sociology**, v. 93, p. 1322-57, 1988; AKTOUF, O. **Le management entre tradition et renouvellement**. Montréal: Gaetan Morin Éditeur, 1989; CHANLAT, J. F. (org.) **L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées**. Québec/Paris: Les Presses de l'Université Laval/Eska, 1990; LANE, R. **The market experience**... Op. cit.

vão-se com esses muito do conhecimento e da cultura da própria organização. Nesse contexto, cada vez mais constrói-se uma ideia de carreira baseada na instabilidade, enquanto, na verdade, a idade deveria ser, justamente, um fator que desse segurança profissional ao trabalhador. O desemprego ao findas os 40 ou iniciar o 50 anos representa uma perda considerável tanto para as empresas quanto para a sociedade, além de causar um drama imensurável para os atingidos, uma vez que a discriminação contra a idade para quem está em busca de emprego é um fato real. As aposentadorias em massa podem, sim, provocar o rejuvenescimento do corpo funcional, mas também podem resultar em grandes perdas para a organização (CHANLAT, 1996).

Assim, é possível perceber que é difícil falar de carreira sem falar de sociedade e cultura, ainda mais quando estas são paradoxais à ideia de carreira. A carreira é realmente dependente das aberturas profissionais oferecidas pela sociedade e está cada vez mais restrita a um número menor de assalariados. Caso as tendências de flexibilização do trabalho e a lógica financeira se mantiverem, a gestão de carreira tornar-se-á cada vez mais instrumento de luxo reservado àqueles que possuem um emprego permanente. A dualização da sociedade passará, então, a fazer parte dos hábitos, não sendo somente um acidente temporário, em razão da ausência de regulação social do mercado. Esse cenário, onde há o cortejo de exclusões e precarizações, resulta em risco para o futuro das relações sociais. Portanto, em face de uma dinâmica de exclusão e precarização, deve-se agir com ações sociais baseadas em uma ética de individualização e solidariedade.

4 PERSPECTIVAS DE CARREIRA

Nas últimas décadas, a sociedade como um todo, mas, principalmente, o mundo do trabalho, tem sido alvo de uma imensa quantidade de mudanças. Vive-se um período em que as noções de mudança, transição, provisoriedade, dinâmica e transformação são cada vez mais centrais (BASTOS, 2011).

A carreira, em especial, sempre apresentou o dilema entre mudança e permanência. A compreensão das carreiras no trabalho e nas organizações sempre buscou encontrar os fios que teciam os sentidos de continuidade e permanência. Sempre foi um objeto que necessita de análise simultânea de suas mudanças e continuidades. Contrariando a noção tradicional de carreira, não necessariamente ela se apresenta em uma trajetória linear e progressiva. Suas transformações, assim como qualquer fenômeno humano e psicossocial, nem sempre significam um caminho reto em direção a um objetivo claramente delineado e antecipável. Ou seja, não se pode pensar em carreira como um horizonte que fica cada vez mais claro à medida que dele nos aproximamos (BASTOS, 2011). As carreiras apresentam transições bruscas, com idas e vindas, com recomeços, percursos alternativos, estradas com curvas e desvios, subidas e descidas, mas mesmo assim presume-se a existência de um fio condutor, inconsciente para o caminhante, a unir o que pode parecer desconexo ou paradoxal.

Em função das mudanças de reconfiguração do mundo do trabalho, os paradoxos nas carreiras tem se mostrado cada vez mais visíveis nas organizações e na gestão nas últimas décadas. Tais mudanças forçam o rompimento com a visão simplista, linear e progressiva tão impregnada na concepção tradicional de carreira.

Bastos (2011) arrisca-se a pensar que possa existir um outro elemento, pouco considerado ao se explicar a importância das carreiras para as pessoas, para a investigação científica para a gestão nas organizações. A perspectiva de carreira, embora entendida como uma construção pessoal, é tema importante para o modo como os indivíduos se postam diante do trabalho, das organizações e suas demandas de desempenho e dedicação.

É como se o grande fio condutor que nos organiza ao longo do nosso ciclo vital, inclusive no âmbito do trabalho, fosse o sentimento ou a percepção de que estamos construindo um caminho que nos leva a ser ou a conseguir algo significativo e que nos dá o sentido da vida e da vida como trabalhadores. Os objetivos mudam, o que alcançam pode ser radicalmente diferente, mas parece que todos os seres humanos são impulsionados em direção a algo que representa, para si mesmos, crescimento, desenvolvimento, ou novas tarefas congruentes com o novo estágio de vida. (BASTOS, 2011, p. 11).

A partir disso, tem-se a razão pela qual o modo como as carreiras são concebidas e gerenciadas acaba tendo tantos impactos sobre os vínculos e sobre o desempenho no trabalho. De alguma maneira, é possível afirmar que todas as demais ações no campo da gestão de pessoas estão subordinadas a este eixo organizador denominado “perspectiva de carreira” (BASTOS, 2011).

Assim, a perspectiva de carreira é um guia para as pessoas em sua trajetória profissional, balizando sua busca por desenvolvimento e crescimento. Ao longo dessa trajetória, o indivíduo sofre influências tanto do contexto social em que está inserido, quanto das organizações ou das próprias relações sociais, através de relacionamentos que possam influenciar, de alguma maneira, o desenvolvimento de carreira. O próximo tópico trata, então, sobre o planejamento de carreira do indivíduo.

5 PLANEJAMENTO DE CARREIRA

As mudanças sempre estiveram presentes na sociedade. Todavia, seu ritmo tem se intensificado nos últimos anos. Empresas, organizações públicas e privadas e entidades filantrópicas tem experimentado a combinação do rápido desenvolvimento em múltiplas áreas, tais como econômica, tecnológica e na sociedade em geral. Essa mudança acelerada vivenciada implica fortemente na gestão de pessoas no trabalho e, em especial, no planejamento e gestão das carreiras (BARUCH, 2004).

Uma vez que a carreira seja o principal componente da vida profissional, já que está envolvida com o trabalho, torna-se fundamental o investimento em estrutura, cultura e processos organizacionais nos sistemas de carreiras. O trabalho proporciona ao indivíduo um senso de propósito, de desafio, satisfação pessoal e renda, além de uma identidade única, criatividade, status, desafio de vida e acesso à rede social. Pode-se, então, enxergar a carreira como uma jornada em que, baseada na metáfora da vida, as pessoas podem optar por seguir o caminho tradicional ou por navegar pelo seu próprio caminho (BARUCH, 2004).

De acordo com Kilimnik e Sant'Anna, (2006 *apud* BLESSMANN, 2012), nunca antes, na história das organizações, as competências e talentos das pessoas foram tão valorizados como neste momento. A demanda por indivíduos cada vez mais competentes e talentosos pelas organizações só cresce nos últimos anos, como consequência das transformações ocorridas no mundo e no mercado. Isso ocorre à medida que as tradicionais fontes de vantagem competitiva, antes caracterizadas pela mão de obra barata e pela tecnologia, deixam de ser suficientes para a manutenção de uma posição competitiva, as organizações passam a ressaltar os indivíduos e suas competências como canal de diferenciação estratégica. Assim, as empresas passam a competir não somente por clientes e mercados, mas também a competir pelo talento humano, talvez o mais importante de todos (BLESSMANN, 2012).

Esta realidade tem como vantagem ressaltar a importância da valorização do capital intelectual, resultando em reconhecimento da relevância das pessoas e de seu desenvolvimento como fonte fundamental à vantagem competitiva sustentável. Em contrapartida, percebe-se contínua automatização e rotinização das funções, destacando-se, também, o apelo à terceirização de inúmeras atividades, que passam a configurarem-se como trabalho precário, sem segurança ou desemprego estrutural (KILIMNIK; SANT'ANNA, 2006 *apud* BLESSMANN, 2012).

Processos de enxugamento organizacional, de sofisticação de mecanismos de controle através de novas tecnologias, tais como a elevação da pressão sobre os trabalhadores inclusive por contínua atualização profissional são legitimadas por discursos como empregabilidade, competência e competitividade. Assim, a fim de fazer frente às exigências da sociedade moderna, as organizações orientam seu foco para o cliente, tornando-se ágeis e enxutas, e a realização das tarefas, por parte do executor, implicam em amplo conhecimento do negócio, autonomia, responsabilidade e habilidade para a tomada de decisões. Os ambientes tornam-se cada vez mais complexos, o que requer uma visão completa dos modelos tradicionais de empresa pelo ponto de vista estrutural, de gestão do negócio e do trabalho. O principal desafio das organizações passa a ser o desenvolvimento de indivíduos com o perfil exigido pelo novo modelo de organização. Tal esforço implica na transformação de empregados de tarefas em profissionais de processo, em repensar o papel dos gestores e dos trabalhadores dessa nova configuração, recriando o modo de gestão e implantando o aprendizado no dia a dia organizacional, moldando uma nova cultura que suporte o novo modelo de trabalho (KILIMNIK; SANT'ANNA, 2006 *apud* BLESSMANN, 2012).

Nas empresas brasileiras já é possível perceber algumas mudanças em relação às políticas e às práticas de gestão de pessoas. Essas transformações se dão principalmente nos processos de captação, desenvolvimento e remuneração, como a busca por profissionais com alto nível de instrução, bem como a introdução de práticas que estimulem o autodesenvolvimento e a implantação de novos mecanismos de remuneração, como a remuneração variável e a participação nos resultados. Pode-se destacar os novos desenhos organizacionais, que proporcionam maior integração e comunicação; a valorização de competências voltadas à inovação; aumento da importância do Recursos Humanos na definição de estratégias de negócio e no estabelecimento de políticas e práticas mais modernas, visando atrair, reter e desenvolver os melhores talentos, bem como o deslocamento da gestão do cargo para o indivíduo (KILIMNIK; SANT'ANNA, 2006 *apud* BLESSMANN, 2012).

A partir disso, as organizações passam a intervir sobre o planejamento e desenvolvimento de carreira dos seus empregados, uma vez que estes mostram-se como determinantes do desenvolvimento pessoal, de habilidades e competências. Torna-se muito mais fácil definir políticas, práticas e ações específicas de gestão de pessoas quando indivíduo e organização estabelecem objetivos e planos de carreira, além de um alinhamento das metas individuais com as metas da organização.

Sem diretrizes, estruturas de carreira e instrumentos de gestão, seria impossível uma grande empresa conciliar as diferentes expectativas de carreira de seus milhares ou centenas de funcionários com as necessidades organizacionais. Dutra (1996) define, então, um Sistema de Administração de Carreiras. Este sistema não deve ser visto como uma moldura em que as pessoas devem obrigatoriamente se encaixar, mas como a estruturação de opções como meio de organizar as possibilidades, servindo de suporte para que os indivíduos possam planejar suas carreiras dentro da empresa.

O sistema proposto deve conter os princípios que representam os compromissos firmados entre organização e indivíduos, a conciliação entre o desenvolvimento da empresa e o de seus funcionários, a definição das trajetórias de carreira e especializações importantes à manutenção e/ou incorporação de vantagens competitivas, além do nível de suporte oferecido ao planejamento individual da carreira (DUTRA, 1996). Entretanto, surgem algumas resistências a esse modelo, como indivíduos acreditarem que o desenvolvimento de carreira é responsabilidade única da empresa, acharem que o crescimento na carreira é questão de sorte, crerem que não há sentido em planejar a carreira, pois não é possível prever o futuro, e, ainda, indivíduos que não possuem coragem de encarar a si mesmos ao efetuarem sua auto avaliação, relutando em executar as mudanças necessárias a seu plano de carreira. As resistências são oriundas não somente dos indivíduos, mas também das organizações, como um gestor que reluta em assumir papel de mediador entre necessidades da empresa e expectativas de seus subordinados, ou a ausência da persistência, uma vez que não há resultados imediatos. Contudo, as resistências tendem a diminuir à medida que haja uma pressão à revisão de posição dos indivíduos em relação a sua carreira e as organizações percebam o paralelismo existente entre o sucesso organizacional e o sucesso das pessoas em suas carreiras (DUTRA, 1996).

Conclui-se, então, que a construção de um plano de carreira é relevante para o atingimento da satisfação pessoal e profissional, quer esse planejamento seja por meio de um Sistema de Administração de Carreiras, quer seja por iniciativa própria, ou por uma combinação dessas perspectivas.

6 EDUCAÇÃO PARA A CARREIRA

As mudanças sociais iniciadas no século XX e que continuam ocorrendo no século XXI afetaram de modo peculiar as relações entre educação, formação e emprego, em um contexto de trabalho que é exigido cada vez mais que os trabalhadores apresentem uma gama cada vez maior de competências, envolvendo conhecimentos, habilidades e atitudes. Assim, a aprendizagem ao longo da vida é imposta de forma inequívoca, tal qual as mudanças na carreira, que deixa de “ser considerada como um conjunto de postos que a pessoa deveria galgar dentro de uma organização, com uma progressão funcional conhecida e hierarquizada, ao longo da vida e, de certa forma, garantida pelas instituições”. (MUNHOZ; MELO-SILVA, 2011, p. 38).

Sendo assim, o contexto educacional adquire papel importante na ajuda aos indivíduos para enfrentarem as novas exigências da sociedade pós-moderna. A escola, então, por ser um espaço de aprendizado, convivência e formação, torna-se um espaço privilegiado para o desenvolvimento de hábitos, atitudes, valores, habilidades e pensamento crítico, contribuindo para a construção de cidadãos bem formados.

Nesse contexto, a Educação para a Carreira, considerada uma modalidade de orientação à carreira que desenvolve-se no contexto escolar de modo sistemático e cada vez mais importante nas intervenções de carreira, poderá auxiliar os jovens a adquirirem competências chave para um positivo desenvolvimento da carreira e democratizar o acesso à orientação vocacional. O estudo realizado por Munhoz e Melo-Silva busca, entre outros objetivos, compreender o papel dos professores e dos psicólogos na execução da Educação para a Carreira e refletir sobre as possibilidades de inserção do tema no contexto educacional brasileiro.

A Educação para a Carreira, atualmente, ainda não possui um consenso quanto a sua conceituação, uma vez que sua prática envolve diversos modos de intervenção em diferentes estágios da vida escolar. Porém, uma das definições é:

Um esforço do sistema educativo e de toda a comunidade dirigido a contribuir para a reforma educativa ajudando as pessoas com atividades na sala de aula, a relacionar educação e trabalho e a adquirir competências gerais para um positivo desenvolvimento da carreira, de forma a permitir a cada um fazer do trabalho, remunerado ou não, uma parte significativa do seu estilo de vida (HOYT, 2005 *apud* MUNHOZ; MELO-SILVA, 2011, p. 38-39).

Essa conceituação, definida por Hoyt (2005 *apud* MUNHOZ; MELO-SILVA, 2011), evidencia quatro elementos fundamentais a qualquer concepção sobre educação para a carreira. O primeiro desses elementos é o conceito ampliado de trabalho, que consiste no esforço contínuo e consciente, remunerado ou não, focado em produzir benefícios socialmente aceitáveis para si ou para outros. Assim, até mesmo a sala de aula é um local de trabalho, onde alunos e professores são trabalhadores. Essa concepção de trabalho e de estudo é um dos principais pilares na Educação para a Carreira. O segundo elemento é a infusão curricular, que consiste na disseminação transversal nos conteúdos curriculares de questões acerca de valores, conhecimentos e atitudes relevantes ao desenvolvimento vocacional da carreira, que deve estar presente em todos os níveis escolares. É tão atraente quanto difícil de ser implementada. O elemento seguinte é com relação aos hábitos e atitudes em relação ao trabalho, Estes começam a ser desenvolvidos ainda na infância e considera que os contextos familiar e escolar a que os indivíduos estão submetidos têm significativa influência no desenvolvimento da carreira. O quarto e último elemento versa a respeito da colaboração entre escola e comunidade ocupacional, considerando-a vital para o desenvolvimento da carreira. A comunidade torna-se uma parceira para ajudar e assumir responsabilidades no planejamento, treinamento, execução e avaliação. Essa proposição de modelo, embora não tenha obtido o sucesso esperado nos Estados Unidos, serviu como referencial para o modelo que vem sendo adotado por outros países, com diferentes formas de execução.

A partir de uma análise sobre a aplicação da Educação para a Carreira em diferentes países, chegou-se a conclusão de que os programas variam em relação aos conteúdos abordados, em função dos objetivos estabelecidos e das prioridades estabelecidas por cada país; à forma ou estrutura como estão inseridos no currículo; ao nível de ensino a que se destina; e aos métodos e recursos utilizados. Com relação a sua estrutura, Watts (2001 *apud* MUNHOZ; MELO-SILVA, 2011) propõe quatro modelos básicos de programas de Educação para a Carreira, identificados como o modelo extracurricular, o modelo de disciplina própria, o modelo integrado a uma disciplina mais geral e a infusão/ modelo integrado ao currículo. Assim, o desenvolvimento de um programa de Educação para a Carreira prescinde de orientadores profissionais para dar suporte aos professores. A atribuição do psicólogo/orientador é criar condições para que o Programa se concretize através de um verdadeiro plano de ação, ultrapassando a intervenção em momentos pontuais do desenvolvimento, prestando atendimento aos alunos que precisarem de atenção específica em relação a seu desenvolvimento vocacional ou pessoal. A definição de quais estudantes serão envolvidos pela Educação para a Carreira é feita a partir do modo como é alocada no

currículo escolar, podendo ser desde as primeiras séries do ensino fundamental ou somente nas séries iniciais do ensino médio. Os métodos mais frequentes utilizados nos Programas são o cognitivo e o experiencial. O primeiro ocorre através da transmissão de informações pelos professores, enquanto o segundo é baseado em situações vivenciais, como dinâmicas de grupo, simulações, contato com profissionais e visitas a instituições.

A avaliação dos programas de Educação para a Carreira obteve resultados positivos. Indicadores apontam que as intervenções influenciam na representação das trajetórias possíveis e dos empregos, além de os estudantes ficarem mais bem informados. Os resultados desejados no desenvolvimento desses programas estão relacionados tanto a habilidades gerais do processo ensino-aprendizagem, como ao desenvolvimento vocacional. Já as críticas indicam que os programas precisam ser reformulados em relação a três questões: enfatizar as construções subjetivas que os indivíduos fazem de si mesmo, das pessoas e dos ambientes profissionais, não somente focando no pareamento indivíduo-profissão; não ter como foco as necessidades do mercado de trabalho apenas, direcionando os estudantes em função destas; e retratar a tradicional tomada de decisão da carreira, considerada como processo linear, racional, onde dados derivados objetivamente são utilizados como base e não é dada a devida atenção à complexidade do indivíduo e às influências do sistema.

Irving (2010 *apud* MUNHOZ; MELO-SILVA, 2011, p. 43) defende a Educação para a Carreira como “uma perspectiva que envolva uma dimensão política na preparação de estudantes para um ativo e crítico engajamento democrático em todos os aspectos da vida”. Defende, ainda, a abordagem de questões sobre a discussão e reflexão crítica do mercado de trabalho e das práticas de emprego; a consideração da carreira como construção sociopolítica em constante evolução; a exploração de possibilidade de carreiras alternativas; e o potencial para os desafios e mudanças da situação. Portanto, educar para a carreira vai além da preparação para o trabalho ou para o mercado.

Estudos comprovam a influência dos professores no desenvolvimento vocacional dos alunos em três pontos como a influência geral do professor, em termos pessoais, científicos e pedagógicos; a influência em relação à ação mais específica no âmbito de sua disciplina; e através da cooperação com outros agentes educativos e da comunidade. Além disso, é reconhecida a importância, pelos professores, da abordagem do tema, embora não se sintam capacitados para trabalhar objetivos de Educação para a Carreira, evidenciando a necessidade de aprofundamento dos conhecimentos acerca do desenvolvimento vocacional e do mundo do trabalho. Para Mouta e Nascimento (2008 *apud* MUNHOZ; MELO-SILVA, 2011), esta percepção pelos professores é fonte de angústia e ansiedade frente à falta de oportunidade e

do sentimento de incapacidade. Munhoz e Melo consideram que os professores exercem importante influência na elaboração dos projetos vocacionais, qualquer que seja sua área curricular, pois são figuras importantes na formação e preparação dos jovens para a vida de trabalho. Assim, faz sentido depositar nos professores algumas expectativas referentes à facilitação do processo através do qual o projeto social e pessoal da educação se repercute no projeto vocacional e de vida dos seus alunos (MOUTA; NASCIMENTO, 2008 *apud* MUNHOZ; MELO-SILVA, 2011).

Uma estratégia desenvolvida por Munhoz e Melo-Silva para ajudar os professores, propõe um projeto de consultoria sobre questões vocacionais, orientado por um psicólogo, a fim de auxiliar os professores na compreensão de como ocorre o desenvolvimento vocacional e, assim, promover melhorias na qualidade de suas atividades educativas. Para as autoras, a presença de um psicólogo é fundamental, pois o processo de consultoria visa proporcionar uma oportunidade para os professores explorarem a abrangência e os limites de sua intervenção na Educação para a Carreira, definindo claramente os compromissos de cada um com a promoção do desenvolvimento vocacional dos seus alunos no contexto de suas aulas, conferindo intencionalidade em algumas das ações já realizadas (MOUTA; NASCIMENTO, 2008 *apud* MUNHOZ; MELO-SILVA, 2011).

Em função de estarem próximos dos alunos ao longo da educação básica, os professores tornam-se referências, tanto de modelos profissionais, como de fonte de apoio para as dúvidas e preocupações vocacionais dos alunos. Assim, sugere-se que seja incluído no currículo de formação os professores módulos relativos ao processo vocacional durante a vida, à relação de complementaridade entre processos de desenvolvimento acadêmico e de desenvolvimento vocacional e à influência destes na promoção do desenvolvimento vocacional dos estudantes.

O tema Educação para a Carreira é relativamente novo à realidade brasileira e pouco conhecido. Erroneamente é traduzido como Educação Profissional, podendo confundir-se com a modalidade de educação e preparação para uma atividade ocupacional ou formação profissionalizante, oficialmente denominada Educação Profissional (Ministério da Educação e do Desporto, 1999). No Brasil, o que é relativamente conhecido, tanto na prática quanto na teoria, é a orientação vocacional ou profissional, que nas escolas é orientada por pedagogos e psicólogos, sem nenhuma participação dos professores no processo. Porém, a necessidade de que a orientação vocacional/ profissional ocorra nas escolas é reconhecida e os estudos acerca do tema têm aumentado.

A partir da análise de algumas propostas de implantação de programas de orientação vocacional no contexto brasileiro, fica evidenciada a necessidade e a dificuldade de se trabalhar com os professores nas escolas. Há dificuldades em conseguir o apoio e o interesse dos professores, uma vez que afirmam a falta de tempo para dedicar-se a mais uma atividade, além da sobrecarga já existente. Embora os próprios professores reconheçam a importância do tema ser abordado em sala de aula, eles dizem que a temática vocacional é comumente discutida em sala de aula de modo não intencional e/ou sistemático. Assim, Pereira (2000 *apud* MUNHOZ; MELO-SILVA, 2011) reforça a necessidade de apoio aos professores, ao descrever um programa de orientação profissional desde a alfabetização até o ensino médio, com atividades integradas às disciplinas e trabalhadas na educação infantil, no ensino fundamental e no ensino médio. A Educação para a Carreira representa uma alternativa importante para responder aos anseios por programas de orientação para a carreira mais abrangentes e adequados ao contexto escolar brasileiro, envolvendo professores, psicólogos e orientadores profissionais.

Por fim, o objetivo básico desses projetos é ajudar os indivíduos na tomada de decisão da carreira, embora os estudiosos saibam tratar-se de um campo sujeito a muitas críticas, uma vez que a distribuição dos postos de trabalho na sociedade não é, essencialmente, uma escolha do indivíduo, mas é multideterminada pela estrutura social, por fatores dependentes do capital social, econômico e cultural, além dos fatores individuais. No contexto brasileiro, a educação deve estar vinculada ao mundo do trabalho e à prática social. Por consequência, a orientação para o trabalho deve fazer parte dos conteúdos da educação básica e fornecer os meios ao progresso dos alunos no trabalho em estudos posteriores. Entretanto, a orientação vocacional ainda é muito restrita às práticas clínicas no Brasil, voltada para a escolha profissional e privilegiando as classes mais abonadas. Assim, a importância da inserção da Educação para a Carreira no Brasil se dá através de um modelo de intervenção adequado ao atual contexto da sociedade pós-moderna, tecnológica e globalizada, contemplando a possibilidade de abranger um número expressivo de crianças e jovens desprovidos de auxílio para articular sua educação e trabalho, para fazer escolhas mais conscientes e de preparação para que tenham empregos e empregabilidade. É preciso que o trabalho seja considerado um tema transversal ao currículo desde as séries iniciais do ensino fundamental. Também, deve-se efetivar sua importância no ensino médio, para além das escolhas ocupacionais/profissionais (MUNHOZ; MELO-SILVA, 2011).

Propõe-se, portanto, um modelo para o Brasil que insira os conceitos relativos ao desenvolvimento vocacional no currículo, sob a supervisão de um orientador especializado,

com a colaboração de um grupo de apoiadores, como professores, pais e outras pessoas da comunidade. Assim, pretende-se contribuir para a preparação dos jovens para um engajamento democrático e crítico em todos os aspectos da sua vida pessoal, social e profissional.

7 MERCADO DE TRABALHO

A partir da Revolução Industrial, a relação entre trabalhador e organizações adquire suma importância, sendo marcante nessa relação o “comportamento” do mercado de trabalho. Atualmente, o termo “mercado de trabalho” ainda está presente em grande parte das discussões da economia e da sociologia, com destaque para os trabalhos da área de relações de trabalho. Embora seja comum visualizar textos que utilizam o termo a fim de compreendê-lo ou dimensioná-lo, explicando as mudanças por que passou nas últimas décadas em virtude do desenvolvimento tecnológico e das alterações dos padrões econômicos, são raros os estudos desenvolvidos acerca de uma reflexão teórica do conceito de mercado de trabalho, ou que apresentam a vertente teórica a ser utilizada para a análise (ROCHA DE OLIVEIRA; PICCININI, 2011).

O mercado de trabalho apresenta diversas variáveis, como níveis salariais, taxas de emprego/desemprego, distribuição de renda, incrementos de produtividade, investimentos em qualificação, bem como o grau de conflito entre seus diversos atores. O entendimento dessas variáveis é de suma importância para o funcionamento do mercado de trabalho e consequente desempenho da economia.

Rocha de Oliveira e Piccinini (2011) analisam o mercado de trabalho a partir de diferentes perspectivas teóricas, tanto econômicas quanto da sociologia. A teoria econômica consolida-se prioritariamente e faz uma análise objetiva da estrutura do mercado de trabalho, primando pelos interesses financeiros de indivíduos e organizações, visto que está calcada em elementos abstratos e modelos matemáticos. Na sociologia, destaca-se a abordagem das redes de relacionamento, a vertente institucional e sua relação com a formação de diferentes mercados. A partir das reflexões sobre o potencial e as limitações de cada vertente e dos conceitos de Bourdieu, apresenta-se um conceito para ampliar a compreensão e discussão do termo (ROCHA DE OLIVEIRA; PICCININI, 2011).

Na teoria institucional, pode-se destacar a importância da atuação de diferentes atores (sindicatos, governo, empresas, etc.) e a interferência de regionais na formação da força de trabalho (valores com relação ao trabalho, qualificação e outros elementos culturais). (ROCHA DE OLIVEIRA; PICCININI, 2011).

Surge, então, a perspectiva institucional nos primeiros anos do século XX nos Estados Unidos. Em meio a um contexto de imigração em larga escala, resultando em abundância de mão de obra principalmente pouco qualificada, onde as regras do mercado e das relações de

trabalho são impostas por empresários, somadas às políticas públicas de direcionamento dos imigrantes para setores secundários e normas governamentais de regulação da atividade industrial (CAIN, 1976 *apud* ROCHA DE OLIVEIRA; PICCININI, 2011), neoinstitucionalistas destacam a importância do crescimento do papel do Estado e de instituições de regulação, como os sindicatos.

Para Steiner (2005), além das redes sociais centradas na família, amigos e colegas de trabalho, também contribuem para a organização e alterações do mercado de trabalho a existência de órgãos de mediação específicos, como concursos e organizações de colocação de mão de obra. Tais redes, ao assumirem papel importante na conquista de um posto de trabalho, interferem na organização do mercado, contrariando a ideia de igual disponibilidade de postos a todos os interessados. Pode-se afirmar, então, que para cada mercado de trabalho existe um conjunto de instituições formais que contribuem significativamente para dar a este uma dinâmica específica (ROCHA DE OLIVEIRA; PICCININI, 2011).

Segundo a teoria institucional, as normas e formas de capacitação, seleção e remuneração não seguem apenas a lógica da competência e do mercado. As práticas são determinadas pelas próprias empresas, que definem, a partir de suas próprias regras, como será a preparação, remuneração, distribuição de funções e promoções internas dos trabalhadores. Nenhuma profissão, bem como algumas empresas, orientam-se pela simples lógica mercantil da oferta e da demanda. São norteadas por regras institucionais específicas, em que os profissionais se movem e competem em segmentos distintos do mercado de trabalho, de modo que não há competição direta por postos oferecidos em diferentes setores. Tem-se ainda, como barreira de entrada a certos postos de trabalho, ao menos três fatores: demográficos, como faixa etária, gênero ou etnia; pessoas adquiridas, referente ao nível de estudos e experiências de trabalho; e normas estabelecidas, sejam elas implícitas ou explícitas, por imposições unilaterais ou por negociações contratuais (ROCHA DE OLIVEIRA; PICCININI, 2011). A existência dessas “normas” representam a existência de outras dimensões, como cultura, religião e econômica, constituintes da sociedade. Assim, as formas e a ordenação da convivência social e da reprodução material e social dos seres humanos dentro destas sociedades vão muito além da instituição social do mercado, que é a diferença essencial entre uma visão economicista de mercado de trabalho e um enfoque sociológico da estruturação social dos postos de trabalho e da mão de obra (PRIES, 2000 *apud* ROCHA DE OLIVEIRA; PICCININI, 2011).

Segundo Horn (2009 *apud* BLESSMANN, 2012), o mercado de trabalho é um arranjo institucional em que vendedores e compradores de trabalho realizam suas transações. Tal arranjo cumpre duas funções primárias: de um lado, aloca a força de trabalho da sociedade entre diferentes usos produtivos; de outro, assegura renda aos participantes de suas transações. Além disso, o mercado de trabalho afeta o próprio mecanismo de extração dos serviços de trabalho ou o desempenho dos processos laborais. Entretanto, deve-se encarar essa afirmação como uma aproximação inicial do conceito de mercado de trabalho e de seus problemas teóricos. Um dos problemas diz respeito ao objeto de transação nesse mercado, em que nas trocas mercantis, o vendedor transfere os direitos de propriedade da mercadoria ao comprador, mediante pagamento de determinada quantia de dinheiro. Porém, no trabalho as transações não se dão dessa maneira, uma vez que recebe salários e benefícios do empregador por colocar à disposição da organização sua capacidade de trabalho por um intervalo de tempo definido. Assim, tem-se que o objeto da transação mercantil é a capacidade de prestar serviços do trabalho, e não o trabalho em si (BLESSMANN, 2012).

A sociologia do mercado de trabalho teve, durante muito tempo, seu foco voltado para as análises sobre as condições de organização e uso do trabalho nas empresas e nas formas de ação coletiva sustentadas pelos sindicatos. Porém, nos últimos anos, seu foco tem se voltado para um estudo de mercado de trabalho e as formas e experiências associadas ao desemprego. Os atuais processos de reestruturação microorganizacional e macroeconômica causaram efeitos importantes sobre o mercado de trabalho, ampliando o volume e a duração do desemprego, diferenciando suas formas e diversificando as modalidades de ocupação e das relações de trabalho. Assim, o desemprego retoma seu caráter de redistribuição das oportunidades ocupacionais e as alternativas de trabalho tornam-se mais nítidas em sua diversidade.

A partir de estudos sobre o risco de perda do trabalho em determinados grupos, divididos por idade, cor, sexo, escolaridade e etc., juntamente com análises sobre a trajetória de desempregados, o mercado de trabalho volta ao centro do interesse sociológico, em especial da ciência social brasileira. O trabalho, denominado por Méda (1995)⁶ como “um valor em vias de desaparecimento”, marcou forte presença no imaginário social. A motivação central da sociedade era ter, manter e viver o trabalho. Porém, as idas e vindas do interesse da sociologia pelo tema, revelam as diversidades do campo, peculiares a cada época específica e interlocutores enraizados em conjunturas e debates específicos.

⁶ MÉDA, D. **Le travail**: une valeur en voie de disparition. Paris: Aubier, 1995.

Conforme Kalleberg e Sorensen (1979)⁷, os estudos sobre mercado de trabalho estruturam-se, inicialmente, como “uma área de confluência entre diferentes linhagens da estratificação social, da sociologia das ocupações, da sociologia industrial, da sociologia das organizações e [...] da economia do trabalho”. Tem-se, então, uma legitimidade evidenciada com base em características típicas de uma sociedade capitalista em momento pós-guerra, onde a maioria dos indivíduos retira sua sobrevivência do mercado de trabalho, obtendo seus salários e outros benefícios indiretos (CAPLOW, 1954 *apud* GUIMARÃES, 2009). O mercado de trabalho era, portanto, o mecanismo central de distribuição social. Embora as primeiras abordagens sobre o tema tratassem de segmentos sociais particularizados, seja por etnia, idade ou escolaridade, suas ênfases eram em relação à circunscrição geográfica, setorial ou ocupacional dos mercados. Posteriormente, com as mudanças em relação a abordagem do mercado de trabalho, Kalleberg e Sorensen (1979 *apud* GUIMARÃES, 2009, p. 154) propõem que este é “uma arena na qual os trabalhadores trocam a sua capacidade de trabalho por salários, status e outras recompensas [...], compreendendo as instituições e as práticas que governam a compra, a venda e a fixação de preço do trabalho”.

Enquanto isso, para os anglo-saxões, o foco do mercado de trabalho era constituído por quatro grandes temas, quais sejam: i) estudos sobre as desigualdades na retribuição auferida pelo trabalho; ii) estudos sobre carreiras e mobilidade; iii) análises sobre a segmentação existente entre subpopulações; e iv) análises sobre mudança social e estrutura dos mercados de trabalho. Já para Figstein e Dauter (2007 *apud* GUIMARÃES, 2009), o grande foco do tema de estudo era sobre a aquisição de status, em que remetiam à descrição e à análise das diferenças sociais entre os indivíduos, manifestadas através da desigual distribuição de prestígio e poder. A ocupação do indivíduo é um indicador de valor estratégico, em que sua situação ocupacional, aliada ao prestígio a ela associado, mostra-se como uma das mais poderosas medidas de posição nas hierarquias de status social. Assim, a mobilidade ocupacional torna-se importante, uma vez que é a “avenida da mobilidade social”, constituindo um dos caminhos mais eficazes para a aquisição de status.

Tal qual às demais vertentes, na América Latina a constituição da sociologia do mercado de trabalho constituiu-se, de modo pioneiro, sobre as análises de mobilidade ocupacional. As hipóteses sobre mobilidade social levantadas até os anos 1960 enraizaram as mais importantes explicações sobre os processos de modernização. Tinham como objetivo entender as transformações das hierarquias sociais expressas nas mudanças na estrutura

⁷ KALLEBERG, A.; SORENSEN, A. “The sociology of labor markets”. *Annual Review of Sociology*, v. 5, p. 351-379, 1979.

ocupacional e na emergência de novos grupos sociais. Portanto, a sociologia do mercado de trabalho latino-americano focou-se na mobilidade ocupacional, tema que repercutia bastante entre latino-americanos em geral e brasileiros em especial.

O trabalho, bem como o mercado de trabalho, estava longe de ser um território de interesse analítico que importasse em si mesmo aos estudiosos. Antes, ele fornecia os indicadores empíricos para um fenômeno de outra natureza: o da constituição das hierarquias de estratificação social (em que se encontravam as indagações sobre mobilidade social), este, sim, central para as teorias sociológicas do desenvolvimento (GUIMARÃES, 2009). Enquanto isso, os estudos sociológicos que se reivindicavam como interessados no mercado de trabalho repeliram o foco longitudinal que atraía as teorias da estratificação e mobilidade, e centraram-se, primeiramente, no entendimento da estrutura do emprego, a fim de refletir sobre as mudanças no mercado de trabalho relacionadas à urbanização e à industrialização crescentes.

Entretanto, foi a partir de análises de inspiração marxista relativas à chamada “marginalidade social”, que se determinou o grande divisor de águas nos estudos do mercado de trabalho. Elas deram origem ao esforço sociológico no sentido de teorizar de maneira sistemática a respeito da heterogeneidade que caracterizaria o trabalho na América Latina. Com efeito, entre os pesquisadores da urbanização brasileira, a problemática da assim chamada “marginalidade urbana”, tema que desafiava os intérpretes das mudanças em curso no Brasil de 1960 e 1970, estava solidamente estabelecida como principal à agenda de pesquisa. Assim, abandonam-se as idéias de caráter “sóciopático” do processo de crescimento urbano brasileiro e é dada ênfase à funcionalidade dos meios de inserção não tipicamente capitalistas para o entendimento da dinâmica do emprego nas grandes cidades e ao processo de acumulação capitalista no Brasil (GUIMARÃES, 2009).

Críticas à razão dualista nutriram-se do esforço em evidenciar como a reprodução de formas não-capitalistas de trabalho eram parte constituinte das necessidades do desenvolvimento do capital, ou, em outro linguajar, como os modos não-capitalistas de produção e trabalho eram funcionais à reprodução do capital (GUIMARÃES, 2009). Tais estudos documentaram a heterogeneidade e a instabilidade da inserção ocupacional dos indivíduos de maneira primorosa. Dessa maneira, análises a respeito das condições de reprodução da classe trabalhadora desafiavam os resultados obtidos em países capitalistas de desenvolvimento originário, pondo em xeque a crença de que o mercado devesse ser o único mecanismo de alocação de recursos e de distribuição social (GUIMARÃES, 2009). Eram destacadas outras instituições capazes de cumprir papel primordial no entendimento das

condições de vida e das formas de inserção no trabalho, tais como a família, os grupos de vizinhança e as redes de sociabilidade. Inserido nos cotidianos da família, e através da socialização de meninos e meninas, fincavam-se estacas na divisão social do trabalho relacionada às relações sociais de gênero, causando repercussão no mercado de trabalho e nos locais de emprego.

Constituíam-se, assim, a força de trabalho e o mercado de trabalho brasileiro, a qual desafiava os sociólogos do trabalho a teorizar o processo de construção social desse mercado. Entretanto, voltaram sua atenção para o interior das fábricas e para o estudo dos processos de trabalho, estando especialmente interessados nos ambientes fabris e na dinâmica das relações sociais no interior das firmas. Novamente o mercado de trabalho tornava-se segundo plano, quando muito servindo de fundamento para descrições do regime de subordinação do trabalho, ou reaparecendo pontualmente como mecanismo de sustentação para o despotismo fabril que andava junto com o despotismo político do período ditatorial. Conforme retraía-se a sociologia dos mercados de trabalho, era consolidada uma ciência política do trabalho, que tinha no estudo das regulações deste mercado um dos seus alvos (GUIMARÃES, 2009).

Guimarães (2009) faz-se um questionamento sobre por que faria falta uma sociologia (econômica) dos mercados de trabalho, ou sobre como a análise destes se beneficiaria das reflexões da sociologia econômica contemporânea acerca dos mercados em geral e da circulação do trabalho em especial. Ao passo em que responde que para a sociologia econômica, teorizar a respeito do funcionamento dos mercados e das firmas, destacando os mecanismos sociais (extra-econômicos) que pautam sua construção, foi um domínio privilegiado desde o início, visto que mercados e firmas estão entre os focos centrais às teorias relativas à dinâmica da vida econômica. Em contrapartida, a sociologia do trabalho seguiu por muito tempo estudando o mercado de trabalho a partir de seus resultados, ou estrutura, ao invés de pelos processos que nele tinham lugar. (GUIMARÃES, 2009).

Com base nessas constatações e a fim de definir a construção social do acesso ao mercado de trabalho, Guimarães (2009) desenvolveu um estudo voltado para entender como as oportunidades ocupacionais são postas ao alcance dos indivíduos, focalizando a dinâmica do mercado de trabalho sob o ponto de vista dos mecanismos acionados na saída do desemprego, aliando, ainda, a *insights* da nova sociologia econômica. Assume, ainda, o desafio da reflexão sobre as diferentes formas de enraizamento extra-econômico na construção das relações entre os três agentes do mercado de força de trabalho: os demandantes de emprego, as empresas que recrutam trabalhadores e os intermediadores entre oferta e demanda de trabalho (agências de emprego e empresas de trabalho temporário).

Contrariamente à lógica dos grandes mercados metropolitanos de que as instituições especializadas na intermediação de oportunidades ocupacionais ganhariam destaque, estão mecanismos de acesso às oportunidades de trabalho que escapam à racionalidade e às instituições especializadas do mercado. Isso ocorre porque a busca por trabalho não é um empreendimento simples, como poderia parecer inicialmente, pautado por certo voluntarismo do demandante de emprego. Certas vezes, um longo caminho tem de ser percorrido para que um indivíduo possa qualificar-se como um “demandante de emprego”. Dessa forma, não basta estar desempregado para habilitar-se como um “bom demandante de emprego” (GUIMARÃES, 2009).

O encontro entre ofertante e demandante não é nada trivial e pode ocorrer por diferentes mecanismos, como procedimentos impessoais, baseado em anúncios e agências de emprego; as candidaturas espontâneas, via prospecção direta junto ao empregador; e os contatos pessoais, considerado como a grande via para localizar oportunidades de trabalho e a maior fonte para obtenção de empregos. Entretanto, a qualidade dos empregos obtidos através dos contatos pessoais era precária. Percebe, ainda, que nem todos os indivíduos possuem igual acesso às informações ocupacionais pertinentes, fazendo com que não se beneficiem do mesmo modo de suas redes de relações. Isso pode ocorrer seja porque a rede é menos eficaz em termos da informação que nela circula, seja porque sua própria posição na rede lhe é menos favorável que a de outras pessoas. Observa também que a articulação entre demandantes e ofertantes de trabalho está longe de ser automática e nem mesmo se realiza por mecanismos unicamente mercantis de difusão da informação. Assim, Guimarães (2009) afirma que o funcionamento do mercado de trabalho demanda que as estruturas sociais subjacentes sejam examinadas de modo a se compreender as formas de transmissão de oportunidades.

Uma quantidade de vagas escassas resulta na flexibilização dos momentos e das condições em que estas são oferecidas, além da elevação dos requisitos para ocupá-las da abundância de indivíduos que as almejam. Nesse contexto, as empresas externalizam sua missão de recrutar e triar candidatos, buscando incessantemente pela focalização racionalizadora. Assim sendo, a primeira seleção de candidatos é feita por intermediários, fazendo com que as empresas basicamente apenas definam os perfis almejados e batam o martelo da decisão da contratação. Dessa forma, a empresa, ao contratar um intermediador de suas relações, não aceita que o agenciador se equivoque, uma vez que esta não quer despender custos com esse processo. Portanto, espera-se o melhor desempenho tanto do trabalhador a ser contratado, quanto da agência de empregos ou da empresa de trabalho temporário que o triou.

Para essas últimas, quanto melhor for o desempenho do candidato indicado, melhor será sua performance como fornecedora de trabalho e dará continuidade na relação de serviço que as une à empresa usuária, buscando a fidelidade dessa às mesmas (GUIMARÃES, 2009).

É possível identificar a diversidade existente de regras de conduta e procedimentos para que o indivíduo em situação de desemprego seja considerado habilitado a uma vaga. Assim, visto que chegam por gravidade e em grandes números, os demandantes devem saber apresentar-se aos intermediários privados de modo mais apropriado possível, o que inclui uma maneira adequada de agir, de vestir, de se portar e de apresentar suas qualificações, habilidades e pretensões, estando limpo, bem trajado e portando um *curriculum vitae* impresso e de fácil entendimento. Além desses quesitos, cabe ressaltar que o processo de seleção é marcado por dois fatos importantes. Primeiro, o mercado é fortemente heterogêneo, sendo recorrentes as trajetórias despadronizadas, fragmentárias e, no caso dos jovens, os percursos marcados pela escassa experiência de trabalho, notadamente aquela que mais conta, registrada em carteira (GUIMARÃES, 2009). Segundo, o mercado se enraíza num contexto de enorme desigualdade social e elevada pobreza, o que resulta na falta aos indivíduos das condições para se apresentarem como “bons demandantes de trabalho”, faltando à maior parte deles a biografia ocupacional almejada pelos ofertantes de vagas. Ademais, muitos sequer possuem o capital cultural necessário para suprir os requisitos de apresentação de si: não têm currículo, ou não sabem do que se trata; outros, se o sabem, não operam computadores e não teriam condições de prepará-los, uma vez que lhes faltam os meios materiais para dispor de um computador e de uma impressora.

Essa complexidade dos agentes e das condutas na situação de procura leva Guimarães (2009) a documentar um argumento-chave: “o de que o entrecruze entre oferta e demanda de trabalho não é trivial, mas ele precisa ser tratado como um processo, e não apenas pelo seu resultado, como corriqueiramente tem sido feito nas análises acerca dos mercados de trabalho”. Assim, ao tomar a situação de procura como um objeto de investigação sociologicamente relevante para desvendar a dinâmica dos mercados de trabalho, Guimarães (2009) revela ser possível entrever como a obtenção de trabalho é um processo multifacetado em sua rica construção social.

7.1 EVOLUÇÃO DO MERCADO DE TRABALHO NO BRASIL

De acordo com as informações da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), a taxa de participação na força de trabalho vem aumentando desde o início dos anos 1980. No entanto, estagnou-se ao final dos anos 1990, resultando em um nível de 60,87% de participação da população na força de trabalho. Ambos os dados mostram um mercado de trabalho em expansão, onde cada vez mais indivíduos são incorporados às atividades produtivas. Três fatores em especial tem aumentado sua participação na força de trabalho significativamente. São eles a população feminina, especialmente nas áreas urbanas, os jovens e a ampliação do setor terciário.

Em contrapartida ao crescimento da força de trabalho, a ocupação formal está em queda. Isso se deve, basicamente, a retração do emprego industrial, que é justamente o setor que mais absorve trabalhadores formais. Essa diminuição é resultado do ajuste produtivo, que demanda maior competitividade do setor. Atualmente, a indústria visa o aumento da produtividade como meio de elevar o produto, e não mais a expansão do emprego, como antigamente. Aliada à diminuição da ocupação formal, está o crescimento do mercado informal de trabalho. Isso ocorre devido ao aumento de trabalhadores atuando por conta própria, de autônomos e de assalariados sem carteira de trabalho assinada. Constata-se, então, que embora haja expansão dos níveis de ocupação no Brasil, há uma deterioração na qualidade do emprego oferecido, fato tão grave quanto à existência de desemprego aberto.

A taxa de rotatividade da mão de obra mostra-se consistente. Em épocas de recuperação, cresce, e em períodos de crise, sofre quedas. Contudo, desde 1996, tem permanecido relativamente estável. Embora se tenha uma boa representação da média mensal do ano, tem-se, também, uma grande troca de empregos por parte da força de trabalho brasileira no mesmo período. Este é um dos grandes obstáculos ao estímulo em investimentos em educação e formação de capital humano, uma vez que os ganhos decorrentes da existência de mão de obra mais qualificada não beneficiam nem as firmas, nem os trabalhadores.

Com relação aos salários reais, observa-se que os ganhos reais dos trabalhadores estavam em queda até 1992, recuperando-se a partir de então. No entanto, o crescimento dos ganhos de trabalhadores ocupados de modo não tradicional é maior e mais rápido que o salário real dos empregados com carteira assinada. Esse fato pode evidenciar que o mercado de trabalho responde mais rápido onde há relações mais flexíveis.

8 SETOR PÚBLICO

Ao longo da história, a participação do setor público na economia cresce devido às mais diversas razões, estando entre elas o desemprego, o crescimento da renda per capita, as mudanças tecnológicas, as mudanças populacionais, fatores políticos e sociais e as mudanças na Previdência Social.

Bem como as demais organizações, a administração pública *recebe insumos* (recursos materiais e recursos humanos), *processa-os* e *gera produtos* (bens e serviços à disposição da coletividade). Os recursos materiais que se utiliza são os recursos financeiros, máquinas, edificações, instalações, etc. Já os recursos humanos utilizados com fins de atingir os propósitos institucionais são denominados agentes públicos.

Os agentes públicos “são todas as pessoas que prestam serviços ao Estado e às pessoas jurídicas da administração indireta (autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista)” (DI PIETRO, 1999 *apud* BERGUE, 2010, p. 20). Bandeira de Mello (1993 *apud* BERGUE, 2010) divide-os em três categorias: agentes políticos, servidores públicos e particulares em colaboração com o Poder Público.

Os agentes políticos compõem os primeiros escalões do governo, como por exemplo os Chefes do Executivo, membros do Judiciário, do Ministério Público e do Tribunal de Contas. Os servidores públicos são pessoas que prestam serviço ao estado, mantendo vínculo laboral, com remuneração paga pelos cofres públicos. Podem ser subdivididos em servidores estatutários, são aqueles cujo vínculo é regido por estatuto próprio; em empregados públicos, aqueles cujo vínculo é regido pela Consolidação das Leis do Trabalho; e em servidores temporários, os quais são admitidos por prazo determinado afim de atender às necessidades temporárias do interesse público. E por fim, os particulares em colaboração com o Poder Público são pessoas que prestam serviços ao Estado sem vínculo empregatício, podendo ou não ser remuneradas. Esse último grupo pode ser determinado por delegação do Poder Público ou mediante requisição, nomeação ou designação.

O provimento de cargos e empregos ou funções públicas significa “ocupa-lo, dotando-o de um agente potencialmente capaz de executar as atividades a ele inerentes (DI PIETRO, 1999, *apud* BERGUE, 2010)”.⁸ Na Constituição Federal, a investidura é definida basicamente nos incisos I e II do art. 37:

⁸ Segundo Di Pietro, provimento “é o ato pelo qual o servidor público é investido no exercício do cargo, emprego ou função”.

Art. 37 [...]

I – os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como aos estrangeiros, na forma da lei;⁹

II – a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo, ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão, declarado em lei de livre nomeação e exoneração.

O provimento dos cargos e empregos públicos pode ocorrer de modo originário ou derivado. A investidura originária constitui as normas de acesso a cargos e empregos públicos, em observância à lei, especialmente ao Art. 37, além de legislação específica. Vincula o sujeito ao cargo de provimento, decorrente de prévia passagem por concurso público. O provimento derivado define o acesso dos agentes públicos que já detém vínculo com a administração pública, a outros cargos e empregos públicos, sempre observando as condições fundamentais para que seja realizado o processo. Os movimentos derivados podem ser promoção, reintegração, transposição de regime jurídico, reenquadramento, transferência por desmembramento ou fusão de estatais.

A estabilidade do setor público é tema de discussões recorrentes e em posição de destaque. A estabilidade, que é a garantia constitucional auferida aos servidores detentores de cargo público aprovados em estágio probatório, é uma das principais características dos cargos públicos. Entretanto, está presente somente para os servidores públicos. Empregados públicos não possuem estabilidade, por mais que tenham prestado concurso público para assumirem a posição. A estabilidade pode ser definida como a “garantia de segurança no cargo, própria, portanto, do regime estatutário”. É vinculada ao cargo, e não mais ao serviço público, o que resulta em novo período de estágio probatório se o servidor prestar concurso para investidura em novo cargo público. Assim, o membro ocupante de cargo público adquire estabilidade caso declarado apto ao final do estágio probatório, conforme art 41 §4º da Constituição Federal. Os empregados públicos, regidos pela CLT, têm direito ao Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), exclusivo aos subordinados às leis do trabalho (BERGUE, 2010).

A partir da Emenda Constitucional 19/98, foi incluída como requisito para a aquisição da estabilidade, além do término do estágio probatório, a realização de efetiva avaliação de desempenho dos servidores, a ser procedida por comissão constituída e instrumentalizada para tal. Assim, a administração deve verificar o desempenho do servidor em exercício, por meio

⁹ Com redação dada pela Emenda Constitucional 19/98.

de procedimento de avaliação formal, sistemático e devidamente regulamentado. Por tratar-se de fator extremamente importante ao longo do estágio probatório, a avaliação de desempenho obedece aos princípios da ampla defesa e da oportunidade de contraditório, não podendo, assim, circunscrever-se à esfera de juízo unilateral, mas, sim, possibilitar uma relação integrada entre avaliador e avaliado.

Para definir o perfil profissional do agente público, Bergue (2010) parte de duas premissas básicas, que são:

- As pessoas são o principal ativo da organização
- O setor público desenvolve atividades intensivas em utilização de recursos humanos.

A partir daí, pode-se definir que o perfil do novo servidor público exige a presença dos seguintes atributos:

- Pessoas com capacidade de aprendizagem contínua
- Multifuncionalidade e flexibilidade
- Pessoas com capacidade de cooperar e atuar em equipes de trabalho

Assim, contrariamente ao perfil tradicional de agente público, que é especializado e pouco estimulado, o novo perfil busca profissionais com sede de aprendizado e desenvolvimento. Entretanto, há muitas restrições para que as organizações públicas consigam produzir o capital intelectual desejado, como por exemplo a cultura organizacional e a estrutura normativa, fatores fortemente permeados pela crença da estabilidade nessas organizações. O próximo tópico, então, trata especificamente sobre o setor bancário brasileiro.

9 REESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA BANCÁRIO BRASILEIRO

O trabalho bancário, a partir da reestruturação produtiva, passou por mudanças significativas cada vez mais intensas. As mudanças afetaram os trabalhadores alterando seus modos de trabalhar e de ser, resultando em uma lógica de instabilidade e imprevisibilidade, fazendo com que o trabalho nas instituições financeiras estatais perdesse a característica de trabalho para a vida toda e passasse a caracterizar-se como transitório.

O estudo realizado por Grisci e Bessi (2004) a respeito dos modos de trabalho na reestruturação bancária se dá dentro de um banco público federal, cujas características assemelham-se às da organização em estudo no presente trabalho.

A interferência da tecnologia introduzida nessa organização apresenta-se de três modos no trabalho bancário, como a automatização, a demanda por trabalho mais intelectualizado e o aumento do desemprego. Assim, a fim de adequar-se à economia nacional, passa a haver redução do quadro de funcionários.

A organização do trabalho, até então entendida como a divisão do trabalho (de tarefas, repartição, cadência) por um lado, e como a divisão de homens (responsabilidades, hierarquia, comando, controle) por outro, influencia significativamente os modos de ser e de trabalhar do sujeito, afetando-o física e psiquicamente. As novas formas de estruturar o trabalho, com o aumento da informatização e da intelectualização, passam a aliar o trabalho material e imaterial ao processo de trabalho (GRISCI; BESSI, 2004).

Trabalho imaterial é aquele que extingue-se no momento de sua produção, agregando características pessoais do próprio trabalhador. Capacidade de mobilização, cooperação e criação são aspectos do trabalho imaterial. Pode ser considerada a interface da nova relação produção/consumo, cabendo a si ativar e organizar a relação produção/consumo. Resulta em uma mudança da lógica de produção, que até então era baseada no ciclo produção/mercado/cliente e passa a ser no sentido cliente/mercado/produção, mudança essa que resulta em uma melhor comunicação entre produção e consumo. Incide sobre a subjetividade humana, tal como as formas de vida, maneiras de sentir, de amar, de perceber e de viver (GRISCI; BESSI, 2004).

Essa nova configuração de trabalho exige que o trabalhador seja mobilizado não somente como objeto de trabalho, pois torna-se também sujeito do processo. O trabalho imaterial exerce papel preponderante especialmente no setor de serviços, em que sempre verificou-se com maior intensidade a comunicação entre produção e consumo.

Diante disso, também são reestruturadas as teorias e práticas de gestão, uma vez que é requerido dos trabalhadores, “além de qualificação e *performance*, características como iniciativa, mobilidade, cooperação, domínio do processo, capacidade de comunicação e de interação com o próprio trabalho e com os demais trabalhadores e, principalmente, com os clientes” (GRISCI; BESSI, 2004, p. 166). Assim, os métodos de gestão e gestão de pessoas tornam-se os fios condutores das organizações, afetando a vida de seus trabalhadores. Entende-se por modo ou método de gestão “o conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção de uma empresa para atingir os objetivos que ela se tenha fixado” (CHANLAT, 2000, p. 119). Compreende o estabelecimento das condições de trabalho, a organização do trabalho, a natureza das relações hierárquicas, o tipo de estruturas organizacionais, os sistemas de avaliação e controle de resultados e as políticas para gestão de pessoas, ou seja, compreende os objetivos, valores e a filosofia da gestão de um modo geral.

Chanlat (2000) tipifica três tipos de gestão, quais sejam: modo de gestão tayloriano e neotayloriano; modo de gestão tecnoburocrático; e o modo de gestão da excelência, ou qualidade total. Ressalta, ainda, que a passagem de um modelo a outro não ocorre de forma automática, mas, sim, é influenciada por fatores internos à organização, fatores externos, contexto político, contexto cultural e contexto social.

A gestão de pessoas, definida como “uma construção social baseada em uma visão particularizada de organização e de pessoa, variando no tempo e no espaço” (DAVEL; VERGARA, 2001, p. 47), acompanha as transformações da gestão empresarial. Está relacionada à visão acerca do “ser trabalhador”. Adota estratégias deliberadamente conhecidas, de modo a fazer com que os trabalhadores se sintam membros de uma grande família, em que a mãe caridosa é a instituição.

A reestruturação produtiva do trabalho bancário pode ser tomada como modo de produção de estilos de vida ou de modos existência, pois através da tecnologia da informação, da intensificação do trabalho e da necessidade da venda de produtos aos clientes, produz sujeitos que necessitam de características pessoais diferentes das características pessoais condizentes com a dos funcionários antigos da organização.

Assim, a partir de sua reestruturação, o trabalho bancário assume um status diferenciado no mercado financeiro, uma vez que passa a uma posição de consultoria de negócios, ao invés de simplesmente atuar de modo a operacionalizar pequenos trabalhos burocráticos. As instituições financeiras acabam tornando-se um instrumento que proporciona a autonomia do capital através do trabalho bancário.

Constata-se que o capitalismo passa há algum tempo por um profundo processo de reestruturação, afetando fortemente o modelo taylorista-fordista de produção, em busca de maior flexibilidade, maior descentralização e maior controle da força de trabalho. A crise desse modelo ocorre em virtude do excesso de rigidez, especialmente com relação aos investimentos de capital fixo e à administração de pessoas. Ao longo das décadas de 1960/1970, a flexibilização focava-se somente no setor monetário, produzindo uma onda inflacionária. Essa onda conduziu o capital a repensar suas estruturas. Ao perceberem que havia muita capacidade excedente inutilizável em condições de intensificação da competição, as corporações obrigaram-se a entrar em um período de racionalização, reestruturação e intensificação do controle de trabalho (HARVEY, 2001 *apud* GRISCI; BESSI, 2004). Assim, a superação desse modelo em direção à acumulação flexível “se apoia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo” (HARVEY, 2001 *apud* GRISCI; BESSI, 2004, p. 171), além de as inovações tecnológicas buscarem a diminuição da dependência do capital em relação ao trabalhador, uma vez que o saber informal do trabalhador é incorporado às máquinas através de processos de automação. Em consequência dessa nova fase, tem-se um trabalhador com mão-de-obra cada vez mais barata e que se sujeitam a cargas de trabalho cada vez maiores, além de uma maior concentração de renda.

Todas essas mudanças provocam transformações no modo de agir do trabalhador bancário, uma vez que precisa constituir-se em alguém capaz de fornecer respostas cada vez mais rápidas, uma vez que seu trabalho se torna cada vez mais ágil. O bancário tradicional, que tinha como principal meio de trabalho a moeda, passa a dar espaço aos novos profissionais, que possuem como principal ferramenta de trabalho a informação. Além dessas, há, também uma profunda mudança no status da profissão de bancário, já que nos primeiros anos da reformulação do mercado bancário houveram muitas demissões advindas do processo de automatização de serviços.

Evidencia-se, então, que o trabalhador bancário vive a influência de novas forças que o tomam de assalto. Antes de ocorrer a maior onda de intensa automação bancária, iniciada nas décadas de 1980/1990, o trabalho bancário possuía uma conotação diferenciada da atual. Sua natureza, produto e status da função de bancário proporcionavam ao trabalhador a percepção de que seu trabalho possuía elevada importância para a sociedade. Tudo isso aliado ao fato de que:

O sistema financeiro brasileiro é um dos mais informatizados do mundo e a categoria bancária apresenta alto nível de escolaridade, sobretudo se comparado com o baixo grau de escolaridade da população [...]. Portanto, trata-se de uma categoria

altamente escolarizada no contexto de que um país que apresenta elevado déficit educacional. (SEGNINI, 1998, p. 21).

Até a reforma bancária ocorrida em 1964, as transformações ocorridas no setor eram lentas, mas marcadas pela busca da racionalização e mecanização. Os bancos atuavam de maneira segmentada e regionalizada. Foi com a Reforma Bancária (1964), com a Reforma do Mercado de Capitais (1965) e com o Plano de Ação Econômica do Governo (1964/1966), que criaram-se mecanismos legais de controle e fiscalização pelo Estado das instituições financeiras (IF) públicas e privadas, estabelecendo a formação de IF's especializadas em captação e aplicação de recursos a médio e longo prazos, institucionalizando a correção monetária na remuneração de aplicações a fim de incentivar a poupança.

As novas adaptações do setor bancário foram demandadas pela intensificação da industrialização, onde havia uma demanda cada vez maior por crédito. Assim, foi necessário que se reestruturassem para que pudessem contribuir com o desenvolvimento do país. A reestruturação se deu com a adoção de modelos de organização taylorista/fordista, sendo introduzidas técnicas de mecanização, de padronização, de normatização e de rotinização dos procedimentos bancários, construindo o cenário ideal para o início de mudanças tecnológicas e organizacionais profundas. Passa-se a exigir dos bancários respostas mais rígidas, com a cobrança de produtividade de forma mais intensa. Ao longo da década de 1960 introduz-se a tecnologia de base microeletrônica no sistema financeiro nacional, com padrões tecnológicos de primeiro mundo, que, associada aos novos modelos de gestão, gerou impactos na produtividade, nas condições de trabalho e no perfil dos trabalhadores do setor (GRISCI; BESSI, 2004).

A partir da crescente concorrência entre os bancos e a demanda do mercado, as décadas seguintes foram marcadas pela diversificação das atividades bancárias, ampliando o leque de serviços oferecidos. Com o atendimento ao público e a venda de produtos aos clientes, as agências tendem a assumir papel de destaque no conglomerado financeiro, transformando-se em “postos de venda” do grupo financeiro a que estão vinculadas.

Diante de todo o cenário, constata-se uma grande mudança no perfil do bancário. Do contador, com conhecimento sobre todo o processo de trabalho no banco, com perspectiva de carreira, detentor de status social, passa-se para um funcionário pouco qualificado, fragmentado em tarefas simples e repetitivas. O perfil do bancário passa a “representar uma categoria jovem e a profissão bancário torna-se transitória, servindo apenas como um meio para terminar os estudos” (PENNELLA, 2000, p. 50). A partir da década de 1980, houve ainda a implantação dos sistemas *on line*, caracterizado pelos sistemas de apoio às decisões,

implantação de terminais de consulta aos clientes, intensificando não somente o trabalho bancário, mas resultando na redução de pessoal nas atividades de retaguarda, como servindo também de suporte a um maior controle. Altera-se, também, a natureza do trabalho, em que o tradicional fluxo de papéis, documentos manipulados e contabilizados no trabalho de escrituração do movimento diário, vai sendo substituído pelo armazenamento de dados e passam a ser manipulados em sistemas eletrônicos, passando as informações a ser a matéria prima dos bancos (GRISCI; BESSI, 2004).

Segundo trabalho divulgado no site do DIEESE (2001) sobre a reestruturação do trabalho bancário no Brasil, o processo de reestruturação é dividido em duas etapas: o “ajustamento para dentro” e o “ajustamento para fora”. O ajustamento para dentro é a reorganização interna das instituições, caracterizada pela redução de custos operacionais, intensificação da automação, desenvolvimento e incentivo ao auto-atendimento, mudanças nas técnicas de gestão, redução dos postos de trabalho e a terceirização. Ocorreram fortemente a partir da segunda metade da década de 1980 e durante o início da década de 1990.

Contudo, os impactos do processo de difusão da automação bancária, que iniciaram-se na década de 1960, e as desregulamentações só afetaram a estrutura de empregos no setor financeiro a partir de 1996, já que até esse ano observava-se a expansão do número de agências e de trabalhadores. Para Grisci, isso ocorre devido à alta inflação, que constituía-se na principal fonte de lucratividade dos bancos, até julho de 1994, quando ocorre o Plano Real. A partir disso ocorre a estabilização dos preços, o setor bancário é fortemente atingido tanto em termos institucionais quanto em termos econômicos, reduzindo sua participação no PIB de 13,37% no período 1992-1994, para 6,94% em 1995, principalmente em decorrência da queda das receitas inflacionárias proporcionadas pelo *floating*¹⁰ dos bancos comerciais (MARUCCI; MACHADO-DA-SILVA, 2000 *apud* GRISCI; BESSI, 2004). Foi com essa queda abrupta que as instituições bancárias passaram a reavaliar seus custos operacionais, resultando em diversos processos de reestruturação, que pode ser ilustrado pela intensificação nos processos de informatização.

A reestruturação operacional, através da redução de custos e do aumento do uso da informática, redimensionando os modos de comunicação, sem perder a capacidade de obtenção de lucros foi possível com a implantação de polícias econômico-financeiras governamentais. Duas alterações institucionais importantes ocorridas por volta de 1990 foram

¹⁰ *Floating* é a receita obtida pela aplicação do dinheiro que ficava parados nas contas sem remuneração.

a institucionalização da figura do banco múltiplo e o fim da exigência da carta patente para abertura de uma instituição financeira (GRISCI; BESSI, 2004).

O “ajuste para fora” é intensificado a partir do final de 1994, configurando a segunda etapa da reestruturação bancária. Caracteriza-se pelo desenvolvimento de novos produtos e serviços e pelo tratamento diferenciado dos clientes, divididos de acordo com seu perfil de renda e potencial de consumo. Acontece principalmente por processos que envolvem a transferência do controle acionário, intervenção ou liquidação por parte do Banco Central e incorporação por outra IF. A inserção de bancos internacionais encampando bancos nacionais também é outro processo marcante do “ajustamento para fora”. A entrada de instituições financeiras internacionais carrega consigo uma nova concepção do serviço bancário, a partir da prestação de assessoria a clientes e não clientes, auxiliando-os na aplicação de seus recursos. Como resultado de todas essas medidas de “ajuste para fora”, percebe-se a redução em larga escala dos postos de trabalho no setor bancário e aumento do desgaste físico e mental da força de trabalho (LARANJEIRA, 1997 *apud* GRISCI; BESSI, 2004).

Na empresa em questão no estudo de Carmem Grisci, em consequência do processo de reestruturação, foram demitidos, somente no início dos anos 1990, cerca de dois mil funcionários. Esse fato representou a quebra da cultura de estabilidade presente na organização que, embora regida pela Consolidação das Leis Trabalhistas, fazia prevalecer o sentimento de estabilidade.

Em 1992, a instituição constatou indícios de crise nos aspectos econômico-financeiros, operacional e tecnológico; administrativo; e político-institucionais. Esta foi declarada como “a mais profunda crise de toda sua história”. A partir daí, foi lançado um programa de qualidade, que tinha como objetivo o fortalecimento da empresa, buscando a homogeneização dos modos de ser e trabalhar. Foi implementado nos anos de 1993 e 1994. Em 1995, foi lançado o Programa de Racionalização e Competitividade – PRC, que tinha como objetivo a transformação da estrutura hierárquica da empresa, tornando-a mais ágil e funcional, promovendo a descentralização administrativa. Este foi o programa que marcou a grande virada no modo de trabalho dos funcionários, atingindo a todos, fazendo com que gerentes submetessem-se a novos processos seletivos internos, onde muitos não conseguiram manter seus cargos em comissão e atingindo, novamente, a estabilidade imaginária dos funcionários. Incluía-se neste programa, também, a automação das agências e o maior direcionamento da empresa visando à competitividade com bancos privados, a fim de consolidar-se cada vez mais como banco múltiplo, criando uma gama de produtos a serem vendidos aos clientes.

Em 1996 houve a primeira edição do Programa de Apoio a Demissão Voluntária – PADV, ocorrido em três edições, sendo as seguintes em 2000 e 2001. A ocorrência do PADV como processo de reestruturação, demonstra o alto nível de transformações pelo qual a instituição passou. Conforme aponta Grisci, (2001 *apud* GRISCI; BESSI, 2004, p. 180) “o sujeito da reestruturação do trabalho bancário caracteriza-se como o que responde ‘eu faço, eu faço, eu faço’ de modo imediato, a toda e qualquer demanda que se apresente, tratando-se de um trabalhador protótipo da flexibilidade”. Esse novo sujeito deve fazer frente às recentes demandas do trabalho imaterial, apresentando características pessoais que se tornem necessárias ao desenvolvimento e à manutenção das novas relações de serviço.

Pode-se afirmar que a reestruturação produtiva do setor bancário foi um processo de pulverização das atividades bancárias e mudança da relação produtor-consumidor. É uma reestruturação espaço-temporal, ultrapassando os limites e o tempo do próprio banco, atingindo a sociedade como um todo. Ainda acerca da reestruturação, Chanlat (1999 *apud* GRISCI; BESSI, 2004, p. 182) afirma que “em nome da globalização e da competitividade é que as empresas lançaram-se nessas reestruturações na maioria das vezes radicais”. Os processos de reestruturação passaram pela redução de pessoal, acarretando, além de toda a mudança estrutural, a sobrecarga de trabalho aos funcionários que permaneceram.

Durante o ano de 1999, são intensificadas a automação e os canais de auto-atendimento, bem como a padronização e integração de processos. Entre os processos, destacam-se a implantação da rede de processos como ação resultante em mudanças estruturais que afetaram o organograma da organização, maior padronização dos serviços, anúncio do desenvolvimento da segmentação de clientes e um projeto de intensificação de vendas pela internet.

A implantação da segmentação de clientes, no ano 2000, determinou uma profunda mudança na organização do trabalho, uma vez que se passou a tratar “grupos diferentes” de “modos diferentes” e os canais de atendimento eram voltados para cada tipo de público. Paralelamente à segmentação de clientes, ocorre um novo concurso público, visando a contratação de novos funcionários. Estes novos funcionários, até então denominados Escriturários, passaram, com o concurso ocorrido no ano 2000, à denominação de Técnicos Bancários Novos (TBN).

O cargo de TBN, embora realize as mesmas funções de um escriturário, apresenta características e salários distintos dos demais funcionários. Já entram na organização sabendo que terão de trabalhar com vendas e que atuarão em agências. Seus salários eram de pelo menos 50% abaixo do de um escriturário, além de não terem benefícios como a Licença

Premium, por exemplo. Com a entrada dos TBNs, a empresa passou a ter dois grupos de trabalhadores, sendo os escriturários muito caros para a mesma. Os novos “vestiram a camiseta” da organização e em pouco tempo já estavam assumindo funções gerenciais. A fim de diminuir a diferença entre novos e antigos, foi realizada a segunda edição do PADV. Atualmente, todos os funcionários tem como cargo Técnico Bancário Novo (GRISCI; BESSI, 2004).

Em 2001, houve mais um grande processo de mudança, o Acordo de Basiléia. Trata-se de um acordo internacional que regula as atividades bancárias, fornecendo orientações da política que os gestores de cada país podem usar para determinar políticas gestoras aplicadas no e pelo sistema bancário. Essas resoluções estimulavam programas de redução de custos, através da demissão de funcionários e buscando a maior rentabilidade com menores custos. Foi aí que ocorreu a terceira, e última, edição do PADV, que tinha como público alvo todos os funcionários cujo cargo era o de escriturário.

Percebe-se, então, que todas as mudanças apresentadas produziram em quem permaneceu subjetividades que proclamam novos modos de ser e de agir perante o trabalho. O processo de reestruturação bancária é caracterizado por três fenômenos sociais: intenso desemprego, terceirização e precarização do trabalho, e intensificação do trabalho, desencadeando pressões externas, pressão internas ao próprio sujeito. Assim, aliados à intensificação do trabalho, processos de doenças ocorreram gerando problemas de Lesão por Esforço Repetitivo – LER – ou Doenças Ocupacionais Relacionadas ao Trabalho – DORT.

Podemos depreender que os processos de reestruturação do trabalho bancário acarretaram novos modelos de trabalho, demandando atuação intensiva em vendas e, conseqüentemente, criando novos modelos de subjetivação. Assim, a idéia socialmente construída de pertencer a um grupo de privilegiados perdeu-se em um tempo não muito distante, uma vez que a ideia de trabalhar na instituição analisada se mostrava atraente por ocasião do ingresso. Houve uma explosão de sentimentos negativos, afetando particularmente o sujeito, que comparava-se a uma “massa velha” ou a animais. Esse sentimento pode ser caracterizado como esvaziamento do trabalho, originário da inserção intensa da tecnologia nos processos de trabalho. Tal sentimento é ainda mais penoso quando há a recordação por parte dos sujeitos de seu ingresso na instituição, em geral por influência de familiares que já trabalhavam na mesma, ou pela busca de boas condições de salário e de emprego, com cargas horárias reduzidas. Entretanto, se em sua maioria os ingressos se deram por acaso, lá permanecerão até desenvolver uma relação simbiótica com a mesma (GRISCI; BESSI, 2004).

Assim, a empresa deixa de exercer a representação de mãe, adquirida anteriormente às mudanças, e passa a exercer uma representação de uma empresa que os trata como número, como útero, ou como massa velha. Passa-se a responsabilizar o modo de administração atual da empresa pelos sofrimentos de seus funcionários. Depreende-se um sentimento generalizado de que a atual política de gestão de pessoas enxerga os funcionários unicamente como números, seja o número de sua matrícula, o número de vendas ou número do computador a que estão conectados.

Finalmente, Grisci e Bessi (2004) considera que a reestruturação bancária despertou em seus funcionários a ideia de serem recursos utilizáveis apenas para o atingimento de um determinado fim, em que as metas e o lucro ocupam os espaços dos sujeitos nas prioridades da empresa.

A partir disso, com o aumento da importância da atividade das instituições financeiras e com a necessidade de manterem-se fortes em um mercado instável, passa-se a demandar características de seus funcionários que remetam ao trabalho imaterial, em que é requerida uma mobilização de afetos no intuito de fidelizar o cliente, de antever seus desejos e criar-lhe necessidades. Assim, instala-se um paradoxo, uma vez que o funcionário é chamado a ser ator fundamental do processo de trabalho, mas é tratado como um simples recurso, reduzido a “capital fixo”. (LAZZARATO; NEGRI, 2001 *apud* GRISCI; BESSI, 2004).

Tais transformações e exigências causam desconforto nos funcionários, especialmente nos mais antigos, que consumiam subjetividades produzidas em outro modo de trabalhar, onde havia outra relação com a empresa. Para esses antigos, ser bancário era pertencer a uma categoria que dispunha de um status social diferenciado perante a sociedade.

É incorporada à empresa uma política de reciprocidade, tanto para com clientes, como para com funcionários. Em relação aos bancários, a “reciprocidade relaciona-se à lucratividade que possam auxiliar a gerar, como resultado das vendas efetuadas e das relações de serviço estabelecidas com os clientes, as quais tenham possibilidade de retorno” (GRISCI; BESSI, 2004, p. 194). Deve haver uma mobilização subjetiva total e incondicional por parte dos funcionários ao projeto e aos objetivos de lucratividade da empresa.

No novo modo de trabalhar bancário, a solidariedade é deixada de lado. Constrói-se uma categoria fragmentada, individualizada, com ausência de colaboração entre colegas. Demanda-se significativamente a “performance” dos funcionários, seja nas vendas, nas relações de serviços ou no atingimento de metas. A empresa passa a basear-se na gestão da excelência, uma vez que se baseia em produzir melhor que os concorrentes, enfatizando a

primazia do êxito e a adaptabilidade a desafios permanentes, resultado dos processos de reestruturação produtiva do trabalho.

Os gestores bancários enfrentam, ainda, dificuldades em exercer a função gerencial. Para darem conta de suas atribuições, precisam mobilizar intensamente suas capacidades intelectuais. Aliando, também, instabilidade e imprevisibilidade, resultantes das reestruturações do setor, o trabalho bancário adquiriu características de efemeridade. Os trabalhadores devem manter-se mais intelectualizados e com competências diferenciadas. Características como ter bom relacionamento com clientes, ser agradável e estar a disposição 24 horas por dia, somam-se a fazer cálculos para prever melhores resultados de investimentos, demonstrando a polivalência cada vez mais presente no trabalhador bancário.

Conforme já apresentado anteriormente por Grisci (2000), o trabalho bancário sofreu alterações intensas, instantâneas e inevitáveis com a reestruturação do sistema bancário brasileiro. Essas transformações passaram a demandar do trabalhador a produção de informações, conhecimentos serviços e valores; passou a mobilizar a subjetividade do trabalhador além de suas qualificações e técnicas.

Assim, as perspectivas de carreira do trabalhador bancário associam-se à autogestão da carreira, caracterizada por uma relação independente entre empresa e indivíduo. Portanto, o trabalhador bancário passa a ser gestor de sua carreira nos moldes do gestor de si (GAULEJAC, 2007 *apud* OLTRAMARI; GRISCI, 2012). Tal transformação implica na doação da vida como um todo para o trabalho. A vitalidade comprometida por longos anos de trabalho bancário e a percepção de que houve poucos benefícios em troca da dedicação oferecida são as causas do mal-estar dos bancários relativo à organização do trabalho. Mal-estar esse que faz parte da cultura organizacional e produz dilemas em relação às carreiras dos bancários, especialmente porque o salário é desproporcional às responsabilidades das funções atribuídas.

Percebe-se, ainda, que após as reestruturações no trabalho bancário, uma rápida ascensão dos mais jovens em detrimento dos mais velhos a cargos mais altos na estrutura hierárquica. A mobilidade recaiu de modo diferenciado nos trabalhadores, tendo efeito perverso para os com mais tempo de serviço e maior idade.

Associados às trajetórias, transições e dilemas dos bancários, estão os modos de gestão da área de recursos humanos, impactada pela nova organização do trabalho bancário. Os departamentos de pessoal tiveram de estruturar um significativo número de programas de carreira criativos a fim de atender, adaptar e motivar os trabalhadores, que passavam por um processo fadigoso de demissões e reestruturações (LARSEN; MORGENSEN; OLSEN, 2000

apud OLTRAMARI; GRISCI, 2012). Passou-se a buscar, também, funcionários com as novas características condizentes com a nova forma de trabalho: indivíduos com preparação técnica aliada a habilidades sociais, que se mostrassem competitivos e amáveis.

O início da carreira dos executivos bancários é marcado pela intensa submissão a provas, exames e testes de aptidão e de capacidade. A seleção para ocupação de cargos é uma verdadeira prova de fogo e a capacidade de mudança de cidade, de ter mobilidade, já é testada nas primeiras entrevistas das seleções internas. A percepção sobre as primeiras promoções contém o desafio vindouro, em que o motivo das transições mostra-se atrelado a promessas de carreiras e a salários melhores. Todas as promoções são associadas ao aumento de responsabilidades, que pode assumir proporções inimagináveis, como exigência de dedicação total, abrindo mão da família, por exemplo (OLTRAMARI; GRISCI, 2012).

As mudanças são consideradas mais acentuadas nessa fase, especialmente para os que passam por várias cidades, uma vez que o tempo de permanência nas agências é muito curto e atuar em uma única agência no início da carreira pode caracterizar o funcionário como acomodado. A sobrevivência na lógica da instabilidade organizacional resulta em instabilidade nos laços familiares, pondo a própria vida a mercê das imposições da empresa.

No início da carreira os funcionários mostram-se mais dispostos à mobilidade. Por vezes, são dilemas que se impõem ao sujeito para o desenvolvimento de sua carreira, o que demonstra que nem sempre a mobilidade é uma escolha consciente do trabalhador. Alguns indivíduos afirmam ser controlados por seus superiores, através de avaliações de desempenho, ou planos de desenvolvimento, uma vez que locomover-se na carreira para diferentes posições ou localidades necessita de consentimento gerencial (OLTRAMARI; GRISCI, 2012).

Paralelamente ao investimento do sujeito em sua carreira, estão os programas instituídos pelas empresas para incentivar o investimento na carreira, com as avaliações de desempenho, avaliações de potencial do funcionário, treinamentos e desenvolvimentos, planos de sucessão e programas de gestão por competências. Tal fato demonstra o poder que há da área de gestão de pessoas sobre os trabalhadores. A gestão, que tem em sua essência a competição e o controle sobre a vida dos trabalhadores, pode resultar em doenças mentais produzidas no trabalho. A ideologia do sucesso na carreira bancária se vale dos que são criativos, inventivos, competitivos e não freiam a carreira (OLTRAMARI; GRISCI, 2012).

A rentabilização do tempo aliada a uma dose de competição no ambiente de trabalho, favorece o alcance a cargos superiores por alguns sujeitos com pouco tempo de empresa, de modo muito mais rápido que outros colegas considerados acomodados. O discurso organizacional lhes impõe um estilo de vida ao qual tornam-se reféns e reproduzem-no de

modo acrítico na vida pessoal. Tal discurso impõe que os que freiam suas carreiras e são menos competitivos são considerados acomodados pelos bancos. Assim, a eficácia do discurso não atinge somente o indivíduo, mas, também, suas relações, sejam elas familiares, afetivas ou de amizade, além de prejudicar a convivência entre pares no trabalho. Percebe-se, então, que a competição entre pares e o desapego afetivo diante da construção e transição da carreira são marcantes na prática bancária. São acrescidos, ainda, da disposição em vista do status, da aparência e do consumo. Ainda que estejam insatisfeitos com a falta de tempo, os executivos afirmam que pouco podem fazer para reverter essa situação, pois a busca pelo sucesso e pelo status os mantém reféns da carreira. Além de tudo já apresentado, trava-se uma luta para atingir o perfil requerido, que deve estar também fora do trabalho, o que inclui ter uma família bem estruturada, apresentar-se de modo elegante e manter e estender suas relações sociais, somado a obrigatoriedade de apresentar criatividade, gosto pelo risco e inovação como característicos para a conquista de uma promoção (OLTRAMARI; GRISCI, 2012).

As redes de relacionamento também foram consideradas mais amplas no período de início e meio de carreira, principalmente as que podem render resultados financeiros e profissionais. Porém, a concretização dessas redes exige dedicação de tempo, como almoços, jantares e feiras de final de semana, resultando em passar mais tempo longe da família durante a construção da carreira.

Em relação à trajetória e às possibilidades de carreira para homens e mulheres, a principal característica que difere os gêneros na construção de suas carreiras, é o ritmo em que ocorre. Homens tem mais pressa de chegar a determinado lugar. Enquanto as responsabilidades além do trabalho impostas às mulheres, como a família, influenciam diretamente no ritmo de construção de sua carreira. Cuidados com a gravidez e dedicação à maternidade são exemplos de freios existentes nas carreiras femininas, que fazem com que a mulher dedique-se menos a carreira e mais a vida pessoal por determinados períodos. Para homens e mulheres, as responsabilidades a eles imputadas relativas à ascensão na carreira, repercutem diretamente em suas relações familiares, através de dilemas relacionados à maternidade, à paternidade, à convivência, ou sua privação, com a família, entre outros, todos de difícil enfrentamento (OLTRAMARI; GRISCI, 2012).

No final de sua carreira, há um consenso de que a trajetória foi muito intensa, o que resulta em reflexão acerca de algumas ações para desfrutar mais a vida no período próximo e/ou após a aposentadoria. O banco também diminui a exigência de disponibilidade de quem já está em vias de se aposentar, diminuindo a hipersolicitação e a rentabilização de si.

Se tanto no taylorismo como no fordismo o corpo do trabalhador era vigiado por sua própria condição de visibilidade (TUCHERMAN, 2004 *apud* OLTRAMARI; GRISCI, 2012), nessa nova relação de produção e consumo, passa-se a demandar a alma do trabalhador com produtiva e característica da competitividade entre as empresas. Assim, a possibilidade de discernimento e de mágoa em função da demanda dos bancos por um outro trabalhador bancário, com perfil diferente daquele que atendia às demandas anteriores à reestruturação, também é maior. Tal fato interferiu na noção de carreira que os bancários detinham e no modo de conduzi-la.

Finalmente, Oltramari e Grisci (2012) concluem que há diferenças na trajetória de carreira dos bancários. As escolhas apresentam-se de diferentes modos entre os que estão no início, no meio ou no fim da carreira. O desempenho pessoal é mensurado durante todo o percurso da trajetória, seja ela mais lenta ou mais rápida. Percebe-se também que é difícil encontrar um ponto de equilíbrio em relação às transições na carreira de modo a obter sucesso. O sucesso está atrelado à mobilidade, à disponibilidade e à prontidão do funcionário em relação às demandas do banco.

A construção da trajetória da carreira dos indivíduos apresentou-se como trajetórias líquidas, fluidas e sinuosas. Essas características permitem pensar em uma carreira incerta, insegura e vulnerável. Podem também incentivá-los a ter relações fugazes na família e a reproduzir o individualismo nas relações.

Embora os indivíduos reclamem do sofrimento pela disponibilidade de tempo exigida na fase intermediária da carreira, a adesão ao projeto organizacional é mais forte. Alteram seus estilos de vida, que passam a favorecer a prontidão. Assim, as oportunidades de trabalho que surgem são muitas, tais como os dilemas e incertezas constantes. Aceitam a mobilidade para não se colocarem em uma situação de exclusão, especialmente na fase intermediária da carreira.

10 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Buscando atingir os objetivos deste trabalho, foi adotada uma orientação predominantemente quantitativa, em um estudo exploratório descritivo. A seguir, são apresentados os procedimentos metodológicos que guiaram o estudo, a fim de se identificar e analisar as perspectivas de carreira dos novos funcionários do Banco X.

10.1 PESQUISA QUANTITATIVA DESCRITIVA

Segundo Malhotra (2005), o principal objetivo da pesquisa descritiva é descrever alguma coisa, normalmente características ou funções de mercado. É utilizada para descrever características de grupos relevantes, estimar percentagem de populações que exibem determinado comportamento, determinar avaliações das características de determinado produto, estabelecer grau de associação das variáveis de marketing ou fazer previsões específicas.

A principal diferença da pesquisa exploratória para a pesquisa descritiva é que, nessa última, o pesquisador possui conhecimento prévio sobre o assunto. A coleta de dados na pesquisa descritiva ocorre de modo estruturado, normalmente a partir de grandes amostras, representativas da população total, e os resultados formam uma generalização de toda a população.

Malhotra (2005) afirma, ainda, que o referido método facilita a coleta de dados confiáveis, devido à facilidade de aplicação e pela limitação das respostas às alternativas disponíveis.

Neste trabalho, a pesquisa quantitativa descritiva busca obter informações sobre quantos membros da população analisada apresentam determinada característica/ objetivo profissional dentro do Banco X. Então, com o intuito de se atingir os objetivos propostos, a pesquisa descritiva sucedeu à pesquisa exploratória, de modo a descrever as expectativas de carreira dos novos funcionários do Banco X. A partir das informações coletadas com os dados secundários, será realizada a pesquisa quantitativa descritiva, com aplicação de questionários estruturados aos funcionários.

10.2 POPULAÇÃO-ALVO E AMOSTRA

O público alvo dessa pesquisa é, conforme já mencionado anteriormente, os novos funcionários do Banco X. Para delimitar o que e quem são considerados novos funcionários, foram entrevistados somente funcionários admitidos pelo último concurso da instituição, realizado em abril de 2012, e, também, pelo concurso realizado em 2010, lotados nas superintendências do Rio Grande do Sul.

Para um resultado totalmente concreto, o ideal seria pesquisar toda a população alvo. Entretanto, a seleção da amostra se deu por conveniência e acessibilidade, buscando o maior número possível de entrevistados. Assim sendo, segundo Malhotra (2005), a amostra é considerada não probabilística, uma vez que os elementos selecionados não são escolhidos ao acaso, mas sim pelo julgamento pessoal do pesquisador.

10.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

O processo de pesquisa tem como resultado a definição do problema de pesquisa e a identificação das perguntas específicas de pesquisa e suas hipóteses. Quando os dados são coletados para solucionar um problema específico de pesquisa, são chamados de dados primários – porém, a obtenção desses dados pode ser custosa e levar tempo, visto que envolve todas as etapas de uma pesquisa (MALHOTRA, 2005). Então, antes do pesquisador iniciar a coleta de dados primários, é preciso lembrar que o problema em questão pode não ser único, o que significa que já pode ter sido investigado. Dessa forma, uma busca pelos dados existentes pode levar ao encontro de informações relevantes.

Para a realização do presente trabalho, foram levantados dados secundários através de pesquisa bibliográfica referente à carreira, tipos e modelos de carreira, planejamento de carreira, mercado de trabalho e sistema bancário brasileiro. Os temas pesquisados estão conectados entre si e fundamentam a pesquisa a ser realizada com os novos funcionários do Banco X.

Para a coleta de dados primários deste estudo, foi utilizado um questionário estruturado, baseado nas informações que foram encontradas na coleta de dados secundários, através de pesquisa bibliográfica. Conforme Roesch (2006), o questionário é o instrumento mais utilizado em pesquisa quantitativa e não se apresenta apenas como um formulário ou conjunto de questões listadas sem reflexão prévia. O questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar algo. Para tanto, requer esforço intelectual anterior de planejamento, com base na conceituação do problema de pesquisa e do plano da pesquisa.

A elaboração do questionário se deu baseada em questionários de outros três trabalhos sobre temas correlatos, adaptando as questões de cada bloco aos objetivos do presente trabalho. Um dos trabalhos era sobre perfil e razões que levam os estudantes a optarem pelo ingresso no setor público, de onde foi retirado o Bloco A do presente questionário, referente às razões que levou cada um a optar pela carreira bancária. Outro era sobre o motivo que leva pessoas a saírem da iniciativa privada e ingressarem no serviço público. Deste, foi inspirado o bloco E, sobre a preparação para o concurso. Por fim, o terceiro trabalho era sobre as perspectivas profissionais e planejamento de carreira dos estudantes de administração da UFRGS. Neste trabalho, inspiraram-se os blocos D, sobre expectativas profissionais futuras, C, sobre as atitudes a serem tomadas ao longo dos próximos anos, e F, sobre o perfil familiar dos respondentes.

Os questionários foram aplicados via email corporativo e Facebook e montado no google docs. Em virtude de a rede da empresa estudada não permitir que os funcionários abram arquivos do google docs, os questionários foram enviados por email em arquivo word. Isso resultou em uma certa dificuldade ao respondente, aliada a incerteza de que estes não seriam identificados ao responderem o questionário solicitado. Tudo isso resultou em menor amostra do que o esperado.

O questionário aplicado neste trabalho era formado por seis blocos e encontra-se no Anexo Único. O primeiro bloco continha 10 afirmações sobre os motivos que levaram cada um a optar pela carreira bancária pública em uma escala Likert, em que os entrevistados indicavam um grau de concordância ou discordância com cada um das afirmações; tipicamente, cada item da escala tem cinco categorias de resposta, as quais vão de “discordo totalmente” a “concordo totalmente” (MALHOTRA, 2005). O segundo bloco do questionário era formado por 12 afirmações sobre os motivos que influenciaram na escolha pelo trabalho no Banco X, também apresentadas em escala Likert. No terceiro bloco, eram apresentadas 6 afirmativas, também em escala Likert, referentes ao grau de concordância individual com relação a atitudes a serem adotadas nos próximos dois anos, considerando que continue na

carreira bancária. O quarto bloco apresentava 5 questões sobre as expectativas de cada um sobre sua carreira como bancário, também em escala Likert. O quinto bloco era composto por 4 questões relativas à preparação para o concurso. Por fim, o sexto bloco continha 15 questões sobre perfil familiar, econômico e social, quando entraram no Banco X e experiências anteriores.

11 ANÁLISE DOS DADOS

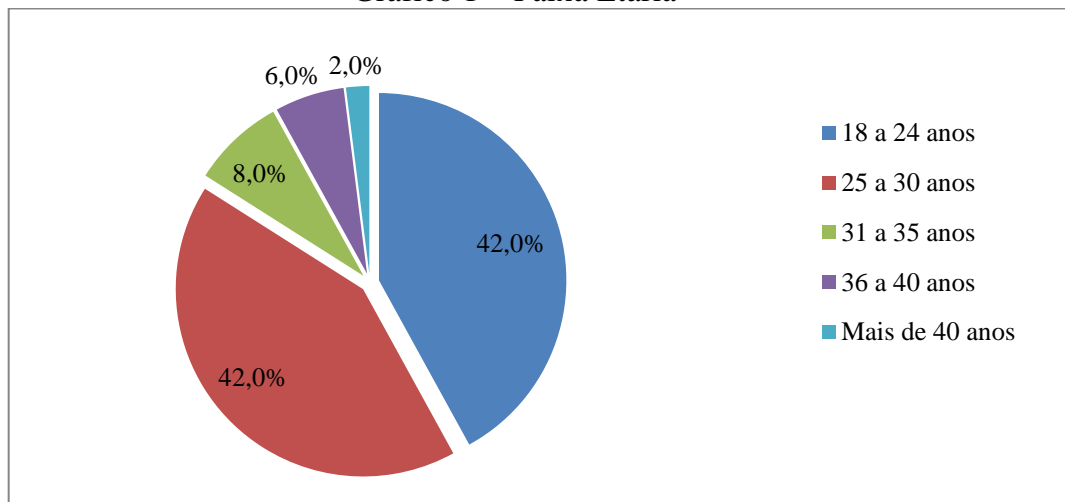
Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos a partir da análise dos dados coletados através de questionário estruturado aplicado aos funcionários do Banco X que entraram a partir do concurso realizado em 2010. A análise é apresentada em subitens, divididos de acordo com cada bloco do questionário aplicado. A amostra total é de 50 questionários.

11.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

A definição do perfil dos novos funcionários do Banco X foi feita a partir de uma análise familiar, social e econômica dos respondentes. As questões relativas a essa parte da análise encontram-se no Bloco F do questionário aplicado.

A primeira questão apresentada era a idade do respondente. Do total de respondentes, 42 deles tem idade entre 18 e 30 anos, sendo 21 com idade entre 18 e 24 anos e 21 com idade entre 25 e 30 anos, o que corresponde a 84% do total, enquanto apenas 8 (16%) estão acima dos 30 anos de idade, que dividem-se em 4 respondentes (8%) na faixa dos 31 aos 35 anos, 3 com idade entre 36 e 40 anos (6%) e apenas 1 com mais de 40 anos (2%).

Gráfico 1 – Faixa Etária

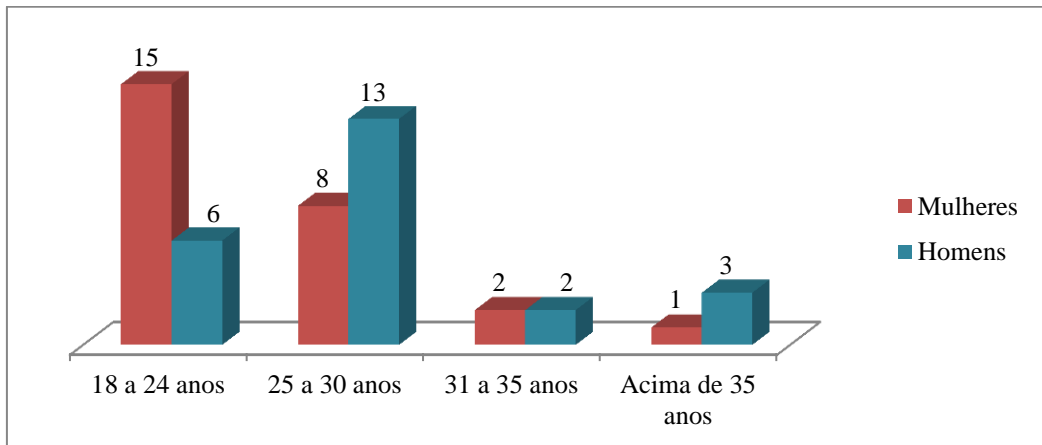


Fonte: Elaborado pela autora.

Com relação ao sexo, não se pode afirmar que há a predominância expressiva de homens ou mulheres. O resultado dos questionários nos mostra que a divisão sexual é praticamente meio a meio, havendo pequeno domínio da presença de mulheres, representando 52% dos respondentes, contra 48% homens. Tal fato nos aponta para a tendência do aumento significativo da força de trabalho feminina, em que as mulheres, cada vez mais, buscam ocupar seu espaço no mercado de trabalho, representando, em alguns países, mais de 40% do total da força de trabalho, o que é confirmado nos resultados desta pesquisa.

Em seguida, constatou-se que a maioria das mulheres que entraram recentemente no Banco X está na faixa etária dos 18 aos 24 anos, 15 das 26 mulheres que entraram (57,7%), enquanto a maior parte dos homens, representados por 13 dos 24 respondentes, (54,2%), concentra-se na faixa dos 25 aos 30 anos, conforme mostra o gráfico abaixo. Conclui-se, portanto, que as mulheres, além de estarem buscando mais espaço, tendem a ingressar mais cedo no mercado de trabalho e, também, na carreira bancária pública.

Gráfico 2 – Idade X Sexo



Fonte: Elaborado pela autora.

Sobre o grau de escolaridade, o mínimo exigido para ser aprovado no concurso é nível médio completo, portanto não foram disponibilizadas alternativas de formação inferiores ao nível mínimo exigido. Nenhum dos respondentes apresenta mestrado ou doutorado. O grau de escolaridade de 50% dos respondentes é a graduação incompleta, contra 26% com graduação completa e 12% com especialização e 12% apenas com ensino médio completo.

O nível de escolaridade apresentado pelos respondentes vai de encontro ao firmado por Segnini (1998), falando sobre a categoria bancária apresentar um alto grau de escolaridade, principalmente quando comparada ao baixo grau de escolaridade da população

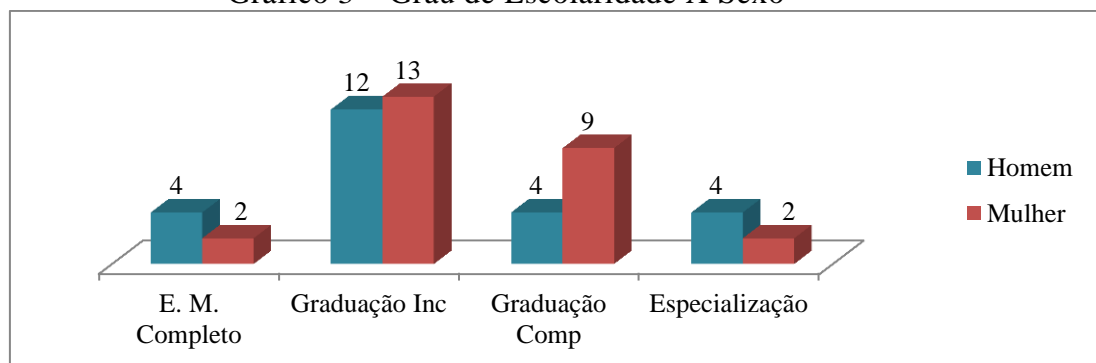
brasileira, tratando-se, então, de uma categoria altamente escolarizada em um país com elevado déficit educacional.

Entre os que possuem graduação completa ou especialização, as áreas de formação apontadas foram Administração (4), Análise de Sistemas (1), Ciências Biológicas (1), Ciências Contábeis (1), Comunicação Social (3), Direito (1), Educação Física (1), Geografia (1) e na área da saúde (1). Dois respondentes não informaram sua área de formação. A formação em Administração corresponde a 29% dos que possuem graduação ou especialização.

Levando-se em consideração também a área de formação de quem possui graduação incompleta, 17 pertencem à área da Administração, que vem seguida das Ciências Contábeis e Ciências Econômicas, cada uma com 4 respondentes. Em sequência, tem-se Comunicação Social, com 3. Foram apontadas, ainda áreas como Análise de Sistemas (1), Ciências Atuariais (2), Ciências Biológicas (2), Direito (1), Educação Física (1), Geografia (1), Informática (1) e a área da Saúde (1), totalizando 22,7% dos respondentes. Com relação às áreas apontadas e às áreas afins do Banco, nota-se que a grande maioria, 59%, tem sua área de formação em alguma das áreas afins, enquanto 27% estão, no momento, trabalhando em área diversa da sua formação. 14% não informaram sua área de formação.

Fazendo-se uma relação entre sexo e grau de escolaridade, verificou-se, conforme mostra o Gráfico 3, que 50%, tanto dos homens (12) como das mulheres (13), possuem graduação incompleta. Porém, entre os que possuem graduação completa, destacam-se as mulheres, sendo 9 mulheres (34,6%), contra apenas 4 (16,7%) homens. Entre os que possuem especialização, temos 4 homens e 2 mulheres, dado que se repete ao verificarmos quantos homens e mulheres possuem apenas o ensino médio.

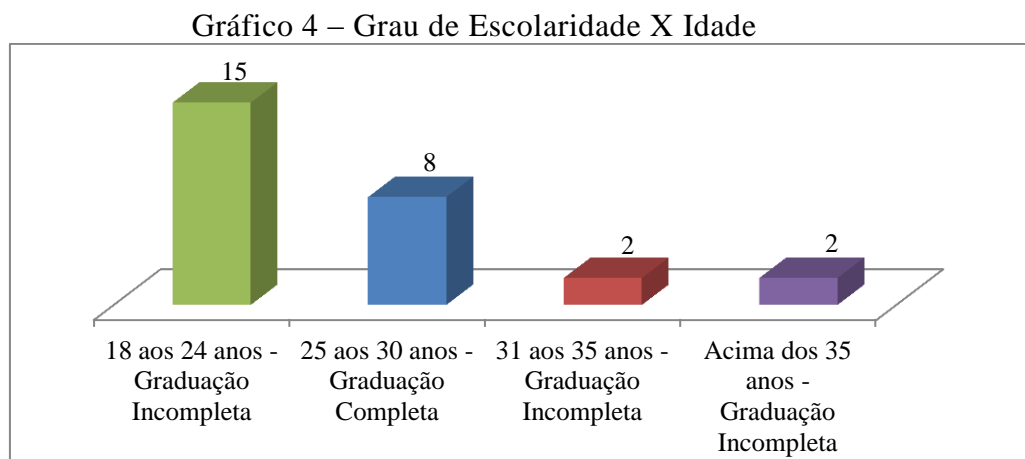
Gráfico 3 – Grau de Escolaridade X Sexo



Fonte: Elaborado pela autora.

Fazendo uma comparação do grau de escolaridade com a faixa etária, percebe-se que há a predominância de um nível em diversas faixas etárias. Na faixa dos 18 aos 24 anos, 15, dos 21 jovens, possuem graduação incompleta, enquanto apenas 3 já tem uma graduação completa e outros 3 possuem apenas o ensino médio completo. Entre os 25 e 30 anos, há maior paridade entre graduação completa (8 indivíduos) e graduação incompleta (6 indivíduos). Ainda nesta faixa, 4 possuem especialização e 3 possuem somente o ensino médio completo. Nas faixas entre 31 e 35 anos e acima de 35 anos, os resultados encontrados foram semelhantes. Ambas, com 4 respondentes em cada, possuem 2 com graduação incompleta, 1 com graduação completa e 1 com especialização.

Depreende-se, então, que o nível de escolaridade dos indivíduos entre 25 e 30 anos é mais elevado. Os jovens, entre 18 e 24 anos, ainda estão em fase de formação, o que justifica a maior parte deles ainda ter graduação incompleta. A tendência é que nos próximos anos estes jovens venham a concluir ou, até mesmo, elevar ainda mais seu grau de formação, buscando especializar-se em suas áreas de formação. Já entre os mais velhos, o fato de metade deles possuir graduação incompleta justifica-se por fazerem parte de uma geração que o acesso ao nível superior não era tão fácil, onde muitas vezes o jovem precisava largar os estudos para trabalhar e sustentar a família e a si próprio. Mas nota-se, também, que embora fosse mais difícil o acesso à educação superior, todos eles buscaram especializarem-se em alguma área. Embora metade (4 pessoas) não tenha conseguido concluir sua graduação, ou ainda a esteja cursando, a outra metade conseguiu finalizar a graduação e, desses que concluíram, 2 cursaram uma especialização. Conclui-se, então, que o novo bancário possui um bom nível de formação, não se contentando, somente, com a formação escolar básica para ingresso na instituição.

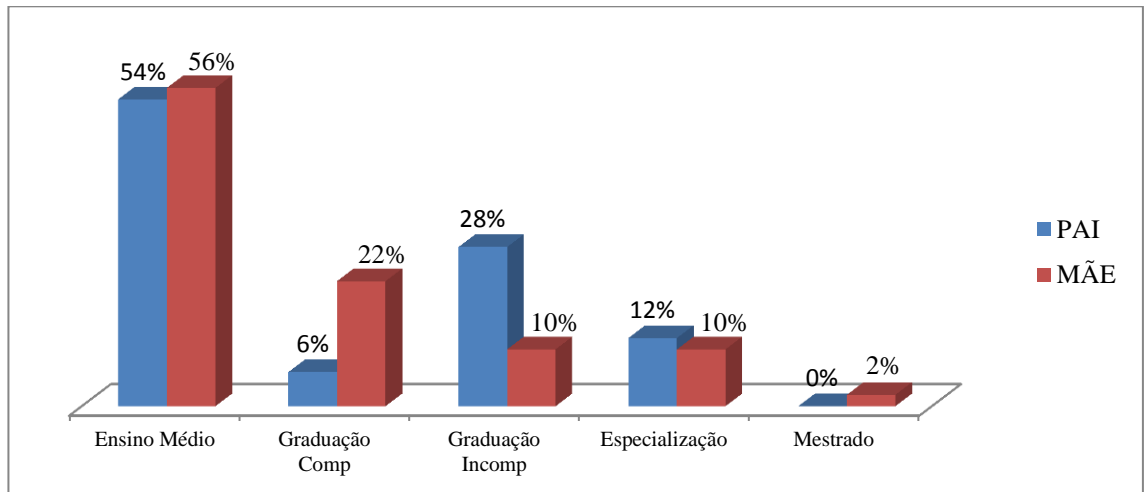


Fonte: Elaborado pela autora.

Ao analisarmos o grau de escolaridade dos pais dos respondentes, verificou-se que mais da metade possuem apenas o ensino médio completo, 27 pais (54%) e 28 mães (56%). Entre os que possuem graduação completa, destacam-se as mães, representando 11 (22%) contra apenas 3 pais (6%). Entretanto, há um maior número de pais do que de mães com especialização, 6 (12%) versus 5 (10%), enquanto apenas 1 mãe possui mestrado. Percebe-se, assim, que embora ambos tenham tido formações elevadas, as mães dos respondentes possuem um grau de escolaridade mais elevado do que os pais. Essa característica aponta para o fato de já não ser de hoje a busca das mulheres pela conquista do seu espaço, buscando especializar-se e expandir seus conhecimentos.

Os dados são apresentados no Gráfico 5, a seguir.

Gráfico 5 – Grau de Escolaridade dos Pais e Mães

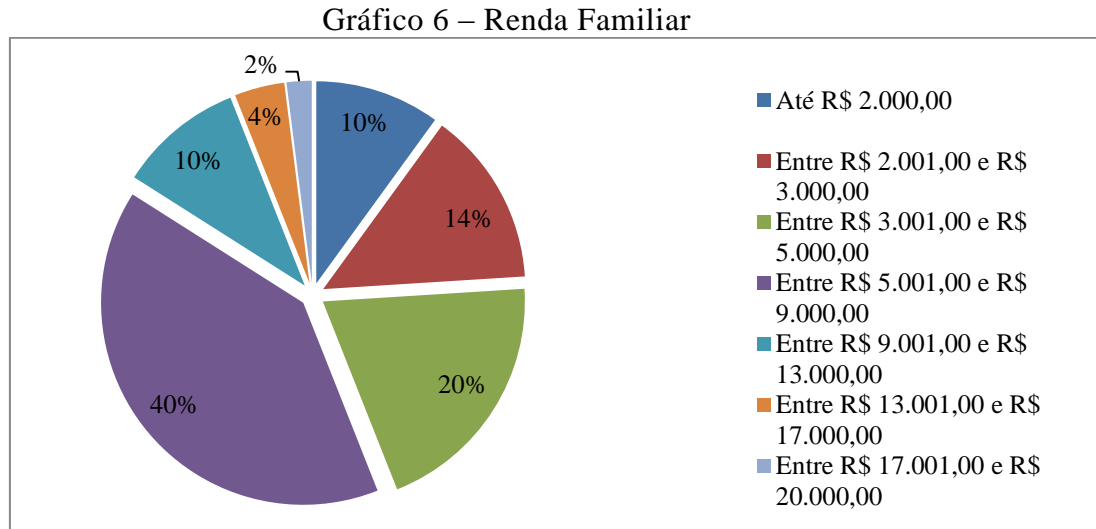


Fonte: Elaborado pelo autor.

No questionário foi solicitado que informassem a cidade de residência. Todos os respondentes residem no Rio Grande do Sul, e a grande maioria, 39 pessoas, moram em Porto Alegre, capital do estado. Entre as outras cidades citadas, estão Bagé (1), Bom Princípio (1), Camaquã(1), Canoas (1), Jaguarão (1), Palmeira das Missões (2), Rio Grande (1), Santo Augusto (1), São Leopoldo (1) e Tramandaí (1). Assim sendo, verifica-se que 78% residem em Porto Alegre, enquanto 22% residem em outras cidades do estado.

Ao analisarmos as informações sobre renda familiar informadas, verifica-se que 40% dos respondentes, 20 pessoas, possuem renda familiar entre R\$5.001 e R\$9.000, seguida da faixa de R\$3.001 a R\$5.000 com 10 respostas, 20% do total e, em terceiro lugar, está a faixa

de R\$2.001 a R\$3.000, com 14% do total, representando 7 respostas, conforme mostra o Gráfico 6. As demais faixas de renda, que são de até R\$2.000 (5 respostas), entre R\$9.0001 e R\$13.000 (5 respostas), entre R\$13.001 e R\$17.000 (2 respostas) e entre R\$17.000 e R\$20.000 (1 resposta), correspondem a 26% dos respondentes, ou 13 pessoas.



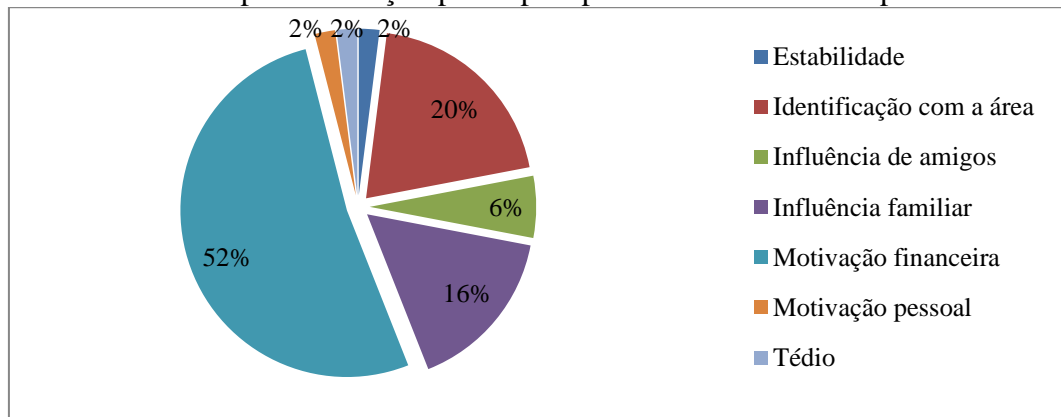
Fonte: Elaborado pela autora.

Contudo, ao dividirmos a renda familiar pelo número de pessoas que residem com o respondente, observa-se que 58%, ou 29 pessoas, enquadram-se na faixa de Alta Classe Alta, conforme denominação do IBGE no Censo de 2012, em que a renda per capita está acima de R\$2.480. Logo atrás, tem-se a Baixa Classe Alta, que o IBGE define como quem possui renda entre R\$1.019 e R\$2.480, que representa 34% dos respondentes (17 pessoas). Por último, está a Classe Média Alta, cujo faixa de renda é de R\$640 a R\$1.020 per capita, e que engloba apenas 8% dos respondentes (4 respostas). Nota-se, então, que os novos bancários, embora em sua maioria estejam no começo da carreira, possuem bom poder aquisitivo.

Com relação à motivação de entrada no banco, o Gráfico 7, nos mostra que a maior motivação é a motivação financeira, por 26 pessoas (52%), seguida de identificação com a área, com 10 respostas (20%). Foram definidos, também, como fatores motivacionais a estabilidade (1 resposta), a influência de amigos (3 respostas), a influência da família (8 respostas), a motivação pessoal (1 resposta) e, até mesmo, tédio foi apontado por um dos respondentes. A única alternativa que não obteve nenhuma resposta foi a influência de professores ou da instituição de ensino no papel decisivo da escolha pela carreira bancária pública.

Tais dados contrariam a afirmação de Grisci e Bessi (2004), que aponta a influência de familiares como principal fator de motivação, estando a busca por melhores condições de salário e emprego em seguida, acompanhada do ingresso por acaso na instituição. Uma vez que a influência familiar aparece em terceiro lugar nesta pesquisa, enquanto a motivação financeira aparece em primeiro, percebe-se que há uma mudança por parte desses novos funcionários nos motivos que os levam a entrar no banco.

Gráfico 7 – Principal motivação para optar pela carreira bancária pública

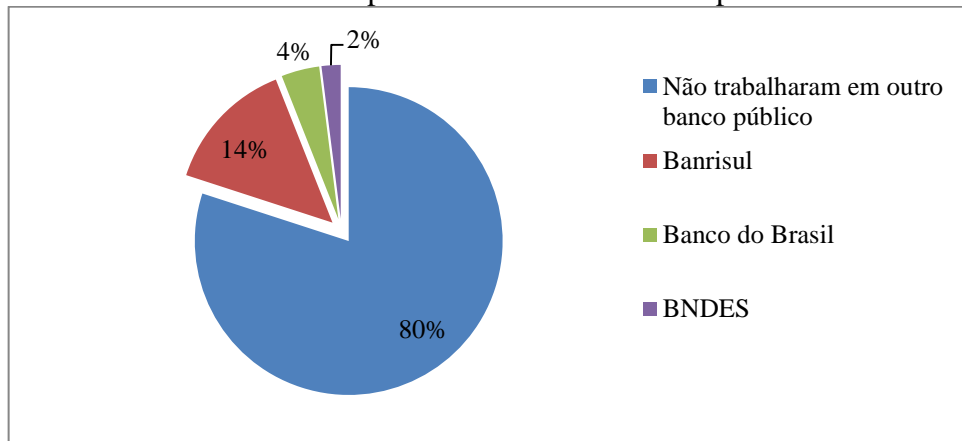


Fonte: Elaborado pela autora.

Ao serem questionados sobre suas experiências profissionais anteriores, como já ter trabalhado em outro banco público ou possuir experiência na área privada, pôde-se constatar que 80% nunca trabalhou em outro banco público, enquanto 27 (54%) afirmam não possuir experiência nem na iniciativa privada. Dentre os que já trabalharam em outro banco público, apurou-se que 7 indicaram já ter trabalhado no Banrisul, 2 no Banco do Brasil e 1 no BNDES. O Gráfico 8 demonstra a relação de quantos não trabalharam em outro banco e o percentual dos que já trabalharam separados pelo banco em que foi a experiência anterior. No total, 40 pessoas não trabalharam em nenhum outro banco público, além do Banco X. Dentre os que trabalharam, 7 foram no Banrisul, 2 no Banco do Brasil e 1 no BNDES.

Não foi perguntado por quanto tempo, nem se a experiência em outro banco público foi a última experiência do respondente, mas, tendo em vista o número significativo de pessoas que já trabalharam em outra instituição, nota-se que há uma rotatividade considerável entre os bancos, mostrando que o indivíduo realmente se identifica com a área bancária, mas busca o ingresso no banco público que julga ser o melhor para trabalhar.

Gráfico 8 – Experiência em outro banco público



Fonte: Elaborado pela autora.

Os que informaram possuir experiência na iniciativa privada atuaram nas mais diversas áreas, como supervisor financeiro, gerente de contratos, agente financeiro, auxiliar administrativo, auxiliar de recursos humanos, agente de projetos, assistente de marketing, assistente de vendas e recepcionista, ou, ainda, em áreas sem qualquer afinidade com a carreira bancária, como professor e técnico de laboratório. Alguns, porém, afirmaram ter sido apenas estagiários, ficando apenas pelo período mínimo de contrato, que é de 6 meses, na empresa. O período de exercício da carreira privada também varia bastante. Alguns dos respondentes afirmam ter ficado por até 10 anos trabalhando em empresa privada. Outros, porém, ficaram por apenas alguns meses ou poucos anos. O período mínimo informado foi de 7 meses e o máximo foi de 10 anos.

Ao fazermos o cruzamento entre as questões sobre já ter trabalhado em outro banco público e sobre possuir experiência na iniciativa privada, constata-se que 24 respondentes (48%) não tinham nem trabalhado em outro banco público, nem possuíam experiência na iniciativa privada. 16 deles (32%), informaram possuir experiência anterior somente na iniciativa privada e 3 (6%) possuem experiência somente em outro banco público. Apenas 7 respondentes (14%) afirmam já ter trabalhado em outro banco público e também na iniciativa privada.

Por fim, foi perguntado aos respondentes quando ocorreu seu ingresso no Banco X e se já possuem função gratificada. Entre os respondentes, o mais antigo entrou em 05/04/2010 e o mais novo entrou em 04/03/2013. 16 deles (32%) foram admitidos através do concurso realizado em 2010, enquanto os outros 34 (68%) foram admitidos pelo atual concurso válido,

realizado em 2012. Destes, 56% foram contratados durante o mês de Agosto de 2012, período em que foi feito o maior número de chamamentos no estado do Rio Grande do Sul.

Com relação à distribuição de funções, 10% possuem função gratificada no momento, ou seja, 5 respondentes. Destes, 3 exercem a função de Caixa e 2 exercem a função de Auxiliar de Atendimento. Coincidentemente, os 3 Caixas foram admitidos pelo concurso de 2010 e os 2 Auxiliares de Atendimento, pelo concurso de 2012.

O fato de haver empregados com menos de um ano de empresa que já possuem função, nos aponta para o tempo de crescimento dentro da instituição. Conforme apresentado por Oltramari e Grisci (2012), antes da reestruturação bancária o indivíduo levava anos para conquistar funções importantes. Entretanto, atualmente, constata-se a partir das respostas do questionários, que a subida na carreira é muito mais rápida, onde a “rentabilização do tempo, aliada a uma dose de competição no ambiente de trabalho, favorece o alcance a cargos superiores por alguns sujeitos com pouco tempo de empresa” (OLTRAMARI; GRISCI, 2012, p. xxx). De fato, atualmente há funções de gerência ocupadas, muitas vezes, por indivíduos com menos de cinco anos de banco. A conquista de funções depende quase que unicamente da dedicação de cada funcionário, que deve preencher os requisitos necessários para a investidura na função desejada. Entre os requisitos, estão o tempo de Banco, cursos oferecidos pela universidade corporativa, certificações externas e inclusive diploma de nível superior. Cada função possui pré-requisitos diferentes umas das outras. Tais requisitos são apresentados por Oltramari e Grisci (2012) em seu texto, em que afirmam que, paralelamente ao investimento do próprio sujeito na carreira, também estão os programas instituídos pela organização.

As funções apontadas pelos respondentes, que são de caixa e de auxiliar de atendimento, são as primeiras funções do plano de carreira da instituição e ambas podem ser conquistadas com menos de um ano de empresa. Para ocupar a função de auxiliar de atendimento, é necessário que o empregado tenha pelo menos 90 dias de banco, além dos cursos obrigatórios da universidade corporativa. Já para ocupar a função de caixa, é preciso que, além do tempo mínimo, que é de 6 meses, e dos cursos da universidade corporativa, o empregado também passe por um curso presencial de caixa e realize um estágio na função. Somente após preencher todos os requisitos para cada função o funcionário é considerado capacitado e, assim, poderá se candidatar a ocupação das mesmas quando surgirem as oportunidades.

11.2 RAZÕES PARA ESCOLHA PELA CARREIRA BANCÁRIA

Para definir as razões que levam as pessoas a optarem pela carreira bancária pública, foram apresentadas uma série de afirmações, em que os respondentes assinalaram uma resposta de 1 a 5, em que 1 significa ‘Discordo Totalmente’ e 5 significa ‘Concordo Totalmente’. Em resumo, temos a Tabela 1 apresentando as afirmativas e a distribuição das respostas. As questões relativas às razões que levam cada um a optar pela carreira bancária pública compunham o Bloco A do questionário aplicado.

Tabela 1 - Razões de escolha pela carreira bancária

Nº	AFIRMATIVA	MÉDIA PONDERADA	MODA	%
2	Emprego em banco público oferece estabilidade ou um nível de empregabilidade concreto.	4,42	5	54%
5	A divulgação dos processos seletivos internos se dá de maneira ampla e clara, permitindo-me escolher participar ou não do mesmo.	4,16	4	48%
4	As possibilidades de desenvolvimento de carreira no banco em que trabalho são bem definidas	3,96	4	38%
6	Os pré-requisitos das seleções internas são claros e objetivos	3,78	4	44%
1	Emprego em banco público permite um salário elevado em comparação com o praticado pelo mercado de trabalho em geral.	3,46	3	34%
9	O trabalho em banco público me permite oportunidades de qualificação profissional.	3,42	4	36%
7	O retorno financeiro é o principal atrativo do emprego em banco público.	3,16	3	40%
8	As condições de trabalho oferecidas são satisfatórias.	3,16	3	40%
10	Optei pelo ingresso em banco público visando melhores condições de aposentadoria	3,08	4	26%
3	Ser funcionário de banco público é sinônimo de status social	2,68	3	38%

Fonte: Elaborada pela autora.

Ao serem questionados sobre os motivos que os levaram a optar pela carreira bancária pública, percebe-se que o principal motivo apontado pelos respondentes é a estabilidade oferecida pelos bancos públicos. A busca por estabilidade no meio bancário vai contra o

firmado por Grisci e Bessi (2004), uma vez que com a reestruturação bancária, houve uma quebra da sensação de estabilidade fornecida pela carreira bancária pública, visto que não há estabilidade de fato para funcionários públicos regidos pela CLT. Pode-se supor que essa nova leva de funcionários represente a volta da crença na estabilidade dos bancos públicos, mesmo que esta seja apenas presumida, pois, via de regra, os funcionários de bancos públicos só podem ser demitidos por justa causa.

Como segundo ponto mais importante, foi apontada a divulgação dos processos seletivos. Embora não seja um fator determinante no momento da escolha pela entrada na carreira bancária, adquire suma importância para a construção da carreira dentro da instituição. A carreira bancária, conforme dito por Gaulejac (2007 *apud* OLTRAMARI; GRISCI, 2012), passa a ser associada à autogestão da carreira após a reestruturação bancária, o que caracteriza o bancário como gestor de sua carreira nos moldes da gestão de si. Assim, como o indivíduo é responsável pelo desenvolvimento da própria carreira, é de extrema importância que, para seu desenvolvimento e obtenção do sucesso, os processos seletivos sejam amplamente divulgados.

Em continuidade às questões referentes à gestão da carreira, os respondentes afirmam ser importantes a definição das possibilidades de desenvolvimento de carreira no Banco X e os pré-requisitos necessários para a participação dos processos seletivos internos. Assim como a divulgação dos PSI, estes fatores também são considerados importantes, embora em menor grau, em virtude da autogestão da carreira. Caso não haja clareza nos requisitos necessários e nas possibilidades de carreira, o indivíduo será prejudicado, uma vez que depende de si a busca por qualificação a fim de atender às exigências da empresa.

Fazendo-se um comparativo entre o total de respondentes que concordam total ou parcialmente que a divulgação dos PSI seja ampla e clara e suas respostas com relação a objetividade e clareza dos pré-requisitos necessários para participar dos processos, verifica-se¹¹ que:

- Dos 24 respondentes que concordam parcialmente sobre a divulgação, 1 discorda totalmente da objetividade e clareza dos PSI e 1 discorda parcialmente.
- 7 respondentes, embora concordem parcialmente com a divulgação, não concordam nem discordam sobre os pré-requisitos.

¹¹ Foi considerado como total de respondentes os que apontaram concordar total OU parcialmente com a afirmativa “A divulgação dos processos seletivos internos se dá de maneira ampla e clara, permitindo-me escolher participar ou não do mesmo.”, que é de 42. Portanto, o valor percentual apresentado é sobre 42, e não sobre 24 (concordam parcialmente) ou 18 (concordam totalmente).

- 10 concordam parcialmente com a divulgação e concordam parcialmente com os pré-requisitos do PSI.
- 5 concordam parcialmente com a amplitude e clareza dos processos seletivos e concordam totalmente com a objetividade e clareza dos pré-requisitos necessários para participar dos mesmos.
- Entre os 18 respondentes que concordam totalmente com a ampla e clara divulgação, nenhum deles acredita que os pré-requisitos não sejam claros e objetivos.
- Dos que concordam totalmente com a divulgação, apenas 2 respondentes não concordam nem discordam sobre os pré-requisitos para participar dos PSI.
- 10 indivíduos concordam totalmente sobre a afirmativa relativa a divulgação, mas sobre os pré-requisitos concorda apenas parcialmente.
- 6 concordam totalmente sobre as duas afirmativas apresentadas.

Compondo um nível de importância intermediário, os respondentes não apresentam um grau de concordância tão significativo em relação ao salário do banco público ser acima do mercado em geral e à oportunidades de qualificação profissional possibilitadas pelo trabalho em banco público. A concordância com os salários vai de encontro ao presente no texto de Grisci e Bessi (2004), em que aponta a busca por melhores salários comparados ao mercado, embora haja uma diminuição dos salários dos bancários que entraram na instituição a partir do concurso realizado em 2000, fazendo com que a busca por salários elevados não seja a principal razão da escolha pela carreira bancária pública. Sobre as oportunidades de qualificação profissional, percebe-se que os novos funcionários não possuem forte crença de que conseguirão continuar qualificando-se com a entrada no banco. Entretanto, para o seu efetivo crescimento na carreira, a organização vai exigir, ao longo da trajetória, conforme apontado por Oltramari e Grisci (2012) a qualificação contínua do empregado, seja por programas internos, seja por atividades externas ao banco.

Os respondentes colocam no mesmo patamar as possibilidades de qualificação e as condições de trabalho oferecidas serem satisfatórias. A importância intermediária dada às condições de trabalho pode estar associada à precarização do trabalho advinda dos processos de reestruturação bancária. Com a reestruturação, foram realizadas reduções drásticas de pessoal, acarretando em uma mudança estrutural e em sobrecarga de trabalho aos funcionários que permaneceram na organização (GRISCI; BESSI, 2004). Tais consequências podem ser sentidas ainda hoje, uma vez que, embora os esforços realizados para diminuir a quantidade de clientes nas agências, estes continuam presente em massa, resultando em enormes filas e

excesso de trabalho para os poucos funcionários das agências, conforme afirmado no texto de Oltramari e Grisci (2012), o que resulta em um nível de estresse maior e na deterioração das condições de trabalho oferecidas.

O programa de aposentadoria oferecido pela instituição não constitui fator relevante no momento da escolha por seu ingresso, bem como a busca por status social. Ambas características vão contra o perfil do antigo bancário, que fazia carreira na instituição e buscava boas condições de aposentadoria, além de ser detentor de status social, que era um dos motivos da permanência desses funcionários na instituição. A reestruturação bancária provocou uma quebra, alterando o perfil do bancário. Passa a ser consenso entre os trabalhadores, que ser funcionário da instituição X já não representa mais possuir status social perante a sociedade, uma vez que os funcionários passam a ser tratados como números em busca do atingimento das metas, e não mais como pessoas pela organização (GRISCI; BESSI, 2004).

Por fim, conclui-se, então, que o grande motivo que leva as pessoas a optarem pelo ingresso na carreira bancária pública é a estabilidade fornecida pela organização.

11.3 MOTIVOS DE ESCOLHA PELO BANCO X

Neste item, bem como no anterior, foram apresentadas aos respondentes afirmativas, para que apontassem seu grau de concordância de 1 a 5 com a questão apresentada. A partir das afirmativas, é possível definir quais os principais motivos que levam as pessoas a optarem pelo Banco X como local de trabalho. As questões aqui apresentadas referem-se ao Bloco B do questionário aplicado.

Em resumo, temos na Tabela 2 uma síntese das respostas e dos graus de concordância com os motivos apresentados para escolha pelo Banco X. O motivo mais importante para escolha pela carreira no Banco X, é que este é considerado, pelos novos funcionários, como o melhor banco público para trabalhar, aliado aos benefícios oferecidos, como vales alimentação e refeição, e às possibilidades de crescimento profissional. Ser considerado o melhor banco público para se trabalhar pode estar vinculado à tradição da instituição, que também é apontado como motivo importante na escolha pelo Banco X. Por tratar-se de uma instituição centenária, presente em todo o Brasil e que atinge toda a população, o Banco X constitui uma imagem sólida e confiante a ser transmitida à sociedade, influenciando o modo

como a população o enxerga e tornando-o, aos olhos de quem está de fora, o melhor banco público para se trabalhar. O programa de aposentadoria diferenciado oferecido pela instituição apresenta-se como fator importante na escolha pelo Banco X, embora não seja fator relevante para a escolha da carreira bancária. Isso nos leva a crer que o indivíduo, ao ingressar na organização, pretende, inicialmente, construir uma carreira dentro dela e obter boas condições de aposentadoria para sua velhice.

Tabela 2 - Motivos de escolha pela instituição

Nº	Afirmativa	Média Ponderada	Moda	%
14	Dentre os bancos públicos, considero o melhor para trabalhar	4,52	5	76%
17	Benefícios oferecidos (vale alimentação, vale refeição, associações, etc)	4,28	5	50%
12	Possibilidade de crescimento profissional	4,18	5	50%
18	Programa de aposentadoria diferenciado	3,92	5	38%
11	Tradição da instituição	3,88	5	46%
16	Valor do salário é satisfatório	3,56	4	38%
19	Foi o primeiro concurso em que passei	3,46	5	50%
21	Carga horária de trabalho pequena (6h diárias)	3,42	5	34%
20	Concurso considerado fácil de passar	3,36	3	36%
22	Emprego “temporário” até que consiga passar em outro concurso	2,94	1, 3, 5	26%
15	Recomendação da família e/ou amigos	2,9	3	32%
13	Status social	2,56	3	40%

Fonte: Elaborada pela autora.

Também são levados em consideração, embora em um grau pequeno, o valor do salário e a carga horária pequena de trabalho. O grau de importância dado ao valor do salário como motivo de entrada na instituição vai totalmente de acordo com as demais questões acerca da remuneração dos empregados. Já a carga horária de trabalho considerada pequena, está em consonância com as expectativas dos empregados para os próximos anos, que é, basicamente, ter qualidade de vida, ampliando seus ganhos financeiros e conciliar vida pessoal e profissional. Porém, embora no contrato de trabalho a carga horária seja de 6h diárias, Oltramari e Grisci (2012) verificam que a jornada diária dos bancários é extensa e maçante, exigindo sacrifícios como o convívio familiar e dedicação exclusiva à empresa. Assim, a pequena carga horária, embora de acordo com as expectativas, vai contra a atual realidade do mercado bancário brasileiro.

Percebe-se que a busca por status social e a influência de amigos e familiares não estão entre os fatores motivacionais na escolha da instituição como local de trabalho. O novo bancário não visa a obtenção de status social ao iniciar sua carreira dentro da instituição, contrariamente ao perfil do antigo bancário definido por Grisci (2004). Também contrariando o perfil do bancário anterior à reestruturação bancária, que normalmente ingressava na instituição por influência familiar, o novo bancário não sofre a influência de amigos e familiares para optar pelo ingresso no Banco X.

Nota-se que os respondentes discordam sobre ser um “emprego temporário” até que o indivíduo seja aprovado em outro concurso público. O novo bancário do Banco X tem como intuição construir carreira dentro da instituição, contrariando o afirmado por Penella (2000 *apud* GRISCI, 2004), que dizia que, após a reestruturação, a carreira bancária torna-se transitória para os jovens que nela ingressam.

Verifica-se, também, que por ser um concurso considerado relativamente fácil de passar, torna-se mais fácil a opção pelo Banco X como empresa para trabalhar. Aliado a isso, está o fato de ser o primeiro concurso em que muitos foram aprovados. Entretanto, não há uma unanimidade em relação a essa afirmativa, visto que diversos funcionários já foram funcionários de outro banco público, cujo acesso também ocorre através de concurso, exigindo preparação e dedicação do candidato a ingresso nessa instituição.

11.4 PREPARAÇÃO PARA INGRESSAR NO BANCO X

Neste item, serão apresentados os meios utilizados para preparação à entrada dos novos funcionários no Banco X. Assim, para que fosse possível definir um perfil preparatório dos novos entrantes, foram feitas 4 questões de múltipla escolha em que o respondente escolheu a alternativa que mais o identificava. As questões referentes a esse assunto encontram-se no Bloco E do questionário aplicado e são apresentadas em resumo na Tabela 3.

Tabela 3 - Preparação à entrada dos novos funcionários

	QUESTÃO	RESPOSTA	%
34	Você investiu em cursos preparatórios e materiais para conseguir a aprovação?	SIM	88%
35	Em torno de quanto você investia mensalmente em preparação?	Entre R\$100,01 e R\$250,00	48%

36	Durante quanto tempo você se preparou para o concurso?	1 a 3 meses	62%
37	Caso você pretenda continuar fazendo concursos, quais motivos o levam a isso?	Melhores salários	94%

Fonte: Elaborada pela autora.

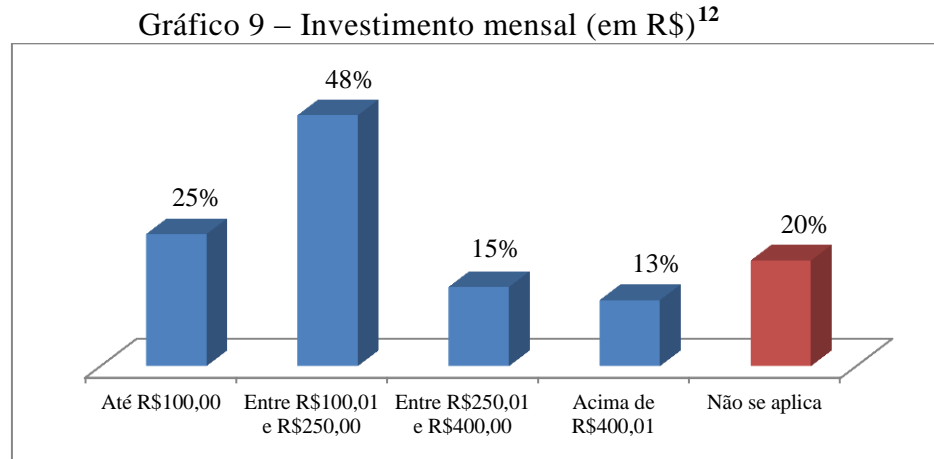
A primeira questão do bloco perguntava aos respondentes se haviam investido em cursos e materiais preparatórios para conseguirem a aprovação. 88% (44 respostas) afirmam que sim, fizeram investimentos antes do concurso, enquanto apenas 12% (6 respostas) dizem não ter investido em preparação.

Em sequência, estava a pergunta de quanto foi investido mensalmente em preparação. Dos 50 respondentes, 40 (80%) afirmam ter feito investimento financeiro. Assim, temos que quatro pessoas, embora tenham investido seu tempo em preparação, não realizaram nenhum investimento financeiro, uma vez que há apostilas gratuitas na internet, material de outros concursos ou, inclusive, de amigos e/ou familiares que podem já ter adquirido o material e repassaram ao, no momento, candidato à vaga. Considerando então um universo de 40 pessoas, 19 delas (48%) responderam ter investido entre R\$100,01 e R\$250,00 por mês em preparação para o concurso. Em seguida, 10 (25%) informaram ter investido até R\$100,00 por mês, 6 (15%) investiram de R\$250,01 a R\$400,00 mensais e 5 (13%) fizeram investimentos acima de R\$400,01 por mês.

Assim, relacionando o fato de investirem tempo em preparação e o investimento financeiro, concluímos que, embora quase totalidade dos recém contratados, enquanto candidatos, invistam seu tempo em preparação, a quantia que estão dispostos a desembolsar pode variar bastante. Vimos que a maioria dispõe-se a gastar um valor relativamente baixo em preparação, sendo poucos os que se dispõem a desembolsar altos valores mensalmente para a preparação do concurso bancário. Isso pode nos levar a crer, também, que o grau de dificuldade do concurso realmente não é considerado muito elevado pelos colegas, uma vez que, ao analisarmos o tempo de preparação, verificaremos que também não é muito grande.

Sobre o tempo dedicado à preparação para o concurso, foram apresentadas aos respondentes as seguintes alternativas: a) menos de 1 mês; b) de 1 a 3 meses; c) de 3 a 6 meses; d) de 6 a 9 meses; e) de 9 a 12 meses; e f) de 12 a 24 meses. 31 respondentes (62%) afirmam ter se preparado por um período relativamente pequeno, que vai de 1 a 3 meses de estudo. 10 pessoas (20%) tiveram seu período de preparação um pouco maior, indo de 3 a 6 meses. Nos extremos das alternativas, tivemos 3 respondentes (6%) que afirmam ter se

preparado por um período de 12 a 24 meses, e 5 respondentes (10%) afirmam ter se preparado por período inferior a 1 mês.



Fonte: Elaborado pela autora.

Ao relacionarmos o investimento em preparação, o valor investido e o tempo dedicado à preparação para o concurso, pode-se concluir que, via de regra, o novo bancário se prepara para as provas de admissão, porém, não está disposto a despende valores muito elevados, ficando entre R\$100 e R\$250 o gasto mensal para preparação, e também prepara-se para o concurso por um período relativamente pequeno, em torno de 1 a 3 meses, o que resulta em um gasto médio de até R\$750 em preparação.

Todos esses fatores levam à percepção de que o concurso bancário é um concurso mais fácil de passar, seja pelo nível de dificuldade da prova, seja pelo número de candidatos chamados ou pelo número de candidatos por vaga. Também nos faz concluir que o novo bancário já realiza investimentos em sua carreira desde antes da entrada na instituição, enquadrando-se no perfil dos “funcionários de sucesso” do banco, cujo a gestão da carreira se dá nos moldes da gestão de si, sendo o próprio indivíduo responsável pela construção de sua carreira (OLTRAMARI; GRISCI, 2012).

Por fim, neste bloco foram perguntados quais motivos levariam os respondentes a continuarem fazendo concursos públicos. Foram apresentadas as alternativas: a) melhores salários; b) melhor posição social; c) melhores condições de trabalho; d) dificuldade de adaptação ao emprego atual; e e) somente para manter-se atualizado nas matérias. Nessa

¹² Para fins de cálculo dos percentuais, os 20% de respostas que não se aplica referem-se a um total de 50 respondentes, enquanto as demais alternativas estão sobre um total de 40 respostas, referente somente aos que afirmam ter investido financeiramente em preparação.

questão, os respondentes poderiam assinalar duas alternativas ou indicar outra razão que os levem a continuar fazendo concursos.

Dentre as respostas encontradas, 46 respondentes apontaram como uma das razões a busca por melhores salários. Em seguida, eles indicaram a busca por melhores condições de trabalho (20 respondentes) como a segunda razão para continuarem fazendo concursos. Na sequência, veio melhor posição social, com 11 respostas, trabalhar na área de formação, com três respostas, somente para manter-se atualizado das matérias, com duas respostas, e por fim, com uma resposta cada, os respondentes indicaram paixão por concursos e a busca por realização profissional, conciliando qualidade de vida a um salário maior como razões para continuarem a realizar concursos públicos. Somente um, dos 50 respondentes, afirmou não pretender continuar fazendo concursos. A Tabela 4 mostra de maneira mais clara as respostas indicadas por cada um.

Tabela 4 - Motivos para prestar outros concursos

ALTERNATIVA	Nº RESPOSTAS
Melhores salários	46
Melhores condições de trabalho	20
Melhor posição social	11
Trabalhar na área de formação	3
Somente para manter-se atualizado nas matérias	2
Realização Profissional, conciliando qualidade de vida e salário maior	1
Satisfação no trabalho	1
Paixão	1
Não pretende	1
Dificuldade de adaptação no atual emprego	0
Total	86

Fonte: Elaborada pela autora.

A busca contínua por melhores salários é um reflexo de que, conforme constatado anteriormente, o emprego em banco público não tem como grande atrativo o salário oferecido e, portanto, o retorno financeiro está longe de ser a principal motivação dos funcionários. Enquanto isso, a busca por melhores condições de trabalho intensifica a precarização do trabalho bancário, conforme afirmado por Grisci e Bessi (2004), e a procura por melhor posição social, corrobora a ausência de status social que passou a fazer parte da carreira bancária a partir da reestruturação do sistema bancário brasileiro (GRISCI; BESSI, 2004).

11.5 EXPECTATIVAS PARA OS PRÓXIMOS ANOS DENTRO DO BANCO X

A penúltima parte desta análise refere-se às expectativas profissionais dentro do banco para os próximos anos. Foram apresentadas aos respondentes 5 afirmativas sobre expectativas e cada um deveria indicar seu grau de concordância com cada uma delas, num nível de 1 a 5, sendo 1 – Discordo Totalmente e 5 – Concordo Totalmente. As afirmativas apresentadas a seguir encontram-se no Bloco D do questionário aplicado.

A Tabela 5 apresenta as afirmativas e uma síntese das respostas indicadas pelos respondentes, em grau de relevância.

Tabela 5 - Expectativa para os próximos anos dentro da instituição

	AFIRMATIVA	MÉDIA PONDERADA	MODA	%
33	Minha expectativa é ter qualidade de vida	4,68	5	78%
32	Minha expectativa é ampliar meus ganhos financeiros	4,6	5	72%
30	Minha expectativa é conciliar vida pessoal e profissional	4,58	5	76%
31	Minha expectativa é ter realização em minhas atividades futuras	4,42	5	68%
29	Atualmente tenho objetivos definidos para minha vida profissional futura como bancário	3,34	3	30%

Fonte: Elaborada pela autora.

A partir da análise das respostas apresentadas, nota-se claramente que as expectativas de carreira dos novos bancários são, em ordem de importância, ter qualidade de vida, ampliar seus ganhos financeiros e conciliar vida pessoal e profissional. Tais desejos vão em encontro às características apresentadas por Oltramari e Grisci (2012). Com a nova configuração dos bancos, exige-se cada vez mais que o funcionário, principalmente no início da carreira, momento em que encontram-se os respondentes, tenha dedicação exclusiva à organização, sacrificando tempo de lazer com a família e amigos, tornando seus funcionários mais individualistas e com dificuldades de relacionarem-se. A trajetória da carreira bancária é muito intensa, resultando em sofrimento e sacrifícios por parte de quem busca obter sucesso em seu caminho. Essas exigências da carreira bancária não permitiram aos novos funcionários o atingimento das expectativas para os próximos anos, somente ao aproximarem-se do final da carreira, beirando a aposentadoria, onde as cobranças passariam a ser menores e haveria menos exigência de dedicação de tempo do indivíduo. Em relação aos ganhos financeiros, com a atual configuração do sistema bancário, muitos indivíduos tem alcançado altos cargos

em poucos anos de banco, proporcionando o crescimento de sua renda. Entretanto, Oltramari e Grisci (2012) afirmam que o crescimento do salário é nitidamente inferior ao crescimento das responsabilidades conquistadas a partir da obtenção de uma nova função.

Por fim, percebe-se que embora tenham, mesmo que em menor relevância, a expectativa de realização nas atividades futuras para os próximos anos, os novos bancários não possuem objetivos definidos para sua carreira como bancário. Conclui-se, então, que não há um planejamento de carreira. Entretanto, nas condições atuais do mercado de trabalho, possuir planejamento de carreira é essencial para o atingimento da satisfação pessoal e profissional, que está entre as principais expectativas para os próximos anos dos novos bancários. O planejamento de carreira pode ser feito em conjunto com a organização ou individualmente, o importante é que estejam alinhados. Porém, o planejamento de carreira proposto pela organização não deve ser visto como uma moldura que o indivíduo deva, obrigatoriamente, encaixar-se, mas sim como um suporte para o planejamento individual de cada um (DUTRA, 1996).

11.6 ATITUDES COM RELAÇÃO À CARREIRA NOS PRÓXIMOS DOIS ANOS

Por fim, o último bloco de análise é referente às atitudes que os respondentes estariam dispostos a tomar, nos próximos dois anos, visando o crescimento de sua carreira. Assim como em outros blocos, foram apresentadas seis afirmativas, as quais deveriam ser respondidas de acordo com o grau de concordância do respondente, variando de 1 a 5, sendo 1 – Discordo Totalmente e 5 – Concordo Totalmente.

A seguir, a Tabela 6 apresenta as afirmativas propostas e uma síntese das respostas fornecidas.

Tabela 6 - Projetos para os próximos dois anos como bancário

	AFIRMATIVA	MÉDIA PONDERADA	MODA	%
27	Dar continuidade aos meus estudos (Graduação, Pós, Mestrado, Doutorado...)	4,36	5	58%
23	Seguir no banco em que estou buscando oportunidades profissionais internas	4,12	5	56%
28	Prestar outro concurso público	3,56	5	38%
24	Seguir no banco em que estou, mas atento a novas oportunidades profissionais externas	3,54	5	34%

26	Mudar de cidade para ser aprovado em processo seletivo interno	2,3	1	42%
25	Mudar de estado para ser aprovado em processo seletivo interno	1,88	1	52%

Fonte: Elaborada pela autora.

Dentre as perspectivas e atitudes para os próximos dois anos em sua carreira como bancário, os respondentes apontaram como sua principal prioridade a continuidade aos estudos. Isso nos remete ao fato de que os bancários, conforme apontado por Segnini (1998), além de possuírem alto nível de escolaridade, tendem a continuar se especializando e ampliando cada vez mais seus conhecimentos. Em seguida, o novo bancário aponta que pretende seguir no Banco X buscando oportunidades profissionais internas. Tal fato nos faz perceber que o indivíduo busca a construção de sua carreira dentro da instituição, talvez realizando um planejamento para a mesma, mas não mostrar-se-á acomodado, como o proposto por Oltramari e Grisci (2012) em relação aos funcionários que, dado o cenário atual da economia, demoram um pouco mais de tempo para conquistar funções dentro da empresa.

Importantes, porém com menos relevância, nota-se que os novos bancários incluem em seu planejamento para os próximos dois anos a realização de outros concursos públicos e a busca por oportunidades profissionais externas. Percebe-se, aqui, que o novo bancário, antes de manter-se fiel a uma carreira, busca atingir suas expectativas de vida, como realização pessoal e financeira que, caso o Banco X não as supra, o indivíduo irá atrás de outras possibilidades profissionais, podendo encerrar sua carreira bancária mais cedo ou dando-a continuidade em outra instituição.

Finalmente, em relação à mobilidade, o novo bancário apresenta-se indisponível para tal, mostrando que não está nos seus planos para os próximos dois anos mudar-se de cidade ou de estado em busca da conquista de uma promoção. Essa característica apresentada pelos respondentes vai totalmente contra a “receita de sucesso” proposta no estudo de Oltramari e Grisci (2012). Os autores afirmam que um dos fatores responsáveis pelo alcance de posições mais elevadas em menos tempo é, justamente, a disponibilidade do indivíduo a mudanças, sejam elas de agência, de cidade ou de estado, com ou sem o acompanhamento de sua família. A indisponibilidade apontada em relação à mobilidade pode ser consequência de conhecimento prévio dos indivíduos acerca da profissão bancária, em que já estão conscientes da demanda por disponibilidade por parte da gestão, mas também estão informados a respeito do sofrimento que tais mudanças causam, não só ao funcionário, mas também a sua família e

às pessoas de seu convívio. Talvez, estes novos bancários entrem com o intuito de mudar essa necessidade da organização.

Assim, a análise destas respostas, em conjunto com as demais afirmativas, permite concluir que o novo funcionário do Banco X vai buscar, nos próximos dois anos dar continuidade aos seus estudos, estando atento tanto a oportunidades internas quanto externas, mostrando-se indisponível para grandes mudanças, o que, por consequência, não os impede de prestar novos concursos públicos para outras instituições, provocando um encerramento antecipado em suas carreiras como bancários.

12 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de todas as transformações pelas quais o mercado de trabalho tem passado nas últimas décadas, o setor bancário brasileiro não se comportou de modo diferente. A reestruturação bancária resultou em uma mudança drástica no comportamento de seus funcionários e, conseqüentemente, na alteração do perfil de trabalhador desejado pela instituição. Assim, alteraram-se, também, as perspectivas de carreira dessa classe.

Nesse sentido, o presente trabalho teve como objetivo analisar como os novos funcionários de um banco público federal, denominado Banco X, agem com relação as suas carreiras. Foram considerados como novos funcionários, somente aqueles admitidos pelos concursos de 2010 e de 2012, todos residentes e lotados no Rio Grande do Sul.

Para alcançar objetivo proposto, foi adotada uma abordagem quantitativa descritiva, precedida por uma fase exploratória em que se buscou aprofundar conhecimentos sobre carreiras, planejamento de carreira, mercado de trabalho, setor público e setor bancário. Após essa primeira etapa, foi realizada a coleta de 50 questionários devidamente estruturados. Todos os questionários foram validados, uma vez que os 50 respondentes encaixavam-se no perfil desejado da coleta de dados.

A fim de se operacionalizar o objetivo geral do presente estudo, foram estabelecidos cinco objetivos específicos levando em conta características familiares, sociais e econômicas dos novos funcionários, bem como seus motivos que os levaram a optar pela carreira bancária, suas expectativas de carreira dentro do Banco X e suas estratégias para desenvolvimento da carreira.

Desse modo, o primeiro objetivo específico era identificar o perfil socioeconômico dos funcionários recém-contratados. A partir da análise dos dados coletados com os questionários, foi possível delinear um perfil do novo bancário. São eles homens e mulheres, com faixa etária entre 18 e 30 anos, em que as mulheres são predominantemente mais jovens, estando entre os 18 e 24 anos, e os homens são um pouco mais maduros, estando entre os 25 e 30 anos. As mulheres tendem a ser maior número na organização, uma vez que estão conquistando seu espaço no mercado bancário. O grau de escolaridade, devido ao perfil jovem dos novos bancários, pode ser considerado elevado. Em sua maioria, possuem graduação incompleta e o nível de escolaridade das mulheres é mais elevado. Seus pais e mães também apresentam bom nível de instrução e a família apresenta alto poder aquisitivo. Enquadram-se

na alta classe alta da sociedade brasileira, por possuírem uma renda per capita superior a R\$2.480, conforme padrões definidos pelo IBGE.

O novo bancário possui como principal motivação para optar pelo ingresso em banco público a motivação financeira e, via de regra, não possui experiência nem na iniciativa privada, nem em outro banco público. São poucos os que conseguem adquirir uma função gratificada nos primeiros meses de trabalho. Pode-se afirmar, também, que é mais fácil conquistar uma função para quem reside em uma cidade maior, como uma capital, por exemplo, uma vez que todos os respondentes que afirmaram possuir função residem em Porto Alegre e a obtenção da função normalmente resulta em troca de agência. Essa troca de agências caracteriza a mobilidade citada por Oltramari e Grisci (2012), que tende a ser maior nos primeiros anos de carreira. Assim, residindo em uma cidade grande e com mais agências, as oportunidades se tornam maiores, facilitando a participação em processos seletivos e tornando relativamente mais fácil o crescimento da carreira, sem que se tenha que mudar de cidade.

O segundo objetivo específico proposto propunha levantar as razões para a escolha deste setor. Conclui-se que o novo bancário opta pelo ingresso na carreira em busca de uma estabilidade, que de fato não existe, e de possibilidades de desenvolvimento de carreiras definidas no banco em que escolheu trabalhar. Os recém-contratados também julgam importante para a manutenção e crescimento da carreira bancária, que a divulgação dos processos seletivos internos ocorra de maneira ampla e clara e que os pré-requisitos necessários para participação nos mesmos, também seja clara e bem definida.

Entretanto, contrariando o antigo bancário, os novos funcionários do Banco X não optam pela carreira bancária como condição para conquista de status social e o retorno financeiro não é o principal atrativo da carreira bancária pública.

O terceiro objetivo específico buscava levantar as razões de escolha pelo Banco X como instituição para construção de carreira. O principal motivo para a escolha da instituição é que é considerada o melhor banco público para se trabalhar, juntamente com a tradição que carrega consigo, por tratar-se de um banco centenário. Os benefícios ofertados e a possibilidade de crescimento de carreira também são bastante relevantes na decisão pelo Banco. Os novos funcionários deixam claro, novamente, que não é a busca por status que os fez optar pela instituição e que não pretendem utilizar o emprego bancário como uma âncora para terminarem seus estudos e, em seguida, passar em outro concurso, servindo o Banco X somente como um emprego de “passagem”. Também indicam claramente não serem influenciados pela família e amigos na escolha pela instituição.

O quarto objetivo específico propunha levantar as expectativas de carreira dentro do Banco X. Os novos funcionários apontam como principal expectativa para os próximos anos ter qualidade de vida, seguida da ampliação de seus ganhos financeiros. Entretanto, demonstram não ter objetivos definidos em relação ao rumo de sua carreira dentro da instituição. Seus objetivos vão em desencontro à realidade dos funcionários mais antigos da instituição, afetados pela reestruturação do sistema bancário brasileiro.

Por fim, o quinto e último objetivo específico era mapear estratégias de aprimoramento voltadas para o desenvolvimento da carreira. Assim, buscou-se identificar quais ações os novos bancários estão dispostos a realizar ao longo dos próximos dois anos. Como resposta obteve-se: dar continuidade aos estudos e seguir no Banco X buscando oportunidades de crescimento internas. Ou seja, mesmo que ainda não tenham objetivos claros para o desenvolvimento de suas carreiras, eles pretendem seguir na instituição e crescer dentro dela. Entretanto, o novo perfil de bancário não apresenta disposição à mobilidade a fim de conquistar uma nova função.

Com relação às limitações da pesquisa, identificou-se a dificuldade em conseguir que o público alvo respondesse o questionário. Os questionários foram enviados via *e-mail* corporativo e redes sociais, constituído por um arquivo do Google Docs. Entretanto, as permissões de acesso a internet no Banco X não incluem a abertura do Google Docs. Assim os questionários tiveram que ser reenviados em arquivo Word para a população alvo, exigindo que os mesmos reenviassem o arquivo respondido para a pesquisadora. O fato de terem que enviar de volta o arquivo pode ter feito com que muitas pessoas pensassem que seria muito trabalhoso fazê-lo ou que não haveria anonimato sobre suas respostas, uma vez que a pesquisadora poderia identificar facilmente as respostas de cada um através do endereço de *e-mail*.

Também, o fato de a pesquisadora incluir-se no público alvo deste trabalho, pode ter feito com que algumas percepções pessoais a tenham induzido a interpretar os resultados pela sua perspectiva e seus entendimentos do problema de pesquisa.

Como sugestão para estudos futuros, indica-se ampliar a amostra para outros bancos, sejam eles públicos ou privados, e para outras instituições públicas.

REFERÊNCIAS

- BARUCH, Yehuda. Transformações nas Carreiras: de trajetórias lineares para multidirecionais. In: KILIMNIK, Zélia Miranda (Org.). **Transformações e Transições nas carreiras: Estudos Nacionais e Internacionais sobre o Tema**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011. p. 3-27.
- BARUCH, Y. Transforming careers: From linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspectives. **Journal Career Development International**, v. 9, nº 1, 2004. p. 58-73. Disponível em <www.emeraldinsight.com/1362-0436.htm>.
- BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Prefácio. In: _____. **Transformações e Transições nas carreiras: Estudos Nacionais e Internacionais sobre o Tema**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011. VII.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 3. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2010.
- BLESSMANN, Cristiane. **Perspectivas Profissionais e Planejamento de Carreira dos Estudantes de Administração da Universidade Federal Do Rio Grande Do Sul**. 2012. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Porto Alegre, RS, 2012.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 11 jun. 2013.
- CHAHAD, José Paulo Zeetano. Mercado de Trabalho: Conceitos, Definições e Funcionamento. In: PINHO, Diva Benevides; VASCONCELLOS, Marco Antônio Sandoval de. **Manual de Economia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2004, p. 381-405.
- CHANLAT, Jean François. Quais Carreiras e Para Qual Sociedade? (I). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, 1995.
- _____. Quais Carreiras e Para Qual Sociedade? (II). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n. 1, p. 13-20, 1996.
- _____. Modos de Gestão, Saúde e Segurança no Trabalho. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João M. (Org.). **Recursos Humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 2000.
- DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sílvia C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sílvia C. (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001. p 31-56.
- DIEESE. **Conjuntura, resultados, remuneração e empregos: subsídios para discussão na 3ª Conferência Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro**. Elaborado pelo DIEESE – Linha Bancários. São Paulo: DIEESE, 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreiras:** uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

GRISCI, Carmem Ligia Iochins. **Trabalho, tempo e subjetividade:** a reestruturação do trabalho bancário. 2000. Tese (Doutorado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUC-RS, Porto Alegre, RS, 2000.

GRISCI, Carmem Ligia Iochins; BESSI, Vânia Gisele. Modos de Trabalhar e de Ser na Reestruturação Bancária. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 6, n. 12, p. 160-200, jul./dez. 2004.

GUIMARÃES, Nadya Araujo. A sociologia dos mercados de trabalho, ontem e hoje. **Novos estud. - CEBRAP**, São Paulo, n. 85, p. 151-170, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-33002009000300007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 22 jun. 2013.

JAPIASSU, Hilton; MARCONDES, Danilo. **Dicionário básico de filosofia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1990.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001

MUNHOZ, Izildinha Maria Silva; MELO-SILVA, Lucy Leal. Educação para a carreira: Concepções, desenvolvimento e possibilidades no contexto brasileiro. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, São Paulo, v. 12, n. 1, p; 37-48, jun. 2011. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902011000100006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 22 jun. 2013.

OLTRAMARI, Andrea Poletto. **Dilemas relativos à carreira no contexto do trabalho imaterial bancário e suas repercussões nas relações familiares**. 2010. 157 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Porto Alegre, RS, 2010.

OLTRAMARI, Andrea Poletto; GRISCI, Carmem Ligia Iochins. Trajetórias, Dilemas e Transições nas Carreiras de Executivos Bancários. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 12, n. 1, p.126-150, jan./jun. 2012.

PENNELLA, Isabela. **LER:** uma jornada de sofrimento no trabalho bancário. 2000. 198 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Departamento de Pós-Graduação em Sociologia, Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, SP, 2000.

QUISHIDA, Alessandra. **Adaptação à transição de carreira na meia idade:** um estudo exploratório sob o enfoque do *locus* de controle. 2007. 101 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, SP, 2007.

ROCHA DE OLIVEIRA, Sidinei; PICCININI, Valmiria Carolina. Mercado de trabalho: múltiplos (des)entendimentos. **Revista de Administração Pública - RAP**, Rio de Janeiro, v.

45, n. 5, p. 1517-1538, set./out. 2011. Disponível em:

<<http://www.redalyc.org/pdf/2410/241019496012.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2013.



ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. **Mulheres no trabalho bancário: difusão tecnológica, qualificação e relações de gênero**. São Paulo: Ed. da Universidade de São Paulo, 1998.

STEINER, Philippe. **A sociologia econômica**. São Paulo: Atlas, 2005.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza. Processo de transição de Carreira. In: DUTRA, Joel Souza. (Org.). **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010. p. 133-162.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO

 <p>UFRGS UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL</p>	<p>QUESTIONÁRIO</p> <p>PESQUISA SOBRE EXPECTATIVAS DE CARREIRA DOS NOVOS</p> <p>FUNCIONÁRIOS DE BANCOS PÚBLICOS</p> <p>Julia Monzon S. Neta</p>	
---	--	---

Esta pesquisa tem por objetivo analisar as perspectivas de carreira dos novos funcionários de bancos públicos federais e quais motivos os levaram a optar pela carreira bancária. Para tanto, precisamos da sua contribuição preenchendo este questionário, que é formado por questões objetivas e pode ser respondido em menos de 10 minutos.

Os blocos A, B, C e D são compostos por questões em que você deve apontar seu grau de concordância com a afirmativa apresentada, onde 1 – Discordo Totalmente e 5 – Concordo Totalmente.

Obrigado pela colaboração!

Bloco A: Em relação às **afirmações sobre as razões que o levaram a optar pela carreira bancária pública**, por favor, indique em que medida você concorda com cada uma delas:

1	Emprego em banco público permite um salário elevado em comparação com o praticado pelo mercado de trabalho em geral.	1	2	3	4	5
2	Emprego em banco público oferece estabilidade ou um nível de	1	2	3	4	5
3	Ser funcionário de banco público é sinônimo de status social	1	2	3	4	5
4	As possibilidades de desenvolvimento de carreira no banco em que trabalho são bem definidas	1	2	3	4	5
5	A divulgação dos processos seletivos internos se dá de maneira ampla e clara, permitindo-me escolher participar ou não do mesmo.	1	2	3	4	5
6	Os pré-requisitos das seleções internas são claros e objetivos	1	2	3	4	5
7	O retorno financeiro é o principal atrativo do emprego em banco	1	2	3	4	5
8	As condições de trabalho oferecidas são satisfatórias.	1	2	3	4	5
9	O trabalho em banco público me permite oportunidades de qualificação	1	2	3	4	5
10	Optei pelo ingresso em banco público visando melhores condições de	1	2	3	4	5

Bloco B: Dentre os **motivos que o levaram a escolher trabalhar no banco em que está atualmente**, aponte seu grau de concordância com relação às seguintes alternativas:

11	Tradição da instituição	1	2	3	4	5
12	Possibilidade de crescimento profissional	1	2	3	4	5
13	Status social	1	2	3	4	5
14	Dentre os bancos públicos, considero o melhor para trabalhar	1	2	3	4	5
15	Recomendação da família e/ou amigos	1	2	3	4	5

16	Valor do salário é satisfatório	1	2	3	4	5
17	Benefícios oferecidos (vale alimentação, vale refeição, associações, etc)	1	2	3	4	5
18	Programa de aposentadoria diferenciado	1	2	3	4	5
19	Foi o primeiro concurso em que passei	1	2	3	4	5
20	Concurso considerado fácil de passar	1	2	3	4	5
21	Carga horária de trabalho pequena (6h diárias)	1	2	3	4	5
22	Emprego “temporário” até que consiga passar em outro concurso	1	2	3	4	5

Bloco C: Considerando sua carreira como bancário nos próximos dois anos, indique em que grau você concorda com as seguintes atitudes:

23	Seguir no banco em que estou buscando oportunidades profissionais internas	1	2	3	4	5
24	Seguir no banco em que estou, mas atento a novas oportunidades profissionais externas	1	2	3	4	5
25	Mudar de estado para ser aprovado em processo seletivo interno	1	2	3	4	5
26	Mudar de cidade para ser aprovado em processo seletivo interno	1	2	3	4	5
27	Dar continuidade aos meus estudos (Graduação, Pós, Mestrado, Doutorado...)	1	2	3	4	5
28	Prestar outro concurso público	1	2	3	4	5

Bloco D: A seguir são apresentadas uma série de afirmações sobre suas expectativas profissionais dentro do banco. Por favor, indique em que medida você concorda com cada uma delas:

29	Atualmente tenho objetivos definidos para minha vida profissional futura como bancário	1	2	3	4	5
30	Minha expectativa é conciliar vida pessoal e profissional	1	2	3	4	5
31	Minha expectativa é ter realização em minhas atividades futuras	1	2	3	4	5
32	Minha expectativa é ampliar meus ganhos financeiro	1	2	3	4	5
33	Minha expectativa é ter qualidade de vida	1	2	3	4	5

Bloco E: Sobre sua preparação para ser aprovado no concurso, responda as questões a seguir:

34. Você investiu em cursos preparatórios e materiais para conseguir a aprovação?

- () Sim () Não

35. Em torno de quanto você investia mensalmente em preparação?

- () Até R\$100,00 () Entre R\$250,01 e R\$400,00
 () Entre R\$100,01 e R\$250,00 () Acima de R\$400,01
 () Não se aplica

36. Durante quanto tempo você se preparou para o concurso?

- () Menos de 1 mês () 6 a 9 meses
 () 1 a 3 meses () 9 a 12 meses
 () 3 a 6 meses () 12 a 24 meses

37. Caso você pretenda continuar fazendo concursos, quais motivos o levam a isso? (até 2 alternativas)
- Melhores salários
 - Melhor posição social
 - Melhores condições de trabalho
 - Dificuldade de adaptação no atual emprego
 - Somente para se manter atualizado nas matérias
 - Outro. Qual? _____

Bloco F: Dados de Identificação – Perfil Familiar, Econômico e Social

38. Idade: _____

39. Sexo: Feminino Masculino

40. Qual o seu grau de escolaridade?

- Ensino Médio Completo Especialização
- Graduação Incompleta Mestrado
- Graduação Completa Doutorado

Graduação em que área? _____

41. Qual o grau de escolaridade do seu PAI?

- Ensino Médio Completo Especialização
- Graduação Incompleta Mestrado
- Graduação Completa Doutorado

Graduação em que área? _____

42. Qual o grau de escolaridade da sua MÃE?

- Ensino Médio Completo Especialização
- Graduação Incompleta Mestrado
- Graduação Completa Doutorado

Graduação em que área? _____

43. Qual a profissão do seu PAI? _____

44. Qual a profissão da sua MÃE? _____

45. Em que cidade você reside? _____

46. Quantas pessoas moram na sua residência (incluindo você)? _____

47. Qual a renda mensal bruta de sua família (incluindo você)?

- Até R\$ 2.000,00 Entre R\$ 9.001,00 e R\$ 13.000,00
- Entre R\$ 2.001,00 e R\$ 3.000,00 Entre R\$ 13.001,00 e R\$ 17.000,00
- Entre R\$ 3.001,00 e R\$ 5.000,00 Entre R\$ 17.001,00 e R\$ 20.000,00

Entre R\$ 5.001,00 e R\$ 9.000,00 Acima de R\$ 20.001,00

48. Qual foi a principal motivação para optar por ingressar na carreira bancária pública?

Influência familiar

Influência de amigos

Influência da mídia

Identificação com a área

Influência de professores ou da escola/faculdade

Motivação financeira

Outro. Qual? _____

49. Já trabalhou em outro banco público?

Sim

Não

Qual? _____

50. Possui experiência na iniciativa privada?

Sim

Não

Tempo: _____ Último Cargo: _____

51. Data de ingresso no banco em que trabalha atualmente: dd/mm/aaaa

52. Possui função gratificada?

Sim

Não

Qual? _____

ANEXO B – CURRICULUM VITAE

DADOS PESSOAIS

Nome: Julia Monzon da Silva Neta

Data de Nascimento: 25/07/1990

Estado Civil: Solteiro

Endereço: Acesso das Margaridas, 16

Bairro: Jardim Medianeira

Cidade: Porto Alegre

CEP: 90843-441

Telefone: 51-99682525

e-mail: neta.julia@gmail.com

CNH: B

FORMAÇÃO

Graduação: Administração

Instituição: Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Início: 2008/1

Etapas: 10

Conclusão: 2013/01

Ensino Médio: Colégio Militar de Porto Alegre – Conclusão em 2007

Ensino Fundamental: Instituto Estadual de Educação General Flores da Cunha – Conclusão em 2004

QUALIFICAÇÕES

Informática: Word, Excel, Windows, Internet, PowerPoint – avançados;

Access – intermediário.

Idiomas: Inglês - básico; Espanhol - fluente.

EXPERIÊNCIAS

**SECRETARIA DO DESENVOLVIMENTO E ASSUNTOS INTERNACIONAIS
(SEDAI) / SEADAP**

Atividades: Elaboração de relatórios técnicos referentes às empresas que solicitam financiamento do Estado (FUNDOPEM) para realização de projetos de implantação ou expansão de seus parques fabris.

Tipo: Estágio

Período: 04/06/2009 até 04/09/2009.

ASSOCIAÇÃO ESTUDANTIL SÃO CARLOS (AESC) – Hospital Mãe de Deus

Atividades: Auxílio ao fluxo de caixa, controle e montagem de notas hospitalares, protocolo de faturas.

Tipo: Estágio

Setor: Faturamento

Período: 09/09/2009 até 16/11/2009.

CARLOMAGNO CONSULTING

Atividades: Auxiliar nas atividades de coleta de dados secundários, montagem de planilhas e apresentações, estruturação de informações para análise, assessoramento de projetos.

Tipo: Estágio

Período: 14/06/2010 até 30/12/2010.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

Atividades: Arquivo de documentos; publicação de expedientes; recebimento, expedição e controle de malotes; postagem e entrega de comunicações à Secretaria; digitalização de documentos; recebimento e distribuição de processos; formalização e tramitação de processos e documentos; entre outras.

Tipo: Estágio

Período: 21/02/2011 até 12/08/2012

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

Atividades: Abertura de contas, avaliação e concessão de crédito, renegociações, venda de produtos, aplicações e demais atividades ligadas ao atendimento comercial de pessoa física.

Setor: Pessoa Física – Comercial

Tipo: Efetivo

Admissão: 13/08/2012

ANEXO C – HISTÓRICO ESCOLAR

VÍNCULO 2013/1

Curso: ADMINISTRAÇÃO

Habilitação: ADMINISTRAÇÃO - NOTURNA

Currículo: ADMINISTRAÇÃO - NOTURNO

ATIVIDADES DE ENSINO

Ano Semestre	Atividade de Ensino	Turma	Conceito	Situação	Créditos
2013/1	EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO	U	-	Matriculado	4
2012/2	PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA DE MARKETING	B	D	Reprovado	4
2012/2	PESQUISA DE MARKETING	U	A	Aprovado	4
2012/2	PROJETO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO	B	A	Aprovado	4
2012/1	COMPORTAMENTO DO COMPRADOR/CONSUMIDOR	U	B	Aprovado	2
2012/1	OFICINA I: GESTÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	C	A	Aprovado	6
2012/1	PROJETO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO	C	FF	Reprovado	4
2012/1	HIGIENE E SEGURANÇA DO TRABALHO - A	D	B	Aprovado	2
2012/1	GESTÃO SÓCIO-AMBIENTAL NAS EMPRESAS	C	B	Aprovado	4
2011/2	OFICINA III: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES	B	B	Aprovado	4
2011/2	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING	A	B	Aprovado	4
2011/2	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS	A	B	Aprovado	4

2011/2	AVALIAÇÃO E RETRIBUIÇÃO DO TRABALHO	U	A	Aprovado	4
2011/2	DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	U	B	Aprovado	4
2011/2	OFICINA IV: GESTÃO SOCIAL E DESENVOLVIMENTO	A	C	Aprovado	4
2011/1	ESTATÍSTICA GERAL II	A	C	Aprovado	4
2011/1	ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS	A	A	Aprovado	4
2011/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO	B	B	Aprovado	4
2011/1	INTRODUÇÃO AO MARKETING	D	C	Aprovado	4
2011/1	OFICINA II: ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL	B	B	Aprovado	6
2010/2	ANÁLISE MACROECONÔMICA	C	C	Aprovado	4
2010/2	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO	C	C	Aprovado	4
2010/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO	B	C	Aprovado	4
2010/2	OFICINA I: GESTÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	A	D	Reprovado	6
2010/2	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO	B	B	Aprovado	4
2010/2	TÉCNICA COMERCIAL - A	B	D	Reprovado	2
2010/1	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS	B	B	Aprovado	4
2010/1	ESTATÍSTICA GERAL I	B	A	Aprovado	4
2010/1	ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS	E	C	Aprovado	4

2010/1	RELAÇÕES DO TRABALHO	B	C	Aprovado	4
2009/2	DIREITO ADMINISTRATIVO	B	C	Aprovado	4
2009/2	INTRODUÇÃO AO DIREITO DO TRABALHO	B	B	Aprovado	4
2009/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA II	C	A	Aprovado	4
2009/2	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS	B	D	Reprovado	4
2009/2	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO	A	C	Aprovado	4
2009/2	GESTÃO DE PESSOAS	A	B	Aprovado	4
2009/2	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO	A	FF	Reprovado	4
2009/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL	A	B	Aprovado	4
2009/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA I	D	C	Aprovado	4
2009/1	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS	A	B	Aprovado	4
2009/1	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A	H	A	Aprovado	4
2008/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA	A	A	Aprovado	4
2008/2	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE	D	B	Aprovado	4
2008/2	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA	O	B	Aprovado	4
2008/2	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA	E	A	Aprovado	4
2008/2	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO	A	B	Aprovado	4

2008/2	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO	A	A	Aprovado	4
2008/2	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO	D	A	Aprovado	4
2008/1	TEORIA ECONÔMICA	E	C	Aprovado	4
2008/1	LÍNGUA PORTUGUESA I A	A	A	Aprovado	4
2008/1	CÁLCULO I-B	A	A	Aprovado	6
2008/1	INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA PARA ADMINISTRAÇÃO	A	A	Aprovado	4
2008/1	INTRODUÇÃO ÀS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS	A	A	Aprovado	4

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Atividade de Ensino: **TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Área de Atuação: **Gestão de Pessoas**

Título: **Expectativa de carreira dos novos entrantes em um Banco Público Federal**

Período Letivo de Início: **2013/1**

Período Letivo de Fim: **2013/1**

Data de Início: **11/03/2013**

Data de Fim: **17/07/2013**

Tipo de Trabalho: **Trabalho de Diplomação**

Data Apresentação: **17/07/2013**

Conceito: -