

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

Stefanne Santos de Souza

**EXPECTATIVAS DE CARREIRA DOS JOVENS EGRESSOS DO NÍVEL
SUPERIOR EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS DE PORTO ALEGRE**

Porto Alegre

2016

Stefanne Santos de Souza

**EXPECTATIVAS DE CARREIRA DOS JOVENS EGRESSOS DO NÍVEL
SUPERIOR EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS DE PORTO ALEGRE**

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

Orientador: Prof. Dr. José Eduardo Zdanowicz

Porto Alegre

2016

Stefanne Santos de Souza

**EXPECTATIVAS DE CARREIRA DOS JOVENS EGRESSOS DO NÍVEL
SUPERIOR EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS DE PORTO ALEGRE**

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

Conceito final:

Aprovado em ____ de _____ de 2016.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr.

Orientador – Prof. Dr. José Eduardo Zdanowicz– UFRGS

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, sou grata a Deus, por me guiar e amparar por toda minha vida e, em especial, na vida acadêmica, dando-me força e persistência nos momentos mais difíceis quando tudo parecia impossível.

Agradeço a minha família pelo apoio contínuo, por estarem sempre presentes em momentos bons e ruins. A minha mãe Dalva Mello dos Santos, que desde o vestibular sempre confiou e acreditou, dando-me coragem, amor, carinho e às vezes repreensões que foram fundamentais e colaboraram para meu crescimento pessoal, além da sua dedicação, ensinamentos e paciência incondicional. Ao meu pai Eloi Frizon de Souza, pela sua parceria e carinho, acompanhando os estudos na área da Administração e se mostrar presente em muitos momentos. A minha irmã Alinne Souza pelo seu amor, pela sua confiança e por ajudar-me sempre que eu solicitava.

Agradeço aos meus amigos e colegas de curso, com os quais dividi trabalhos, dúvidas, risadas, festas, tristezas e alegrias. Em especial, ao meu namorado Kelvin Lehnen, que me apoiou e ajudou, estando do meu lado desde o início desse trabalho.

Agradeço aos meus supervisores no banco Santander, em especial, ao Eugênio Textor por ser mais que apenas um supervisor, me auxiliou na escolha do tema do TCC, sempre colaborou para realização desse trabalho e por sua confiança.

E agradeço ao meu grande exemplo de dedicação em quem muito me inspirei, meu orientador professor Dr. José Eduardo Zdanowicz, que com toda sua paciência e dedicação me auxiliou e guiou-me na realização desse trabalho.

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo pesquisar e avaliar as intenções dos jovens egressos de nível superior em relação às carreiras e identificar as percepções quanto à bancária, considerando opiniões tanto de alunos que não trabalham em bancos quanto dos que possuem essa experiência, além de descrever o planejamento de carreira oferecido pelos principais bancos privados e públicos de Porto Alegre. Para tanto, a metodologia utilizada foi feita a partir de uma pesquisa exploratória e qualitativa descritiva, que com a aplicação de dois questionários estruturados, o primeiro aplicado *online* e o segundo de forma presencial, foi possível realizar a coleta dos dados, e com a utilização de planilhas do *Excel* foram gerados gráficos e tabelas, os quais tornaram visíveis os resultados, fazendo com que os objetivos fossem atingidos.

PALAVRAS-CHAVE: Carreira. Instituições financeiras. Expectativas profissionais.

ABSTRACT

This study aims to research and evaluate the intentions of young graduates in relation to their careers and identify their perceptions about the banking sector, considering opinions of students who does not work in banks as also those who has the experience, and describe the career planning offered by both private and public banks in Porto Alegre. Therefore, the methodology used was made of a descriptive and exploratory qualitative research with the application of two structured questionnaires, the first applied online and the second was applied personally. With the use of those methods it was possible to collect the data, and with the use of Excel spreadsheets it was possible to generated graphs and tables, wich turned into visible results, accomplishing all goals.

KEYWORDS: Career. Finance institution. Professional expectations.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Ativos do Banco do Brasil.....	44
Tabela 2 – Ativos da Caixa Econômica Federal.....	45
Tabela 3 – Ativos do Itaú Unibanco.....	46
Tabela 4 – Ativos do Bradesco.....	47
Tabela 5 – Ativos do Santander.....	48
Tabela 6 – Ativos do HSBC.....	49
Tabela 7 – Ativos do Banrisul.....	49
Tabela 8 – Ativos do Sicredi.....	50
Tabela 9 – Evolução da depressão entre bancários.....	63
Tabela 10 – Idade x Estado civil.....	66
Tabela 11 – Jovens casados e solteiros nas ações futuras.....	67
Tabela 12 – Cargo x Treinamentos.....	76
Tabela 13 – Cargo x Metas.....	77
Tabela 14 – Cargo x Pressão dos supervisores.....	78
Tabela 15 – Cargo x Estresse no trabalho.....	78
Tabela 16 – Cargo x Satisfação.....	80
Tabela 17 – Curso x Intensão de abrir uma empresa.....	82
Tabela 18 – Renda x Intenção de mudar de ramo/setor.....	84
Tabela 19 – Bancários ganham bem.....	95
Tabela 20 – Bancários trabalham 6h por dia.....	96
Tabela 21 – Bancos possuem um ótimo Plano de Carreira.....	96
Tabela 22 – É gratificante o trabalho em bancos.....	96
Tabela 23 – O trabalho bancário é muito estressante.....	97
Tabela 24 – As metas são muito altas.....	97
Tabela 25 – Eu tenho um plano de Carreira definido	97
Tabela 26 – Idade x Plano de Carreira definido.....	98
Tabela 27 – Pretendo mudar de emprego.....	98
Tabela 28 – Idade x Pretensão de mudar de emprego.....	99

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Pirâmide Etária do Brasil – 1960.....	19
Gráfico 2 – Pirâmide Etária do Brasil – 2016.....	20
Gráfico 3 – Faixa Etária.....	66
Gráfico 4 – Semestre Atual.....	68
Gráfico 5 – Intenções Profissionais dos Jovens para os próximos dois anos.....	69
Gráfico 6 – Motivos dos Jovens não trabalharem em bancos.....	71
Gráfico 7 – Cargo dos Jovens nos bancos.....	72
Gráfico 8 – Satisfação ao trabalhar em banco.....	72
Gráfico 9 – Estresse no ambiente de trabalho.....	73
Gráfico 10 – Percepção dos jovens em relação às metas.....	74
Gráfico 11 – Percepção dos jovens em relação à pressão dos supervisores.....	74
Gráfico 12 – Curso Atual.....	81
Gráfico 13 – Semestre Atual.....	83
Gráfico 14 – Renda Per Capita.....	83
Gráfico 15 – Vida sem trabalho: Não consigo imaginar minha vida sem trabalhar.....	85
Gráfico 16 – Vida sem trabalho: Se eu não precisasse trabalhar, não trabalharia.....	86
Gráfico 17 – As Empresas escolhem as pessoas para trabalhar?.....	86
Gráfico 18 – Expectativa em ter qualidade de vida nas atividades futuras.....	87
Gráfico 19 – Expectativa em ter bons ganhos financeiros nas atividades futuras.....	87
Gráfico 20 – Expectativa em ter reconhecimento profissional.....	88
Gráfico 21 – Continuar na empresa – Buscando vagas interna.....	88
Gráfico 22 – Continuar na empresa – Buscando vagas externas.....	89
Gráfico 23 – Mudar de empresa.....	89
Gráfico 24 – Fatores decisivos para escolha da carreira.....	90
Gráfico 25 – O que levou os jovens a trabalhar em um banco.....	92
Gráfico 26 – O que levaria os jovens a trabalhar em um banco.....	93
Gráfico 27 – Motivo de não trabalhar em um banco.....	94
Gráfico 28 – A remuneração dos bancos é suficientes para minha realização profissional.....	95
Gráfico 29 – No geral, nas agências tem-se muito trabalho para poucos funcionários.....	99
Gráfico 30 – É necessário ter muita paciência com os clientes.....	100
Gráfico 31 – As cobranças por parte dos gestores são muitas.....	100
Gráfico 32 – Satisfação em relação ao cargo.....	101
Gráfico 33 – Antes de entrar no banco tinha expectativas.....	102
Gráfico 34 – Ao começar a trabalhar na empresa minhas expectativas foram atingidas.....	102
Gráfico 35 – A possibilidade de carreira é ótima.....	103
Gráfico 36 – Estou feliz e realizado no meu trabalho no banco.....	104

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	11
1.2. JUSTIFICATIVAS.....	12
1.3. OBJETIVOS.....	13
1.3.1. Objetivo Geral	13
1.3.2. Objetivos Específicos	14
1.4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	14
1.4.1. Pesquisa Exploratória e Quantitativa Descritiva	15
1.4.2. Coleta e Análise de Dados	15
2. REVISÃO TEÓRICA	17
2.1. MERCADO DE TRABALHO	17
2.1.1. Tendências do Mercado de Trabalho no Brasil	18
2.1.2. Mercado de Trabalho e os Jovens	23
2.1.3. Definição de Trabalho	26
2.2. CARREIRA	30
2.2.1. Inserção no Mercado de Trabalho: O Início da Carreira	34
2.2.2. Plano de Carreira: Perspectivas e Motivações	37
3. O Sistema Financeiro Nacional: Setor Bancário	42
3.1. SISTEMA BANCÁRIO.....	43
3.1.1. Principais Elementos do Sistema	44
3.2. CARREIRA BANCÁRIA	51
3.2.1. Carreira em Bancos Públicos	53
3.2.2. Carreira em Bancos Privados	57
3.2.3. Motivos para Trabalhar em um Banco	59
3.2.4. Motivos para Não Trabalhar em um Banco	62
4. ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO	65
4.1. ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO A.....	65
4.1.1. O Perfil dos Respondentes	66
4.1.2. Análise das Perspectivas de Carreira dos Jovens	68
4.1.3. Expectativas ao Trabalhar em uma Instituição Financeira	71
4.1.4. Influências do Cargo na Realização Profissional dos Bancários	75
4.2. ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO B.....	80
4.2.1. O Perfil dos Respondentes	81
4.2.2. O Trabalho e as Principais Expectativas da Vida Profissional	85

4.2.3. Fatores Decisivos para Escolha da Carreira	90
4.2.4. Percepções Sobre o Trabalho Bancário	92
CONCLUSÕES.....	105
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	109
ANEXO A – QUESTIONÁRIO I	117
ANEXO B – QUESTIONÁRIO II	120

1. INTRODUÇÃO

Normalmente, tem-se a ideia de que as empresas procuram no mercado de trabalho pessoas, visando identificar as qualidades esperadas para se tornarem bons colaboradores. Por outro lado, os seres humanos não são apenas passivos na seleção. Eles possuem expectativas, motivações, necessidades e desejos próprios, ao escolherem as próprias carreiras, gerando expectativas em relação às mesmas.

O indivíduo ao escolher um curso de nível superior, demonstra que está planejando realizar carreira na área escolhida, restringindo as opções que o mercado de trabalho oferece. Algumas áreas são mais procuradas pelos estudantes, por razões e perspectivas como: salário inicial acima do oferecido pelo mercado; fácil acesso na inserção organizacional (como inscrições em *sites* e provas *online*, por exemplo) e plano de carreira oferecido pela empresa definido, o qual leva em consideração a meritocracia e a oportunidade de crescimento.

No final do curso superior, os jovens tendem a buscar uma carreira, ingressando no mercado de trabalho. Atualmente, a inserção no mercado é paralela ao início da idade adulta, configurando uma transição social e individual, entre o sistema educativo, familiar e o mercado de trabalho.

A inserção no mercado de trabalho é o ingresso no mundo profissional, podendo ocorrer durante o período de formação superior. O início da carreira individual é um momento propício para estabelecer o planejamento de carreira, pois ao ingressar na organização são considerados os objetivos profissionais e as formas para alcançar sua realização.

A carreira constitui-se a sequência de posições assumidas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. As posições e funções nas carreiras dependem de fatores históricos, sociais e econômicos, relacionados à vida pessoal, familiar, bem como à sociedade e ao país onde vive. O planejamento de carreira necessita determinar as motivações, as ambições, os planos pessoais e valores, o que de fato traz satisfação para o indivíduo. Na escolha da empresa, deve-se pesquisar o tipo de instituição que atinge às necessidades e aos desejos, avaliando a cultura organizacional.

Denominam-se jovens no mercado de trabalho aquelas pessoas que se encontram em período inicial de seu desenvolvimento profissional. O momento do

planejamento da carreira é importante para a autorrealização pessoal, pois irá definir onde os jovens gostariam de iniciar suas carreiras e será dentro dessa empresa que irão passar a maior parte do seu tempo.

As empresas são constituídas por pessoas, as quais fazem com que as coisas aconteçam dentro da organização. Ao mesmo tempo, o trabalho faz com que o indivíduo aprenda a fazer algo com um objetivo definido, quando o ser humano começa a conquistar o seu próprio espaço, respeito e consideração dos demais. A pessoa ao construir um trabalho de qualidade, também contribui para a sua satisfação pessoal e realização profissional.

Ao estarem preocupados com a qualidade de vida pessoal e não apenas com *status* profissional, buscam envolvimento em atividades que gostam e dão prazer para alcançar a realização pessoal e terem experiências gratificantes. Assim, as empresas precisam do trabalho e as pessoas de trabalhar, para alcançar a autorrealização, e a carreira auxilia nessa busca de modo que consiga alcançar de forma definida e organizada.

A carreira é o principal componente da vida profissional, pois está envolvida com o trabalho, o qual proporciona um propósito, desafio, satisfação pessoal e renda. O trabalho gera uma identidade, desenvolve criatividade, *status*, desafio de vida e acesso à rede social. Assim, a carreira pode ser vista como uma jornada, onde as pessoas podem seguir o caminho tradicional, ou optar por navegar pelo próprio caminho.

Ao ingressar em uma organização os jovens criam uma expectativa, a qual determina o que os mesmos irão esperar da empresa. Muitas vezes o que era esperado, pode diferir da realidade, gerando insatisfação, ou problemas maiores como *stress*, depressão entre outras doenças adquiridas no ambiente de trabalho. Esse trabalho, a fim de evitar esses “problemas maiores” entre os jovens, estuda as percepções e expectativas dos mesmos em relação à carreira bancária, a qual tem sofrido mudanças contínuas nos últimos anos, causadas principalmente pelo auto desenvolvimento de tecnologia, que praticamente transformou o “mundo do trabalho” dentro das agências.

As mudanças no ambiente organizacional, sempre ocorreram, todavia, parece que o ritmo das mesmas está acelerando, e esse processo acelerado possui vasta implicação para a gestão de pessoas no trabalho e, particularmente, para o planejamento e gestão de carreiras.

1.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A carreira pode ser definida como as diferentes posições ocupadas por um indivíduo em sua trajetória profissional, porém na inserção ao mercado de trabalho, os jovens pressupõem o que esperar da empresa a qual escolheu para trabalhar. As instituições financeiras, assim como a maioria das empresas, possuem um plano de carreira pré-definido e ao ingressar na instituição, pode-se seguir um plano de carreira.

Para ter interesse em trabalhar na empresa devem existir motivações, as quais geram expectativas, mesmo antes do ingresso na instituição. Normalmente, para alcançar o que se espera, constroem-se objetivos. Esses são resumidos em um plano de carreira, definido ao ingressar na empresa. Com o passar do tempo, o mesmo sofre alterações, principalmente se as expectativas geradas no início não são atingidas, fazendo com que muitas vezes os jovens não só mudem de área como de empresa.

Os jovens da geração Y compreendem aos nascidos entre 1980 e 1996, em sua maioria estão presentes no mercado de trabalho e muitos estão concluindo o nível superior. Eles possuem características que os definem como inquietos impacientes e tornam-se ansiosos pela rápida ascensão na empresa, e por um boa remuneração. Outra característica importante é o gosto pelo desafio e dinamismo, pois se preocupam com a qualidade de vida e a rápida ascensão profissional. Essas são características que geram expectativas nos jovens ao iniciarem uma carreira em determinada empresa. As motivações em conjunto com as expectativas criam a perspectiva na carreira.

Tem-se vários benefícios ao trabalhar em bancos, mas, há alguns aspectos negativos. Possivelmente os jovens não conhecem a parte positiva e negativa do trabalho bancário, e ao ingressar em um banco, as expectativas dos mesmos podem não ser atingidas.

Assim, esse trabalho tem como objetivo identificar entre os formandos do nível superior a percepção em relação aos benefícios de trabalhar em banco, as expectativas que eles possuem em relação ao trabalho bancário, identificar os objetivos para o futuro dos jovens e descrever o planejamento de carreira que os principais bancos oferecem. A questão guia do presente estudo é: Quais são as

percepções dos jovens egressos do nível superior em relação à carreira em instituições financeiras de Porto Alegre?

1.2. JUSTIFICATIVAS

Os jovens são os futuros gestores, diretores, representantes e donos de grandes empresas. A compreensão da expectativa profissional dos mesmos pode direcioná-los a tomar decisões importantes em suas vidas, as quais podem levá-los a obter satisfação pessoal e autorrealização. Portanto, produzem mais em menos tempo, gerando qualidade de vida agregada aos resultados financeiros. Essa é a principal perspectiva que justifica o presente trabalho.

O estudo avaliou as expectativas dos jovens egressos de nível superior em relação à carreira nos bancos de Porto Alegre, o que eles esperavam encontrar e se estão satisfeitos com o seu trabalho além de definir as suas perspectivas profissionais. A pesquisa servirá aos jovens universitários que ainda não ingressaram no mercado de trabalho, podendo ou não se identificar com o trabalho bancário, a partir de experiências dos respondentes. Também serviu para os próprios entrevistados que tiveram a oportunidade de refletir sobre as orientações profissionais e definir o planejamento de carreira, buscando autoconhecimento, repensar ou reforçar o que já construíram até aqui.

A pesquisa é relevante para as organizações às quais os jovens entrevistados estão trabalhando, podendo auxiliar os gestores a compreender melhor os comportamentos e anseios desses funcionários, além de criar novas estratégias para manter e atrair jovens talentos para novas vagas.

Para a comunidade acadêmica, levando em consideração que o contexto ainda não foi analisado, em relação à carreira bancária, auxilia na construção de planos de carreira dos alunos. As organizações terão a oportunidade de conhecer as expectativas, características e anseios dos jovens que podem vir a trabalhar na mesma.

E, para a sociedade como um todo a possibilidade de conhecer a geração que está por assumir posições e gerenciar de forma “moderna” o sistema organizacional em um mercado de trabalho que está em constantes transformações.

1.3. OBJETIVOS

Os objetivos delimitam as diretrizes do trabalho, salientando a finalidade do estudo, respondendo aos questionamentos originados pelos motivos do seu desenvolvimento. Os objetivos são aqueles que orientam a pesquisa, o motivo pelo qual está sendo realizado, ou seja, são eles que guiarão aos resultados, de forma que se um trabalho não os atinge, não alcançará o que fora esperado.

O objetivo é a diretriz, o elemento que dá à direção ao trabalho. O objetivo deve refletir a sua finalidade, ou seja, o que se pretende alcançar com sua realização. (GRESSLER, 2004, p. 112).

O objetivo geral é considerado o ponto de partida da pesquisa, o qual aponta para o motivo de sua realização. Os objetivos específicos, ao contrário do geral que é colocado de forma ampla, descrevem claramente o que será obtido com este levantamento, de modo detalhado indicam o que será disponibilizado com os resultados do estudo (GIL, 2002).

Com base no problema do trabalho, relacionam-se o objetivo geral e os específicos. O objetivo geral conceitua uma visão abrangente do tema e, os específicos, com caráter mais concreto, auxiliam a atingir o objetivo geral e a aplicá-lo a situações particulares (LAKATOS, 2010).

Sendo assim, essa diretriz estipulada pelos objetivos, são vitais para o trabalho. Trazendo sentido ao mesmo e indicando o que se vai alcançar com o término da pesquisa.

Os mesmos serão apresentados a seguir, sendo primeiramente considerado o geral e na sequência cinco específicos a fim de determinar a finalidade da pesquisa.

1.3.1. Objetivo Geral

Pesquisar as expectativas dos jovens egressos de nível superior em relação à carreira em instituições financeiras de Porto Alegre.

1.3.2. Objetivos Específicos

Os estudos são guiados por objetivos para saber o que se vai procurar e o que se pretende alcançar. A importância deste item é de tornar explícito o problema, aumentando os conhecimentos sobre determinado assunto. (LAKATOS, 2010).

Destes itens, os objetivos específicos do trabalho são:

- a) identificar se os estudantes concluintes da graduação possuem um plano de carreira definido;
- b) diagnosticar os objetivos futuros dos jovens em relação as suas carreiras para os próximos anos;
- c) definir as principais expectativas da vida profissional dos jovens e os fatores decisivos para a escolha da mesma;
- d) verificar a percepção dos jovens em relação à carreira em bancos;
- e) identificar a satisfação dos jovens bancários.

Para atingir os objetivos gerados pela problemática do trabalho, foi definido o uso de metodologias adequadas, as quais informaram os procedimentos necessários para obter a mensuração dos resultados, conforme segue no próximo tópico.

1.4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia é relevante para o trabalho, pois permite identificar as perspectivas e o planejamento de carreira dos jovens egressos do nível superior em relação à carreira bancária. Para se atingir os objetivos da pesquisa, foi adotada uma orientação quantitativa e um estudo exploratório descritivo.

O método busca a descrição dos fenômenos, a partir da frequência com que os mesmos aparecem, formando assim relações estatísticas, visando descrever aspectos de determinada população e demonstrar as relações entre as variáveis (SEVERINO, 2007).

A metodologia foi definida a partir da pesquisa exploratória e quantitativa descritiva as quais são descritas, a seguir.

1.4.1. Pesquisa Exploratória e quantitativa descritiva

A estrutura utilizada foi a pesquisa exploratória que consiste em examinar uma situação, proporcionando compreensão e esclarecimentos. Ela serve para realizar um estudo preliminar do principal objetivo da pesquisa, onde se apresenta o fenômeno que está sendo investigado, de modo que a pesquisa subsequente possa ser concebida com uma maior compreensão e precisão (MALHOTRA, 2005).

A pesquisa visa diversos propósitos como: formular o problema e defini-lo com precisão, desenvolvendo hipóteses, isolando variáveis e relacionando informações para uma análise adicional, tendo uma melhor percepção a fim de elaborar uma abordagem do problema, ou estabelecer prioridades para uma pesquisa adicional (MALHOTRA, 2005).

A pesquisa quantitativa é passível de medição, podendo ser traduzida em números que poderão expressar a realidade. Para a mensuração dos resultados é necessário definir as características das ações, os comportamentos ou as opiniões de um grupo ou um conjunto da população. Na pesquisa, foi realizado um plano de amostragem. A amostra é uma parte que representa a população.

Com o uso da pesquisa exploratória e quantitativa descritiva, foi possível coletar os dados e então analisar os dados conforme o próximo tópico.

1.4.2. Coleta e análise de dados

Os dados para estudos de caso podem ser obtidos por algumas fontes, como: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante, questionário e artefatos físicos (YIN, 2005). No presente estudo, os instrumentos de coleta de dados utilizados foram dois questionários aplicados aos

estudantes do ensino superior que trabalham ou mesmo os que não trabalham para identificação de suas percepções quanto ao trabalho em bancos.

Para coletar os dados os questionários foram estruturados, pelo fato de existir um roteiro previamente elaborado para orientar o respondente. O mesmo foi composto por perguntas de forma ordenada, onde o entrevistado respondeu assinalando ou por escrito às questões levantadas. Define-se questionário fechado aquele que possui respostas limitadas por meio de escalas (De 1 a 5) onde 1 representa “discordo totalmente com a afirmação” e 5 “concordo totalmente), ou com a marcação de “X” assinalando na opção que corresponda onde se enquadra, auxiliando no tratamento estatístico das respostas.

Quanto à análise dos dados, foram realizados cálculos no *Excel* para definição de percentuais, os quais auxiliaram na interpretação das respostas. A análise dos dados tem como objetivo organizar os dados de forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao assunto proposto para investigação (GIL, 2007). Para uma melhor visualização dos resultados, optou-se por apresentar cada questão em forma de tabela ou gráfico com as respostas obtidas.

A justificativa para o uso da abordagem no presente trabalho parte da necessidade de se ter em números as informações para então analisá-las. E com esse fim, através de dois questionários se alcançou um maior entendimento sobre o assunto abordado. A pesquisa descritiva tem como objetivo primordial “descrever” as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações variáveis. E, envolve o uso de procedimentos padronizados de coleta de dados como o questionário, assumindo em geral forma de levantamento (GIL, 2007).

Foram aplicados questionários, a partir da revisão teórica, de modo a obter as informações necessárias para atingir os objetivos propostos no trabalho. As questões formadas têm o objetivo de identificar quais são as expectativas dos jovens egressos de nível superior em relação ao trabalho bancário e definir os objetivos dos jovens da geração Y em relação a suas carreiras.

A partir das respostas dos questionários foram realizadas análises dos dados em conjunto, com uma planilha do *Excel*, onde foram coletadas informações relevantes para que os objetivos fossem alcançados. Com as informações sobre o perfil dos respondentes, foi possível identificar a relação entre os objetivos de carreira no futuro, sabendo a situação atual dos estudantes que permitiu averiguar a satisfação na atual empresa.

2. REVISÃO TEÓRICA

Esse capítulo tem como objetivo apresentar conceitos que serão utilizados no decorrer do estudo. Sendo importante por embasar teoricamente a pesquisa através de referências bibliográficas.

Para melhor compreensão do presente trabalho, foram levantados alguns conceitos e algumas características, as quais descrevem o mercado de trabalho e suas tendências, onde os estudantes que são público alvo do estudo estão ingressando. Em seguida, tem-se a definição de trabalho, pois “trabalhar” possui um significado maior do que apenas trazer renda e poder aquisitivo aos indivíduos.

Depois, apresentam-se definições sobre a carreira e o momento de inserção no mercado de trabalho. Ao final, são expostos conceitos e reflexões sobre o planejamento e o desenvolvimento de carreira, assim como a construção de um plano de carreira, que auxilia no momento de transição profissional.

2.1. MERCADO DE TRABALHO

O mercado de trabalho é onde se encontram aqueles que oferecem força de trabalho com os que a procuram, sistema típico de mercado tradicional se negocia, a fim de determinar os valores, o tempo de trabalho e a produtividade. Assim, “refere-se às oportunidades qualitativas e quantitativas de emprego em determinada região” (TOLEDO; MILIONE, 1986).

O mercado é constituído pela demanda de quem procura por mão-de-obra, as organizações e pela oferta, que é formada pelos indivíduos. Normalmente, quem denomina os preços dos produtos, quantidade de produção e os salários são as empresas, as quais, quando os salários aumentam e o valor não possa ser repassado para o preço dos produtos, tendem a reduzir a mão-de-obra ou substituí-la quando for possível.

O trabalho pode ser considerado um produto, no qual os trabalhadores são vendedores e os empregadores atuam como compradores, os salários são

considerados, o preço e o mercado de trabalho representam o espaço onde ocorrem estas transações (ROCHA; PICCININI, 2011).

Para Horn (2009), o mercado de trabalho é um arranjo institucional no qual os vendedores e compradores de trabalho realizam suas transações. Esse arranjo aloca força de trabalho da sociedade, realizando diversas produções, ao mesmo tempo, em que assegura renda à sociedade. A organização dos mercados de trabalho é marcada por uma desigualdade estrutural na disponibilidade dos recursos de poder de que as partes utilizam para obter sucesso na luta concorrencial que se estabelece entre si e os membros do seu lado do mercado.

Quanto à oferta, ou seja, indivíduos que disponibilizam sua mão-de-obra, em momentos de pleno emprego, se tornam acirrada para as empresas e o recrutamento difícil e com um custo maior. Já em momentos de recessão, facilita o recrutamento e diminui os custos para as empresas. Um bom planejamento do recrutamento é essencial para empresas, pois através das estratégias dos recursos humanos, a Administração deve-se preparar para ter pessoas certas, nos lugares certos, nas ocasiões certas, a fim de serem cumpridos tanto os objetivos organizacionais como individuais (FISCHLOWITZ, 1959).

A busca por trabalho de modo geral não é uma tarefa fácil, muitas vezes é necessário trilhar um longo caminho. Não basta apenas estar desempregado ou insatisfeito com seu trabalho atual para habilitar-se como “bom demandante de trabalho”. As vagas escassas no mercado de trabalho sugerem aos indivíduos elevarem suas capacidades e gerar um “diferencial” entre os demais concorrentes.

No processo seletivo os jovens tendem a ter dificuldade de ingresso, devido à falta de experiência causada pela pouca idade. Além da desigualdade social e elevada pobreza que leva a falta de condições para quem pretende ingressar no mercado, assim tem-se algumas tendências no mercado de trabalho, as quais serão apresentadas no próximo tópico.

2.1.1. Tendências do mercado de trabalho no Brasil

O mercado de trabalho, os indivíduos e as empresas estão em constantes transformações influenciadas por transições, atualizações e desenvolvimentos de

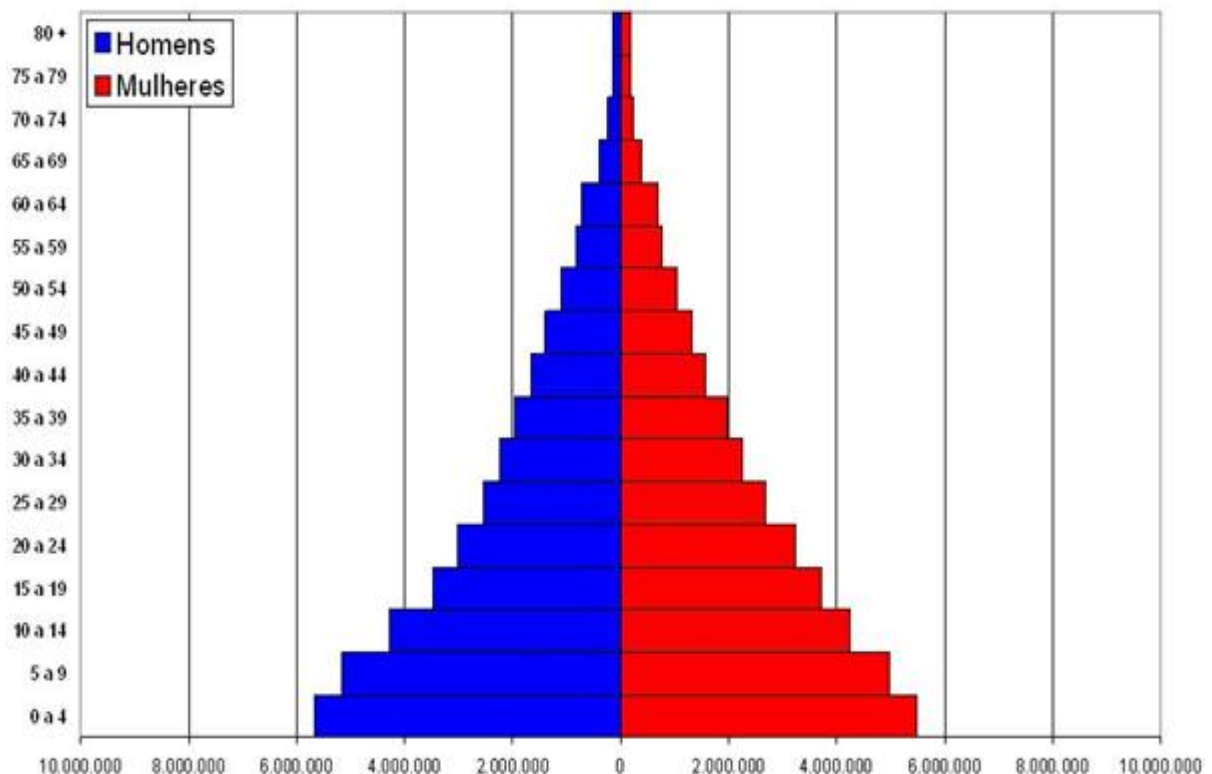
novas estratégias e tecnologias. A partir do século XX, com a reestruturação produtiva, surgiram algumas novas configurações na morfologia do trabalho que conseqüentemente caracterizam o mercado.

Os fatores advindos da economia como o pleno emprego e os dados populacionais (por exemplo: expectativa de vida) revelam as tendências dentro desse mercado. Segundo Fischlowitz(1959):

Mesmo que se admita uma situação ideal de plena ocupação, o mercado de trabalho, no Brasil, ainda apresenta condições pouco satisfatórias, sob vários aspectos. A política de mão-de-obra nacional tem de levar em conta certas peculiaridades. Por exemplo: na pirâmide demográfica brasileira preponderam os grupos de menor idade, e isto significa um afluxo constante de jovens ao mercado de trabalho, em busca de seu primeiro emprego remunerado; merece atenção, também, o problema criado pelo êxodo rural, com o deslocamento para a órbita da economia industrial e dos serviços de trabalhadores sem preparação adequada. (FISCHLOWITZ, 1959 p. 38).

Observa-se que a pirâmide etária é importante por mostrar a distribuição de idade entre a população, além de ser considerada no mercado de trabalho por demonstrar uma estimativa sobre os ingressos ou possíveis ingressantes no mercado de trabalho. No período em que o texto foi escrito, se tinha o cenário a seguir no Gráfico 1:

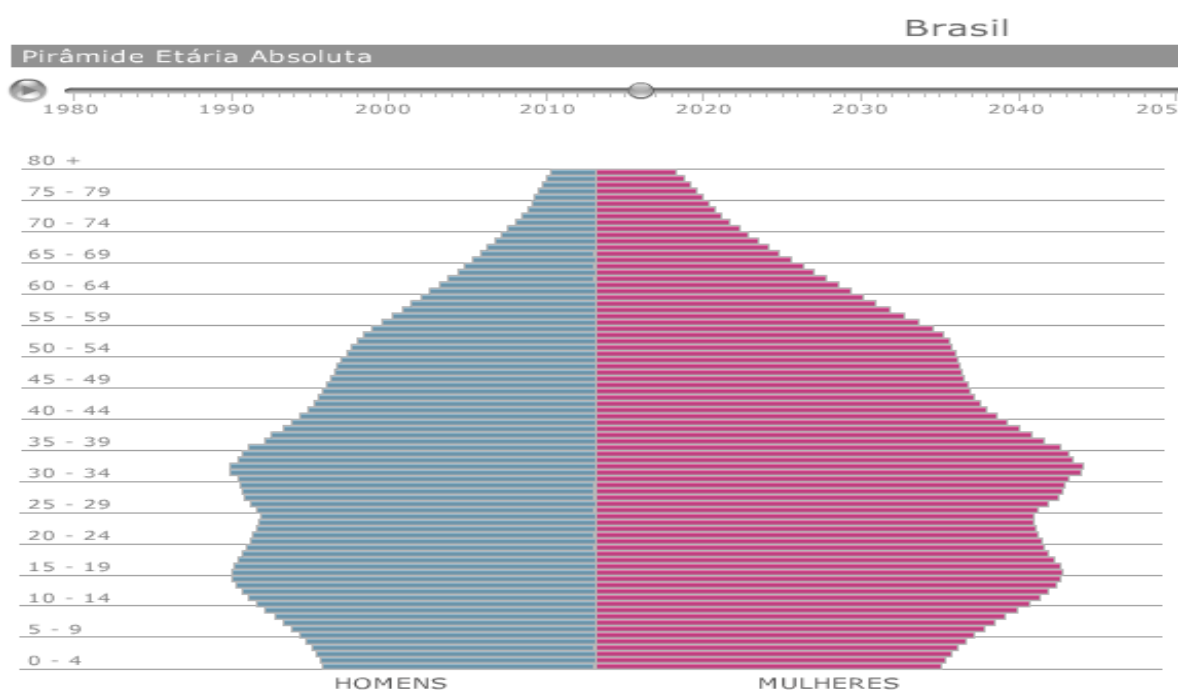
Gráfico 1 – Pirâmide Etária do Brasil - 1960



Fonte: IBGE, Censo Demográfico - 1960

Portanto, a base da pirâmide era preponderada por grupos de menor idade. Com uma visão futurista, era possível prever que em poucos anos o número de novos ingressantes no mercado iria aumentar significativamente, o que poderia ser um problema, podendo proceder por desemprego, além de que os novos “trabalhadores” não possuíam nenhuma experiência possivelmente entrariam sem a preparação adequada, podendo afetar a produtividade das empresas. Atualmente, tem-se um cenário modificado pelo tempo, conforme Gráfico 2:

Gráfico 2 – Pirâmide Etária do Brasil - 2016



Fonte: IBGE, Censo Demográfico – 2016

Percebe-se uma mudança considerável no que antes se podia chamar literalmente de “pirâmide”, hoje demonstra-se por outra forma. Essa mudança decorreu devido a aspectos como o aumento da expectativa de vida (indivíduos com melhor qualidade de vida) e diminuição do número de filhos por família, o que aumentou o número de pessoas idosas e diminuiu o número de recém-nascidos. As transformações impactam no mercado de trabalho justamente por trazer dados relevantes, por exemplo, o censo demográfico que permite visualizar onde se concentra o maior número de pessoas dentro a população em determinada idade e ano.

Segundo IBGE, conforme o Gráfico 2 na pirâmide etária do Brasil em 2016 apresenta que o número de jovens com idade para inserção no mercado de trabalho tende a diminuir com o passar dos anos. Assim como Gaude (1997) afirmou que a

inserção no mercado de trabalho é paralela ao início da idade adulta, configurando uma transição social e individual, entre o sistema educativo, familiar e o mercado de trabalho. Dessa forma, observa-se que há muitos jovens entre 17 e 24 anos, os quais, possivelmente estão buscando ingressar no mercado de trabalho.

Com o aumento de pessoas a procura de emprego, as quais necessitam de renda para o sustento próprio e/ou familiar, torna o número de vagas cada vez mais escassas, gerando buscas alternativas àqueles que não conseguiram se colocar no mercado de trabalho formal. A partir dos anos 90, o mercado de trabalho informal cresceu em uma proporção maior do que o formal.

Ademais, entre os anos de 2000 e 2006, houve uma recuperação da atividade econômica, na qual se presenciou que a informalidade havia crescido num ritmo menor que a elevação do emprego formal. No entanto, é preciso salientar que os postos de trabalho criados no Governo são aqueles de baixa remuneração. Mesmo o emprego formal crescendo, o que é bastante positivo, grande parte das vagas abertas foram com remuneração de até dois salários mínimos mensais (POCHMANN; AMORIM, 2006).

Em 2011, no mercado de trabalho na América Latina, em especial, no Brasil aconteceu a exclusão dos jovens em idade de ingressar no mercado de trabalho formal, aumentando o número de desempregados, de trabalhadores “precarizados” (os quais não possuem as condições mínimas de segurança, alimentação e saúde no seu emprego) e de trabalho informal. O mesmo acontece com trabalhadores idosos, os quais, dificilmente conseguem reingressar no mercado de trabalho, acabando por realizar trabalho informal (ANTUNES, 2011).

Na última década, o mercado de trabalho brasileiro passou por uma reformulação segundo o IBGE (2013) aconteceram mudanças no mercado privado brasileiro de carteira assinada, a partir de dados gerados da Pesquisa Mensal de Emprego. As principais mudanças que ocorreram no Brasil entre 2003 e 2012 foram:

- Quase quatro milhões de brasileiros conseguiram obter a carteira assinada com o auxílio das Consolidações das Leis do Trabalho (CLT) no setor privado, o que representa alto crescimento de 53,6% no contingente de empregados registrados no setor privado, contra um crescimento de 24% no total de ocupados no Brasil. A variação gerou um aumento de 3,9 milhões de pessoas com a carteira registrada. Os trabalhadores com carteira assinada no setor privado obtiveram aumento de 14,7% nos salários na última década (IBGE, 2013).

- A igualdade étnica aumentou, sendo que em 2003, apenas 37,7% dos negros que tinham uma ocupação possuíam carteira assinada. Esse número subiu para 49,2% em 2012, apenas 0,2% a menos que a porcentagem de brancos trabalhadores que têm registro.
- A igualdade de gêneros também aumentou. Os homens, os quais representavam a maior parte da força de trabalho com CLT, tiveram uma queda de 3,6% na participação de carteira assinada. Enquanto no universo de mulheres empregadas, houve um aumento de 9,8% nas que conquistaram o registro (IBGE, 2013), porém os níveis de remuneração das mulheres continuam em média, inferiores aos dos homens.
- A escolaridade de quem tem carteira assinada aumentou, sendo assim, o número de empregados a partir do ensino médio, cresceu 15,2%, um reflexo do aumento da escolaridade da população ocupada em geral. A participação de quem não tem nem ensino fundamental diminuiu de 26,8% para 15,3%, em 10 anos. (IBGE, 2013).
- Em pesquisa divulgada em março de 2016, o IBGE revela que o número de desempregados no país está crescendo, tendo nesse período, cerca de 10,3 milhões de pessoas procurando emprego. Este número inclui os meses de dezembro de 2015, janeiro e fevereiro de 2016, o que representa um aumento de 40% em relação ao mesmo trimestre do ano anterior (IBGE, 2016).

A maioria das mudanças e tendências foram positivas, porém o mais preocupante no mercado é a falta de emprego, conforme publicado no jornal Zero Hora no dia 10 de junho de 2016, um Estudo do Instituto de Pesquisa Econômica Avançada (IPEA) apontou que um a cada quatro jovens brasileiros entre 14 e 24 anos um está desempregado em busca de vagas. Dados do grupo de conjuntura da Diretoria de Estudos e Políticas Macroeconômicas do IPEA apontam que a proporção de brasileiros nesta faixa etária que não ingressaram no mercado de trabalho subiu de 20,89% no quarto trimestre de 2015 para 26,36%, no primeiro trimestre deste ano.

No mesmo jornal, foi publicado que tradicionalmente o desemprego é mais alto entre os jovens. Porém, o que chama atenção dos economistas é a velocidade com que esse índice vem crescendo. Além disso, muitos dos jovens de 16 a 24 anos

ainda não conseguiram ingressar no mercado ou que, após as primeiras chances, já tiveram a experiência da demissão.

Em Porto Alegre e na Região Metropolitana, a taxa de desemprego nessa faixa etária chegou à 24,3% em abril de 2016. É mais que o dobro da média geral, de 10,5%, segundo dados divulgados pela Fundação de Economia e Estatística (FEE). Esse índice cresceu 50,9% em um ano (de abril de 2015 até abril de 2016) a taxa anterior era de 16%.

Os dados apresentados demonstram que nem todos os jovens irão conseguir ingressar no mercado de trabalho na atual conjuntura, mas é importante ressaltar que embora as chances diminuam devido às altas taxas de desemprego, as oportunidades existem, empresas precisam de funcionários e vagas ainda estão em aberto. Nesse momento, tornasse necessário e muito vantajoso buscar destaque em meio à “multidão”, e saber as próprias perspectivas de carreira pode ajudar o jovem na sua busca de inserção profissional, pois dá a ele motivação e perseverança.

Conforme apresentado os jovens os principais “prejudicados” nesse momento econômico por falta de oportunidade ao buscar inserção profissional. Para que seja melhor compreendido esse contexto, a próxima seção apresenta a definição de jovens no mercado de trabalho.

2.1.2. Mercado de trabalho e os jovens

O desenvolvimento profissional ocorre dentro de uma empresa que é constituída por pessoas as quais realizam as tarefas primordiais dentro da mesma, o que torna essencial a compreensão e análise dos sujeitos nas organizações, que se modificam ao longo do tempo. Jovens costumam se espelhar uns nos outros.

Os jovens no mercado de trabalho denominam-se aquelas pessoas que se encontram em um período inicial de seu desenvolvimento profissional (ROCHA DE OLIVEIRA, 2009). Normalmente, formam um padrão de comportamento moldado também por características da sociedade.

O conjunto de indivíduos nascidos em uma mesma época, influenciados por um mesmo contexto social histórico que determinam comportamentos é denominado de “geração”.

A primeira geração a ser estudada, chama-se *baby boomers* (nascidos entre 1940 e 1960), onde vivenciaram o momento pós-guerra e presavam pela aplicação de valores e boa educação dos filhos, eram extremamente focados nos seus objetivos profissionais, preocupados com a estabilidade no trabalho e almejavam altos cargos na empresa, respeitando a hierarquia existente. O poder e *status* eram buscados e conquistados ao longo da carreira, onde as recompensas eram recebidas a partir do comprometimento com a empresa. Apesar de o trabalho ficar apenas dentro da empresa, existia a dificuldade de equilibrar vida pessoal e profissional, pois, normalmente se trabalhava muitas horas por dia para conseguir subir na carreira. (ALSOP, 2008; SMOLA; SUTTON, 2002).

A geração subsequente chamada de “X” (nascidos entre 1960 e 1980) buscou maior qualidade de vida, mais liberdade na empresa e buscava o melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Nesse período, enfrentaram crises que os deixaram mais céticos e protetores. Diferente da geração *baby boomers*, nessa geração os jovens estavam mais inclinados a trocar de emprego (MACHY, GARDNER; FORSYTH, 2008).

No atual mercado de trabalho encontra-se a geração Y (nascidos a partir de 1980 até 1996), geração que veio com uma grande vantagem, a qual não precisou aprender a dominar as máquinas e equipamentos eletrônicos, pois desde a infância já teve contato com a mesma, o que tornou o sistema cognitivo diferente e com maior agilidade mental. Além da educação sofisticada e constante devido ao avanço da tecnologia, houve o aumento da competitividade em ambientes organizacionais e entre as empresas, ao mesmo tempo em que se teve maior igualdade entre homens e mulheres de diferenças étnicas. Além das diferenças nos jovens, o mercado de trabalho também está em constantes mudanças, o mesmo está se tornando mais volátil, dinâmico e não estático influenciado também pelas tecnologias e conectividade. (ALSOP, 2008; ERICKSON, 2008; HUNTLEY, 2006)

Nesse período, também houve mudança cultural, onde as famílias tiveram um número menor de filhos, ou mesmo a existência de famílias de apenas um indivíduo, aumento dos incentivos ao consumo, valorização da marca e imagens. E, surgiu o aumento da diversidade dentro das empresas, com contratações de diferentes perfis, religiões e necessidades especiais (CAVAZOTTE, 2012).

A geração Y pelo alto contato com tecnologias se tornou multitarefas, trabalhando com muitas informações, simultaneamente. Os propósitos são muito

importantes para eles, trazendo a autorrealização e se preocupando com a qualidade de vida, não apenas profissional, mas com a vida pessoal, sendo impacientes se tornam ansiosos pela rápida ascensão na empresa, e por um bom salário (ALSOP, 2008; ERICKSON, 2008; HUNTLEY, 2006).

Ao estarem preocupados com a qualidade de vida pessoal e não apenas *status* profissional, buscam envolvimento em atividades que gostam e dão prazer para alcançar a realização pessoal, e terem experiências gratificantes. Desta forma, apreciam o caminho que trilham até chegar à autorrealização e não apenas aproveitam ao chegar ao cargo ou salário almejados (CAVAZOTTE, 2012).

Em resumo, os novos profissionais do mercado, os integrantes da geração Y, são profissionais qualificados, cresceram em meio a novas tecnologias de comunicação e possuem como características o gosto pelo desafio, dinamismo, preocupam-se com a qualidade de vida e procuram rápida ascensão (OLIVEIRA, 2010).

Subsequente à geração Y surge a “Z” a qual Tapscott (2010) utiliza algumas normas para caracterizar a nova geração que já está aos poucos ingressando no mercado e em breve estará na integra em idade de inserção profissional, a qual denomina de geração internet. A liberdade é a primeira norma, pois essa geração deseja liberdade em tudo que faz desde a liberdade de escolha à liberdade de expressão. Quanto à carreira, espera escolher onde trabalhar, utilizando-se da tecnologia para fugir das regras tradicionais do escritório e integrar a vida profissional à vida doméstica e social. Em seguida, tem-se a customização, que representa uma geração que personaliza tudo a sua volta, desde a área de trabalho do computador, o próprio *site*, o toque do telefone, as fontes de notícia, o descanso da tela, o apelido e o entretenimento.

Essa customização se estende ao mundo do trabalho, onde rejeita a padronização de cargos de trabalho. Ser investigadora é outra característica, onde considera natural pesquisar e acessar informações a respeito de empresas e produtos, prezando pela transparência. Procura a integridade e abertura ao decidir onde trabalhar.

A geração internet no papel de mão-de-obra (que está pesquisando seu futuro empregador) certifica-se de que os valores da empresa estão alinhados aos seus próprios valores. A colaboração, normalmente, está presente nos relacionamentos, colaborando mesmo que seja de forma *on-line* em grupos de bate-papo. Quando ao

entretenimento e diversão busca estar presente na vida profissional, no trabalho, na educação e na vida social. Afinal, cresceu em meio a experiências interativas. A velocidade, agir de forma rápida é uma forte característica, por ter nascido em um ambiente digital.

Essa geração conta com a velocidade, está acostumada a respostas instantâneas, bate-papos em tempo real, o que torna a comunicação com colegas, empresas e superiores mais rápida do que nunca. E quanto a inovação, deseja produtos modernos o que contribui para seu *status* social e para sua auto imagem positiva. (TAPSCOTT, 2010)

No decorrer dos anos com a mudança das gerações, muda-se a visão do jovem sobre o trabalho e com isso seu comportamento no mercado de trabalho e suas perspectivas de carreira.

Dessa forma, as grandes alterações no mercado de trabalho e na sociedade econômica modificam as percepções do próprio trabalho, afetando as escolhas e perspectivas de cada um em relação a suas carreiras. Enxergar o sentido do trabalho (além de perceber apenas ao que se refere à remuneração e sustento) se torna cada vez mais importante para que se alcance a autorrealização, assim sendo, na próxima seção apresenta-se a definição de trabalho.

2.1.3. Definição de trabalho

Para que seja possível a compreensão do significado do trabalho, é necessário entender que existe grande diferença entre o emprego o qual possui um conceito mais recente do que o de trabalho, surgindo por volta da Revolução Industrial e propagou com a evolução do Capitalismo. O trabalho é uma tarefa que não necessariamente envolve remuneração ao “trabalhador” (aquele que realizou a atividade), ou seja, pode ser definido como tarefa que não necessariamente confere uma recompensa financeira, é se comprometer com a função desenvolvida.

Enquanto o emprego pode ser definido como cargo de um indivíduo em uma empresa, onde o seu trabalho (físico ou mental) é devidamente recompensado financeiramente, é ter carteira assinada, cumprir horários, ter dia certo para receber

e se comprometer conforme contrato prescrito formal ou informalmente (CAVAZZOTE; LEMOS, 2012).

É preciso distinguir o trabalho humano dos outros animais, neste há consciência e intencionalidade, enquanto os animais trabalham por instinto, programados, sem consciência. Além de a utilização de instrumentos era característica exclusiva do trabalho do homem (ALBORNOZ, 1986).

A palavra trabalho é derivada da palavra grega "*tripallium*", que significa instrumento de tortura, formado por três paus, algumas vezes ainda munidos de pontas de ferro, no qual os agricultores bateriam o trigo, as espigas de milho, o linho, para rasgá-los e esfiapá-los.

Desde os tempos bíblicos trabalhar era considerado como castigo. No momento em que Adão e Eva cometem pecado e Deus os expulsam do paraíso Adão foi condenado a ganhar a vida com suor de seu rosto (com trabalho). Porém, o trabalho não possui apenas sentidos negativos, podendo ser originado também da palavra "*labor*", que significa cultivar. Cultivar é fazer cultura, fruto de um processo de enriquecimento e/ou transformação (VIEGAS, 1989).

O conceito de trabalho surgiu desde a sociedade grega e romana, as quais tinham o trabalho associado às necessidades básicas, não valorizando a tarefa nem o indivíduo. Na Idade Média (séculos V-XV) a expressão trabalho, passa a ser percebida como um esforço físico ou intelectual direcionado para algum fim, necessitando esforço para obter um resultado, mas condenava as atividades que objetivassem o lucro (ALBORNOZ, 1986).

Durante a Reforma Protestante (século XVI) aconteceram mudanças culturais e de valores, passando a valorizar as profissões e o trabalho como fonte de riqueza, condenando o ócio. Já na Idade Moderna considerada a Era Industrial, houve o surgimento das grandes indústrias que necessitavam de operários como manutenção do sistema produtivo, o que contribuiu para a valorização do trabalho e dos sistemas produtivos, segundo economistas clássicos Adam Smith, David Ricardo e John Stuart Mill (SOIBELMAN, 1981).

Com o advento da Idade Moderna, tem-se o trabalho capitalista como uma mercadoria, e o trabalho industrial como fonte de alienação e gerador de mais-valia (lucro), visto como explorador, repetitivo, discriminante e submisso. Na Idade Contemporânea, surgiram as grandes empresas capitalistas. Nesse momento, o trabalho foi considerado como elemento fundamental para a manutenção do sistema

produtivo e para os operários, o trabalho torna-se um elemento constitutivo e fundamental de sua personalidade. Nesse período, o trabalho torna-se um elemento fundamentalmente integrador, permitindo fragilizar ou reforçar laços sociais, para a sociedade (MARX, 1982).

O trabalho é um processo no qual os seres humanos atuam sobre as forças da natureza, submetendo-as ao seu controle e transformando os recursos naturais em formas úteis a sua vida. Ao modificar a natureza o trabalhador coloca em ação suas energias físico-musculares e mentais (MARX, 1982).

Segundo Marx, como o homem se aliena, ou seja, vende a sua força de trabalho a outrem, a quem ele outorga e a quem passa a pertencer o seu trabalho e o produto deste (ambos igualmente alienados). Assim, a relação alienada do homem com o seu trabalho e produto gera uma relação correspondente do capitalista com o trabalho (ALBORNOZ, 1986).

Com a globalização da economia, a difusão das tecnologias de informação e comunicação, as novas divisões internacionais de trabalho e a preponderância da política econômica neoliberal surgem o desequilíbrio de forças no mercado de trabalho e das relações de trabalho. Porém, pode-se considerar o trabalho como atividade central para indivíduos e sociedade como forma de integração social (DEJOURS, 1987).

A importância da integração social se deve ao fato de ter grande relevância do reconhecimento na economia psíquica dos trabalhadores também é reforçada por Dejours (2004, p. 32) o qual afirma que: “é a partir do olhar dos outros que nos constituímos como sujeitos”. Por isso, segundo Rouchy (2001, p. 134), “uma falha ou uma ambiguidade do olhar do outro seria fonte de carências e de perturbações na constituição da identidade e do laço social”, para Gaulejac (2007, p. 198), se daria porque o reconhecimento se constitui da exigência indispensável do ser e quando perdem o reconhecimento da empresa, muitos trabalhadores perdem sua base narcisista, sua autoestima, seu sentido do trabalho, quebrando assim, o contrato narcísico, segundo o qual o “indivíduo espera da empresa que ela favoreça sua realização, enquanto ela espera dele sua adesão incondicional” (GAULEJAC, 2007, p. 229).

Para Codo e Sampaio, (1995) o trabalho não é uma mercadoria, embora no mercado de trabalho seja assim tratado, e os detentores do trabalho (mão-de-obra) negociam com os “compradores” desta (organizações). Assim, identificam que essa

ideologia surgiu no momento em que o capitalismo se tornou universal, porém, não foi o capitalismo que inaugurou o trabalho.

Com o crescimento e diversificação da economia e o desemprego crescente, influenciam a força de trabalho para a economia informal, sendo assim o trabalho definitivamente não é emprego. O trabalho é uma relação de dupla transformação entre o homem e a natureza, geradora de significado, de forma mais sintética para Codo (2006) o trabalho pode ser definido como o ato de transmitir significado à natureza.

Dessa forma, o trabalho faz com que o indivíduo aprenda a fazer algo com um objetivo definido. O ser humano começa a conquistar o seu próprio espaço, respeito e consideração dos demais. Quando a pessoa realiza um trabalho bem feito, também contribui para a sua auto estima, satisfação pessoal e realização profissional. O trabalho e a vida são essenciais para a relação de um homem com outro homem (VIEGAS, 1989).

Já Marx define o trabalho como sendo alienado, segundo ele “Quanto mais o trabalhador se desgasta no trabalho, tanto mais poderoso se torna o mundo de objetos por ele criados em face dele mesmo”. Dessa forma Viegas complementa:

A sociedade civil, a sociedade de pura ficção faz, é separar o sujeito do trabalho, fazer com que ele e seu próprio trabalho sejam coisas distintas. O produto do trabalho é trabalho incorporado em objeto. No trabalho alienado, o objeto parece que é uma esponja que bebe a significação. Então não consigo me enxergar no meu trabalho. Em vez de me encontrar nele, me perco nele. (VIEGAS, 1989 p. 4).

Nesse momento, o trabalhador passa de agente para paciente, de elemento ativo para passivo. Viegas (1989) que defende o trabalho como sendo a forma humana de fazer algo útil na vida, produzir e criar significados. É muito importante trabalhar, criar memórias e não apenas para sobrevivência, fome, frio e cede.

Quanto mais o homem coloca de si no mundo, mais conteúdo interior ele vai adquirindo. E é exatamente esse o sentido de trabalho vinculado à vida. Trabalho é a forma humana de fazer jus à vida, é a forma humana de produzir, não no sentido de criar objetos reificados, simplesmente, mas no sentido de criar significações. [...] o trabalho acrescenta o que sou ao que não sou, acrescenta o que não sou ao que sou. Ele dá uma dimensão virtual para o meu ser. (VIEGAS, 1989 p. 10-11).

Não se pode afirmar que o trabalho acrescenta apenas conteúdos no mundo dos objetos, de modo que, o homem e o trabalho podem se tornar um. Não há uma forma certa de descrever o significado do trabalho na vida, pois depende da

perspectiva de cada ser humano. A perspectiva depende do ponto de vista que é influenciado por uma série de motivações e contexto social onde o indivíduo está inserido.

O trabalho quando se tem sentido no mesmo, não é realizado de forma “forçada”, mas sim de forma planejada e organizada, trazendo consigo objetivos tanto de crescimento pessoal como financeiro e profissional. Ao trabalhar com objetivos de crescimento profissional o indivíduo busca alcançar novos cargos dentro de uma organização, em diferentes níveis hierárquicos. Essa passagem de cargos onde se busca autorrealização que, normalmente, está colocada nos níveis mais altos da hierarquia organizacional chama-se “carreira”, a qual será apresentada no próximo tópico.

2.2. CARREIRA

No mercado de trabalho acontecem constantes transformações, que atingem diretamente a vida dos indivíduos, de diversas formas. A instabilidade e mutação muitas vezes faz com que a “continuidade” não seja comentada, fazendo com que apenas as mudanças apareçam. Essas transformações, dinamismos e transições são centrais no mundo do trabalho (BASTOS, 2011). Assim, a carreira traz exatamente o dilema entre a mudança e a permanência.

Nas organizações os indivíduos ganham oportunidades de desenvolvimento e experiência técnica e humana, além de receber remuneração, conforme o trabalho realizado para seu sustento. As oportunidades oferecidas pelas empresas servem para que o funcionário consiga se aperfeiçoar, ou seja, traz mudança. Algumas pessoas que não precisassem da remuneração, por qualquer que seja o motivo, não trabalhariam enquanto para outras constituem uma forma de autorrealização, influenciando o tipo de emprego que será escolhido (VIEGAS, 1989).

Normalmente, tem-se a ideia de que as empresas procuram no mercado de trabalho e encontram as pessoas que identificam qualidades esperadas para se tornarem bons funcionários. Mas, os seres humanos não são apenas passivos na seleção. Eles possuem expectativas, motivações, necessidades e desejos próprios, os quais os levam a escolherem suas próprias carreiras. A partir dessa escolha

surge a gestão de carreira, em que se definem objetivos profissionais, considerando as expectativas pessoais. (HANASCHIRO, 2006)

Para compreender o sentido de gestão de carreira, é necessário entender o significado de gestão, que é planejar, controlar determinada área, fazer uso de determinados meios para atingir uma finalidade. Para compreensão de carreira pode-se resumir nas sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. Essas posições na carreira dependem de fatores históricos, sociais e econômicos, relacionados à sua vida pessoal, familiar, bem como à sociedade e ao país onde vive. Considerar os imprevistos, oportunidades, e principalmente o planejamento pode ser fundamental para determinar uma carreira (ZACCARELLI, 2008).

Os modelos de carreira são definidos como tradicional e moderno. O modelo tradicional foi muito utilizado até o início da década de 1990, relacionando os critérios de sucesso com fatores como o emprego de longo prazo, a ascensão contínua na hierarquia, a aquisição de benefícios e o símbolo de *status* crescente. De maneira tradicional a carreira pode ser definida como ajustamento do indivíduo a uma ocupação escolhida. O planejamento da carreira tradicional era feito de forma objetiva, com predições únicas, planos por setores e cálculos técnicos. Nesse planejamento, os sujeitos são agentes em sistemas fechados, utilizando a teoria do controle de um sistema (CHANLAT, 1995).

No modelo moderno de carreira, também conhecido como modelo contemporâneo, surge um alto comprometimento com a carreira e um baixo comprometimento com a organização, pois as oportunidades profissionais não são mais limitadas apenas dentro da organização. O planejamento da carreira moderna era feito de forma subjetiva, com várias apostas em cenários, planos por problemas e cálculos técnicos-políticos. Nesse planejamento, os sujeitos são atores em sistemas abertos, utilizando a teoria da participação (CHANLAT, 1995).

Chanlat (1995) define os quatro tipos de carreira, compreendidas nos modelos tradicional e moderno: burocrática, profissional, empreendedora e sociopolítica. O tipo burocrático remete às estruturas burocráticas da organização, com uma rígida hierarquia de papéis, centralização de poder e impessoalidade, sendo então, formal, mas nem sempre assim se verificará nos bastidores das relações. O tempo de empresa e os concursos são os fatores que irão determinar o modelo de seleção, do recrutamento e da promoção. O principal recurso era a

posição hierárquica, utilizando como elemento central de ascensão o avanço de uma posição à outra. Normalmente, o tipo de organização escolhida para carreira eram as de grande porte, tendo o número de escalões existentes como principal limite.

O tipo profissional baseia-se no monopólio do saber, da especialização e da profissão. A progressão na carreira é verificada de acordo com a disciplina profissional. Enquanto a pessoa puder e quiser aprender e aperfeiçoar as suas competências, poderá crescer na sua profissão.

Os profissionais tendem a desenvolver uma lealdade maior em relação à profissão do que em relação à organização que o emprega. Isto explica porque eles têm, em geral, maior mobilidade do que os outros, desde que a organização já não os satisfaça (CHANLAT, 1995. p. 74).

O principal recurso era o saber e a reputação, utilizando como elemento central de ascensão a profissão, compostas pelas habilidades profissionais. O tipo de organização escolhido para carreira eram as de peritos, tendo o nível de perícia e de reparação como principal limite.

A carreira empreendedora está direcionada a atividades de uma empresa independente, embora sob formatação de uma pessoa, podendo considerar que nem sempre será um empreendedor. Ela refletirá conceitos da sociedade capitalista liberal e o do sucesso individual. O sucesso não decorrerá da proveniência social, embora possa possuir influência, antes fruto do talento e do trabalho do indivíduo (CHANLAT, 1995).

A precarização do trabalho e a subida das taxas de desemprego podem condicionar os indivíduos a este modelo de carreira. O principal recurso era a capacidade de criação e de inovação, utilizando como elemento central de ascensão a criação de novos valores, produtos e serviços. A organização escolhida para carreira eram as pequenas e médias empresas, com artesanatos culturais, tendo a capacidade pessoal e as exigências externas como principal limite.

Para Chanlat (1995) a carreira de tipo sociopolítico baseia-se nas habilidades sociais e no poder de relações de que dispõe uma pessoa. A carreira se constrói com as promoções obtidas. O modelo moderno emergente, ao criar abertura para as mulheres e para as minorias, permite a instalação de uma nova divisão do trabalho, que questionará a própria noção de carreira para a maioria da população (Chanlat, 1995).

O principal recurso são as habilidades sociais e o capital de relações, utilizando como elemento central de ascensão o conhecimento e suas relações não apenas profissionais, mas, também familiares e conhecidos no geral. Normalmente, os tipos de organização escolhidas para carreira eram as familiares ou comunitárias de “clãs”, tendo o número de relações conhecidas e ativas como principal limite.

Dessa forma, existem modelos e tipos de carreira. Na perspectiva tradicional pode ser vista como ajustamento a uma ocupação escolhida, trazendo a noção de “avanço” com expectativa de progressão vertical na organização, sendo, segundo o autor como uma ocupação ou profissão a qual é representada por etapas e possivelmente por uma progressão. Ao ingressar em uma carreira pode-se considerar estar avançando no caminho da vida. (ROBERT, 1989 *apud* KILIMNIK *et al*, 2008). Em uma perspectiva moderna a carreira está relacionada com o desenvolvimento por meio de uma trajetória de experiências e empregos em uma ou mais empresas.

A carreira segundo Hall (1995) não é avaliada pela idade cronológica, estágio de vida ou tempo de empresa como se acreditava no século XX, mas sim por aprendizagem e mudanças de identidade. Pela perspectiva organizacional, a oferta de carreiras de emprego seguro cede lugar à “oportunidade de desenvolvimento” a partir da aprendizagem do indivíduo, porém, o crescimento profissional é um processo de aprendizado contínuo alimentado por uma combinação da pessoa, de desafios de trabalho e relacionamentos.

Além disso, segundo Hall (1995) a partir do momento em que o indivíduo passa a levar seu “eu completo” ao trabalho, sem deixar “valores e paixões” no portão da empresa teve-se um salto na criatividade trazida ao trabalho. Neste, no cotidiano se está trilhando um caminho para alcançar seu objetivo (que está no topo) e ao levar todas suas energias ao trabalho pode-se chamar de “caminho com coração” no qual as tarefas são realizadas com satisfação, gerando excelência, dessa maneira, havendo pagamento por fazê-las não se tem a “sensação” de compensação, mas de presente.

Embora as empresas disponibilizem recursos necessários para os funcionários se desenvolverem, cada vez mais, as pessoas são movidas por seus próprios desejos, e não pelas práticas organizacionais de gestão de carreiras – o que leva líderes organizacionais a um esforço para identificar estratégias positivas e

práticas para enfrentar o ambiente de trabalho e a força de trabalho em mutação (SULLIVAN; BARUCH, 2009).

As carreiras não ocorrem em um vácuo, pelo contrário, são influenciadas por muitos fatores contextuais, como cultura nacional, economia, política e fatores pessoais como relacionamentos com outras pessoas. Dessa forma, tornasse necessária a compreensão da inserção no mercado de trabalho que configura o início da carreira, a qual será apresentada na próxima seção.

2.2.1. Inserção no mercado de trabalho: O início da carreira

Na sociedade atual, a inserção no mercado de trabalho é paralela ao início da idade adulta, configurando uma transição social e individual, entre o sistema educativo, familiar e o mercado de trabalho (GAUDE, 1997). A inserção no mundo profissional não torna o jovem apenas “ativo” financeiramente, mas inclui a inserção social.

A inserção no mercado de trabalho marca o ingresso no mundo profissional, podendo ocorrer ainda durante o período de formação. O início da carreira individual seria um momento propício para estabelecer o planejamento de carreira, pois o indivíduo já estaria ingressando no mercado, considerando os seus objetivos profissionais e as formas para alcançar realização nesse momento da vida. (GAUDE, 1997)

No início da carreira as percepções quanto ao mercado de trabalho e às possibilidades de inserção parecem ser fundamentais para a satisfação. Os fatores externos dominam as preocupações de adolescentes antes da tomada de decisão (LASSANCE, 1997).

E aos estudantes universitários e profissionais já inseridos no mercado, segundo Cattani (1996) também são dominados por preocupações em relação aos fatores externos para decisões em suas vidas.

A identificação com a organização pode ser fundamental para o processo de integração do profissional no mercado de trabalho, podendo trazer satisfação pessoal, pois o trabalho pode ser definido como conjunto de atividades realizadas, que envolve esforço feito por indivíduos, com o objetivo de atingir uma meta.

O trabalho possibilita ao homem concretizar seus sonhos, atingir suas metas e objetivos de vida, além de ser uma forma de expressão. É ele que faz com que o indivíduo demonstre ações, iniciativas e desenvolva habilidades. E é com o trabalho que ele também poderá aperfeiçoá-las. Faz também com que o homem aprenda a conviver com outras pessoas, com as diferenças, a não ser egoísta e pensar na empresa, não apenas em si (VIEGAS, 1989).

Ressalta-se que a juventude se constitui em um processo de longo prazo no qual um indivíduo, fisiologicamente maduro passa a realizar as funções físicas da existência do adulto em coletividade, adquire as habilidades necessárias para desempenhá-las numa forma social determinada (SANCHIS, 1997).

O processo de inserção profissional no mercado de trabalho possui um papel importante na vida dos jovens, onde estarão possivelmente iniciando uma carreira e decidindo o futuro de suas vidas profissionais. (POCHMANN, 2000).

O primeiro emprego representa uma situação decisiva sobre a trajetória futura do jovem no mercado de trabalho. Quanto melhores as condições de acesso ao primeiro emprego, proporcionalmente mais favorável deve ser a sua evolução profissional. O ingresso precário e antecipado do jovem no mundo do trabalho pode marcar desfavoravelmente o seu desempenho profissional. (POCHMANN, 2000 p. 9).

Após a inserção no mercado de trabalho, pode-se iniciar o planejamento de carreira para em seguida começar a desenvolvê-lo, por se tratar de um processo longo e por não depender apenas do sujeito criador do planejamento, mas sim, dependendo também das limitações e “sugestões” determinadas pela empresa onde o indivíduo está inserido.

Para o planejamento de carreira, é necessário determinar as motivações, ambições, planos pessoais, valores e o que de fato traz satisfação para o indivíduo. Para escolher a empresa, deve-se descobrir o “perfil” que atenda às necessidades e os desejos, avaliando a cultura organizacional.

Existem cinco etapas fundamentais para o processo de planejamento de carreira; na primeira fase aparece o autoconhecimento, que significa conhecer os seus próprios desejos; na segunda fase, surge o conhecimento do mercado; a terceira fase exige estabelecer objetivos de carreira, como metas a serem alcançadas em determinado tempo; a fase seguinte determina um plano de ação, o qual deverá definir os prazos, indicadores, estimativa de tempo e recursos a serem investidos. E, a última fase contempla o acompanhamento do plano. Para o

desenvolvimento estratégico da carreira é necessário ter total responsabilidade por ela (ZACARELLI, 2008).

Atualmente, as organizações procuram por funcionários colaboradores e participativos, que tenham interesse de crescer junto com a empresa. Ao mesmo tempo, as pessoas estão buscando empregos e cargos os quais possam lhe proporcionar crescimento e evolução.

Quando mais qualificado um funcionário, melhor será seu desempenho em suas atividades profissionais, o que direciona a empresa para um crescimento mais rápido. Muitas empresas estão implementando planos de desenvolvimentos, a fim de, aumentar a capacidade dos trabalhos e conseqüentemente melhorar seu desempenho. Após ter definido no planejamento de carreira a organização a qual melhor se identifica, o indivíduo necessita pesquisar sobre os planos de carreira oferecidos pela empresa, pois, mesmo sendo empresas do mesmo setor, as carreiras podem variar. (ZACARELLI, 2008)

É possível dar um direcionamento no planejamento de carreira, levando em consideração os interesses da empresa e dos seus colaboradores. As organizações possuem quatro situações específicas de “estágio”, cada uma merecendo um tratamento diferenciado. (RESENDE, 2002)

No primeiro estágio, estão os profissionais em formação ou início de carreira, os quais possuem maior chance de movimentações verticais na empresa, devendo ser, criadas oportunidades possíveis de progresso e estímulos.

O segundo estágio se refere aos profissionais quem estão no final de carreira, nesse caso, o “planejamento de carreira” se refere a “retreinamentos”, que servem para mudanças de carreiras para aprendizagem de nova profissão, abrindo novas possibilidades. Outra opção para profissionais no final de carreira é a movimentação horizontal, onde os objetivos principais seriam a reciclagem ou “remotivação” profissional (RESENDE, 2002).

No terceiro estágio estão os profissionais considerados ocupantes de cargos-chave, onde existe interesse em prepará-los para funções mais elevadas, quando possível.

O quarto estágio, refere-se aos profissionais superados e “encostados”, os quais são mantidos em consideração ao trabalho prestado no passado e ao tempo de empresa, porém podem atrapalhar o desempenho da empresa, nas suas áreas

ou atividades. Nesses casos, as empresas deveriam desenvolver planos de orientação e estímulos à aposentadoria (RESENDE, 2002).

Todos os estágios apresentados acima existem, na medida em que sempre haverá pessoas em cada um deles, ou em mais de um ao mesmo tempo. Dessa maneira, percebe-se que a vida de um “homem” possui diferentes momentos, assim como os indivíduos em suas profissões, as empresas possuem alguns papéis na sociedade, como de unidade social, onde acontecem relações sociais; unidades políticas, onde, os interesses individuais aparecem, e o emocional dos funcionários é influenciado pelos seus superiores. Fazer política refere-se à forma de como influenciar pessoas para que alcancem objetivos. E unidade econômica, pois produz bens e serviços para a sociedade, gerando riquezas (HANASCHIRO, 2006).

Em resumo a inserção no mercado de trabalho é o momento em que o jovem ingressa no mundo profissional, ou seja, entra no mercado de trabalho como componente ativo. Dessa maneira, o início da carreira é propício para estabelecer o planejamento da mesma, pois ao estar ingressando no mercado têm-se definidos os objetivos profissionais e as formas de alcance dos mesmos. Assim, na próxima seção apresenta-se a construção de um plano de carreira, bem como as perspectivas que geram ao escolher os inativos e realizados e as motivações do que o levou a essas escolhas.

2.2.2. Plano de carreira: Perspectivas e motivações

A perspectiva de carreira guia as pessoas em sua trajetória profissional, buscando por desenvolvimento e crescimento profissional e pessoal. Para seguir essa trajetória, há algumas motivações, as quais poderão determinar as escolhas profissionais dos jovens. Além disso, principalmente para aqueles que estão começando a planejar uma vida profissional, existem um conglomerado em diferentes aspectos, como necessidades, desejos, ansiedades, capacidades e condições ambientais (como pressão familiar, por exemplo) as quais irão influenciar diretamente todas as decisões sobre seu futuro (não apenas o profissional).

A motivação, a qual influencia na perspectiva pode ser definida como: “o desejo de adquirir ou alcançar algum objetivo” (SPECTOR, 2006, p. 284). A

motivação envolve aspectos internos, como desejos, necessidades, valores e crenças, juntamente com aspectos advindos de fatores ambientais (externos), como recompensas e reforços. Esses aspectos satisfazem necessidades e desejos (SPECTOR, 2006).

Necessidades e desejos muitas vezes são confundidos como sinônimos, porém possuem origens muito diferentes, sendo que necessidades estão relacionadas com o que é fundamental para vida de um indivíduo, como necessidades físicas (alimento, segurança), sociais (inclusão) e individuais (conhecimento e autorrealização). Os desejos, por sua vez, são necessidades. Entretanto, moldadas pela cultura, crenças e valores, sendo assim, opcionais em cada indivíduo (KOTLER; KELLER, 2006).

A motivação também está relacionada com “o estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamento” (SPECTOR, 2006, p. 284), podendo assim, direcionar uma escolha de comportamento, intensidade de determinado esforço ou gerar persistência ao longo do tempo.

O plano de carreira está sendo cada vez mais utilizado pelas organizações e pelos seus funcionários, pois pode ser identificado como etapa essencial para o desenvolvimento dos colaboradores e conseqüentemente das empresas em que eles estão inseridos. Dessa forma, pode-se aumentar a motivação dos colaboradores ou até mesmo reduzir a rotatividade, com isso aumentando a produtividade.

O principal objetivo do plano de carreira para as organizações é reter talentos e para os funcionários serve como visualização do crescimento profissional, que pode estar atrelado ao crescimento pessoal. O conceito do planejamento de carreira pode-se afirmar que consiste no desenho que se elabora acerca do futuro profissional, que envolve o estabelecimento de objetivos e um plano de como atingi-los (OURIQUE, 2010).

O planejamento da carreira deve ser considerado como um processo contínuo no decorrer da vida, e é especialmente pertinente durante as etapas de transição profissional. Dentre essas etapas, destaca-se a passagem da universidade para o mercado de trabalho, na qual o adulto jovem se depara com a necessidade de pensar de maneira estruturada em seu projeto profissional (OURIQUE, 2010).

Para construir um plano de carreira, é necessário que a pessoa interessada já esteja inserida na organização, pois, assim terá acesso aos planos já oferecidos pela empresa, os quais, poderão apenas acrescentar prazos para acompanhamento

peçoal. Aquelas pessoas que já possuem um plano de carreira tornam-se mais focados nos seus objetivos, sendo mais dedicados, buscando maior conhecimento e trabalhando melhor em equipe (MARKO; SAVICKAS, 1998 apud OURIQUE, 2010).

É necessário alinhar os objetivos pessoais com os da empresa. O plano de carreira servirá como um guia, orientando as conquistas realizadas em cada um dos “passos”. O planejamento eficaz requer algumas etapas, as quais consistem em: estabelecer os objetivos, os esforços que serão necessários para o alcance dos mesmos e o prazo necessário ou desejado para atingir o que se espera. Não menos importante, é necessário que haja um acompanhamento em forma de indicador, medindo os resultados alcançados, discriminando o que está ou não de acordo (DUTRA, 1996).

De acordo com Dutra (1996) existem seis etapas para construção de um projeto de carreira, os quais consistem em:

1. Autoconhecimento – Sendo considerada a etapa mais importante, porém, mais difícil do processo. A qual define as preferências, pontos fortes e pontos fracos, entre outros.
2. Conhecimento de mercado – O plano de carreira deve estar alinhado com a lógica de mercado para aumentar as chances de assegurar sua empregabilidade e competitividade profissional.
3. Estabelecimento de objetivos de carreira – É definido a partir de uma reflexão, levando em consideração a personalidade dos sujeitos, seus valores e habilidades pessoais.
4. Estabelecimento de estratégia de carreira – Nessa etapa, já se tem os objetivos da carreira determinados, então deve-se definir estratégias as quais tornarão possível alcançar os objetivos dados.
5. Estabelecimento de um plano de ação – O plano de ação é composto por indicadores de sucesso, metas de curto prazo, avaliação dos recursos educacionais, de tempo e dinheiro.
6. Acompanhamento do plano – Essa etapa é onde se avalia os resultados, assim como avaliar a consistência dos objetivos, metas e ações.

Quanto ao conceito de planejamento de carreira, o qual consiste no desenho elaborado acerca do futuro profissional, envolvendo as escolhas de objetivos e um plano de como atingi-los (OURIQUE, 2010). O “planejar” é essencial para a vida, sendo que quem planeja assume o “controle” da sua vida profissional tendo maiores

chances de sucesso. Especialmente, em momentos de transição profissional, ou na passagem da universidade para o mercado de trabalho. Aquele que possui um projeto profissional definido sente-se mais seguro e decidido nos momentos de transição (OURIQUE, 2010).

O plano de carreira pode ser feito de forma individual, ou com auxílio profissional, tanto da empresa onde o sujeito está inserido, ou com profissionais da área de Gestão de Pessoas. Infelizmente, no Brasil, a execução do planejamento de carreira individual ocorre em poucos casos (LUCENA, 1995).

Ao planejar a carreira são necessárias escolhas profissionais as quais frequentemente são tomadas por aspectos como remuneração, *status* e estabilidade. Isso se deve a instabilidade em cargos mais qualificados e pela condição econômica predominante no Brasil (DUTRA, 1996).

Ao ter-se planejado um plano de carreira gera-se uma perspectiva em relação à mesma. Bastos (2011) considera que essa perspectiva ainda é incompreendida, porém é algo central para construção de desempenho, dessa forma afirma que:

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. Decorre daí a razão pela qual a forma como as carreiras são concebidas e gerenciadas termina tendo tantos impactos sobre os vínculos e o próprio desempenho no trabalho (BASTOS, 2011; p. 11).

A partir dessa afirmação, todas as ações que envolvem a gestão de pessoas são guiadas e organizadas pela perspectiva de carreira, a qual guiaria a trajetória profissional, levando os indivíduos a buscarem seu desenvolvimento e crescimento, considerando as influências do contexto social, das organizações e da rede de convívio que contribuem ao moldar à carreira.

A carreira possui alguns moldadores como: colegas da faculdade ou de trabalho, contatos pessoais, familiares, chefes ou mesmo profissionais como conselheiros ou em livros de autoajuda, os quais estimulam as escolhas de modo accidental ou intencional. Dessa forma, encontros organizacionais formais e gestores são considerados moldadores de carreira, influenciando as decisões pessoais a respeito de suas vidas profissionais.

Após o levantamento de conceitos sobre o mercado de trabalho, carreira, perspectivas e planejamento de carreira, tem-se uma base estruturada a qual servirá para o desenvolvimento do presente trabalho. No próximo capítulo será caracterizado o setor que servirá como objetivo de pesquisa.

3. O SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL: Setor bancário

O Sistema Financeiro Nacional (SFN) é o intermediário nas transações referentes às transferências entre os agentes superavitários os quais encaminham seus recursos às instituições financeiras que, por sua vez, os transfere aos agentes deficitários. A estrutura do SFN é composta pelos seguintes órgãos: Conselho Monetário Nacional (CMN), Banco Central do Brasil (BACEN), Comissão de Valores Mobiliários (CVM), instituições financeiras captadores de depósito à vista, sistema de liquidação e custódia, demais instituições financeiras, auxiliares financeiros e administradores de recursos de terceiros.

O Conselho Monetário Nacional (CMN) é um órgão normativo e o principal do SFN. Dentre as principais competências desse órgão, estão relacionadas atividades como: autorizar as emissões de papel-moeda; fixar as diretrizes e normas política cambial; disciplinar o crédito em todas as modalidades; limitar as taxas de juros e regular a constituição, o funcionamento e a fiscalização de todas as instituições financeiras que operam no país.

O Banco Central do Brasil (BACEN) é uma entidade supervisora do Sistema, considerado o principal órgão executivo do sistema financeiro, o qual faz cumprir todas as determinações do CMN, e é por meio do BACEN que o Governo intervém diretamente no sistema financeiro. As principais atribuições do Banco Central são: formular e executar as políticas monetárias e cambiais; regular e administrar o SFN; emitir papel-moeda; autorizar e fiscalizar o funcionamento das instituições financeiras (punindo-as se necessário); controlar o fluxo de capitais estrangeiros; e, exercer o controle do crédito.

A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) é uma entidade supervisora, autárquica vinculada ao Governo através do Ministério da Fazenda. É um órgão normativo voltado para o desenvolvimento do mercado de títulos e valores mobiliários. Dentre os principais objetivos do CVM estão: estimular investimentos no mercado acionário; assegurar o funcionamento das Bolsas de Valores; proteger os titulares e investidores contra fraudes; e, fortalecer o mercado de ações.

De modo prático o CVM fiscaliza as sociedades de capital aberto (SA), enquanto protege os acionistas. E, o BACEN fiscaliza os bancos públicos e privados, ao mesmo tempo em que protege os clientes.

Os bancos múltiplos são considerados aqueles que possuem pelo menos duas carteiras dentre as carteiras comercial, de investimentos, de crédito imobiliário, de crédito (empréstimos), de financiamentos, de desenvolvimento e de arrendamento mercantil (*leasing*). Uma delas necessariamente deve ser comercial ou de investimentos, isso se deve pela importância de tais carteiras.

Os bancos comerciais são à base do sistema monetário, pois são os intermediários financeiros que recebem os recursos de quem quer investir e os distribuem através do crédito seletivo a quem necessita de recursos, criando moeda através do efeito multiplicador do crédito. A captação de recursos ocorre das seguintes formas: depósitos à vista (em conta corrente); depósitos a prazo (CDB ou RDB); recursos de instituições financeiras oficiais; recursos externos e prestação de serviços: cobrança bancária, arrecadações, tarifas e tributos públicos. A aplicação de recursos se refere a descontos de títulos, abertura de crédito simples em conta corrente (cheque especiais) e operações de crédito rural, câmbio e comércio internacional.

Os bancos de investimentos possuem o objetivo de conceder créditos de médio e longo prazo. Os créditos contidos nesses bancos podem ser mantidos em contas correntes desde que essas contas não sejam remuneradas e não movimentáveis por cheques. Além disso, esses bancos movimentam a administração de fundos de investimentos e podem ser utilizadas como capital de giro, capital fixo (investimentos) e captam recursos através de CDB/RDB ou venda de cotas de fundos.

Em resumo, o sistema bancário é formado principalmente por bancos múltiplos e está inserido no SFN, sendo regulamentado pelo BACEN. No próximo tópico será apresentada uma definição do sistema bancário, assim como seus principais elementos. Dentre os quais serão apresentados os principais bancos que compõem esse sistema.

3.1. SISTEMA BANCÁRIO

O sistema bancário é formado por instituições financeiras, as quais possuem a função de servir como intermediário entre o poupador e o investidor. Ou seja, um

banco capta depósitos de clientes poupadores e empresta estes valores para os clientes credores, para utilização em empreendimentos ou aquisições. Para fazer isso, o banco paga ao poupador determinada taxa de juros Y, e empresta o dinheiro a um empreendedor que necessita de financiamento. O banco cobra do empreendedor uma taxa de juros X, com X sendo maior do que Y. A diferença entre a taxa de juros que o banco paga para captar recursos e a taxa de juros que ele cobra para emprestar se chama *spread*. E é a principal fonte de receita dos bancos.

Como os empréstimos realizados pelos bancos advém poupança real que está apenas sendo transferida de um indivíduo para o outro, podemos afirmar que está havendo a criação de crédito real, que é à base da acumulação de capital e do crescimento econômico.

Os bancos possuem carteiras como: as carteiras comerciais, de investimentos, de crédito imobiliário, de crédito, financiamento e investimento (financeiras), de desenvolvimento e de arrendamento mercantil (*leasing*). Para ser considerado múltiplo é necessário que tenha no mínimo duas dessas onde uma deve ser comercial ou de investimentos, no próximo tópico serão apresentados os principais elementos desse sistema.

3.1.1. Principais Elementos do Sistema

Os principais elementos do sistema bancário são as instituições financeiras, os quais serão elencados pelo valor de seus ativos, segundo a Revista Exame (Edição de 02/06/2016).

- Banco do Brasil

Tabela 1 – Ativos do Banco do Brasil

Ativo total em março de 2016	R\$ 1,443 trilhão
Ativo Total em dezembro de 2015	R\$ 1,438 trilhão
Patrimônio líquido em março de 2016	R\$ 73,959 bilhões
Lucro Líquido em março de 2016	R\$ 2,378 bilhões
Número de agências em março de 2016	5.428

Fonte: Revista Exame edição de 02/06/2016.

O Banco do Brasil foi constituído em 1808 esteve presente em um momento de grandes mudanças no país, onde uma colônia se transformava em império e o Brasil passou a ser a sede da Coroa Portuguesa. Em nível mundial, havia apenas três bancos emissores nesse período (na Suécia, na França e na Inglaterra).

Durante os 208 anos de existência, o Banco passou por momentos econômicos como: o surgindo de novos bancos, a reforma bancária, a primeira grande crise (em 1864), a guerra do Paraguai que abalou a economia, o fim da escravidão, gerando novas crises, o resgate do papel-moeda, a crise do café, a reforma bancária de 1964 e a chegada da tecnologia que novamente está modificando o setor.

Com sua história de sobrevivência e crescimento se tornou o maior banco do país atualmente. Assim, possui o valor de ativo total superior a qualquer outra instituição financeira.

- Caixa Econômica Federal

Tabela 2 – Ativos da Caixa Econômica Federal

Ativo total em março de 2016	R\$ 1,242 trilhão
Ativo Total em dezembro de 2015	R\$ 1,203 trilhão
Patrimônio líquido em março de 2016	R\$ 26,868 bilhões
Lucro Líquido em março de 2016	R\$ 554,794 milhões
Número de agências em março de 2016	3.407

Fonte: Revista Exame edição de 02/06/2016.

A Caixa Econômica Federal foi criada em 1861, quando Dom Pedro II assinou o Decreto nº 2.723 fundando a “Caixa Econômica da Corte”. Assim como o Banco do Brasil, a Caixa esteve presente nas principais transformações da história do país como nas mudanças de regimes políticos.

Em 1931, foi ela quem inaugurou as operações de empréstimo consignado para pessoas físicas e, em 1934, assumiu a exclusividade dos empréstimos sob “penhor”, extinguindo as casas de prego, as quais eram operadas por particulares, e, ainda hoje a Caixa possui essa exclusividade.

O Banco Nacional de Habitação (BNH) desde 1986 foi incorporado a Caixa se tornando a maior agente nacional de financiamentos de imóveis. No mesmo período, se tornou o principal agente do Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo

(SBPE) e administradora do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS). Em 1990, passou a centralizar todas as contas vinculadas ao FGTS (que antes eram administradas por 70 instituições bancárias).

Ao longo de sua trajetória esse banco foi conquistando “espaços” e estruturando-se de forma precisa, sendo responsável também pelo Programa de Integração Social (PIS), Seguro-Desemprego e Crédito Educativo com o Financiamento Estudantil (FIES). Possui também o monopólio das loterias federais desde 1961.

Desde sua criação esse banco não parou de crescer e se desenvolver, tendo uma posição consolidada no mercado, sendo assim, uma instituição de grande porte, sólida e moderna.

- Itaú Unibanco

Tabela 3 – Ativos do Itaú Unibanco

Ativo total em março de 2016	R\$ 1,204 trilhão
Ativo Total em dezembro de 2015	R\$ 1,285 trilhão
Patrimônio líquido em março de 2016	R\$ 111,716 bilhões
Lucro Líquido em março de 2016	R\$ 4,463 bilhões
Número de agências em março de 2016	3.680

Fonte: Revista Exame edição de 02/06/2016.

O banco Itaú foi fundado em 1943 em São Paulo (SP) com nome de “Banco Central de Crédito” foi fusionado com o Unibanco o qual surgiu em 1924 em Poços de Caldas em Minas Gerais chamado na época de “Casa Moreira Salles”. Apesar de ser um banco nacional atua em 20 países, contendo 27,9 mil caixas eletrônicos e 32,9 mil pontos de atendimento.

Nesses anos de história o Itaú também passou por momentos decisivos no país, como a virada do ano de 1999 para o ano 2000, onde o banco disponibilizou 360 mil horas de análises na programação para evitar possíveis panes no sistema contra o “Bug do Milênio”.

Na década de 1970 já se preocupava com tecnologia e evolução, criando o “Itaúchek” (protótipo dos caixas eletrônicos). Esse equipamento permitia a retirada de quantidades limitadas de dinheiro que vinham em estojos plásticos (Essa era sua única função: Dispensador de dinheiro), porém extremamente inovador na época, trazendo autonomia e conveniências a seus clientes. Essa foi a solução encontrada

enquanto desenvolvia a “*Automatic Teller Machine*” (ATM) que hoje se chama o caixa eletrônico. Nesse período, vigorava no país a Política Nacional de Informática, a qual limitava a importação de computadores, dificultando a finalização do projeto.

Apenas na década de 1980 esses terminais foram substituídos pelos primeiros caixas eletrônicos que foram produzidos pela empresa de tecnologia Itautec destacando-se em meio aos concorrentes.

Ainda hoje o Itaú está voltado às inovações tecnológicas, sendo um dos primeiros bancos a utilizar o cadastro da biometria, e reforçar os processos de derivação de clientes, o qual incentiva a utilização da internet, telefone e ainda dos caixas eletrônicos.

- Bradesco

Tabela 4 – Ativos do Bradesco

Ativo total em março de 2016	R\$ 924,557 bilhões
Ativo Total em dezembro de 2015	R\$ 905,117 bilhões
Patrimônio líquido em março de 2016	R\$ 94,067 bilhões
Lucro Líquido em março de 2016	R\$ 4,128 bilhões
Número de agências em março de 2016	4.517

Fonte: Revista Exame edição de 02/06/2016.

O Bradesco foi fundado em 1943 com o objetivo de ser um banco democrático presente em todo o território nacional, ajudando no seu desenvolvimento econômico e social. Foi o primeiro banco a colocar seus gerentes na área de atendimento ao público, lançando a primeira conta corrente popular.

Uma década após sua criação, o banco assume a liderança entre os bancos privados no Brasil com recorde de depósitos, criando a Casa do Acionista para atendimento exclusivo a investidores; importando as primeiras autenticadoras de caixa, as quais se tornam padrão de mercado nas três décadas posteriores.

Na década de 1960, o Bradesco lança o primeiro cartão de crédito do Brasil, e quando a informática ainda não era comum, comprou seu primeiro computador que portava alta tecnologia da IBM.

A partir do ano de 1980, esse banco inova com o primeiro *home banking* do Brasil, primeiro serviço telefônico automático de saldo (que originou o Fone Fácil Bradesco) e com o lançamento do primeiro cartão instantâneo de benefício do INSS. Nesse período, o Bradesco Seguros conquista a liderança sul-americana e adquirindo os maiores computadores do mundo lança o primeiro cartão magnético

do país. O serviço de retirada de talão de cheques no autoatendimento também foi criado pelo Bradesco, sendo o primeiro do país a utilizar o *Internet Banking* e o quinto do mundo.

Ainda hoje esse banco está em constante progresso e inovação constante, possuindo mais de 55 milhões de clientes, sendo 24 milhões correntistas, o Bradesco é apontado como a 6ª marca mais valiosa de banco do mundo em 2011, segundo levantamento feito pela consultoria *Brand Finance* parceira da revista inglesa *The Banker*.

- Santander

Tabela 5 – Ativos do Santander

Ativo total em março de 2016	R\$ 676,006 bilhões
Ativo Total em dezembro de 2015	R\$ 681,735 bilhões
Patrimônio líquido em março de 2016	R\$ 60,12 bilhões
Lucro Líquido em março de 2016	R\$ 1,226 bilhão
Número de agências em março de 2016	2.655

Fonte: Revista Exame edição de 02/06/2016.

O banco Santander foi fundado em 1857 na Espanha. O Grupo Santander é um dos maiores do mundo. Possui o foco no banco Comercial a qual representa a maior parte de suas receitas. Está presente na América Latina com destaque no Brasil, México, Argentina e Chile. Para garantir sucesso mesmo em um cenário econômico abalado, possui seis pilares, os quais são: enfoque no comercial (Oferecendo produtos e serviços); disciplina no capital e solidez financeira (mantém uma posição de liquidez confortável); prudência nos riscos (possuindo riscos de inadimplência menores do que a média do setor); diversificação geográfica (mantendo o equilíbrio entre os mercados desenvolvidos e emergentes); a marca (sendo uma das mais valiosas e valorizadas do setor financeiro); e, a eficiência a qual possui tecnologias avançadas, com índice de 41,7% de eficiência.

No Brasil, o Santander surgiu em 1982 com apenas um escritório de representação, uma década depois começou a crescer comprando bancos brasileiros como em 1997 onde adquiriu o Banco Geral do Comércio. Nos anos 2000 obteve a aquisição dos bancos Meridional, Bozano Simonsen e Banespa e em 2007 adquiriu o Banco Real.

Com o intuito de ser um banco “Simples, Pessoal e Justo” hoje é o terceiro maior do setor privado no SFN por ativos, estando presente em todas as regiões do país com ampla estrutura e significativo número de funcionários.

- HSBC

Tabela 6 – Ativos do HSBC

Ativo total em março de 2016	R\$ 174,823 bilhões
Ativo Total em dezembro de 2015	R\$ 175,059 bilhões
Patrimônio líquido em março de 2016	R\$ 10,149 bilhões
Lucro Líquido em março de 2016	- R\$ 285,803 milhões
Número de agências em março de 2016	852

Fonte: Revista Exame edição de 02/06/2016.

O HSBC foi fundado em 1865 por escoceses, originado da Primeira Guerra, onde visava financiar o crescente comércio entre a China e o Império Britânico. É um banco histórico e global.

No Brasil, surgiu em 1976, porém após resultados financeiros decrescentes contínuos, o banco europeu em 2015 decretou um acordo entre o Bradesco e a HSBC Holding, onde todas as contas dos clientes migraram para o Bradesco, apenas os clientes corporativos tiveram suas contas mantidas.

- Banrisul

Tabela 7 – Ativos do Banrisul

Ativo total em março de 2016	R\$ 64,832 bilhões
Ativo Total em dezembro de 2015	R\$ 65,769 bilhões
Patrimônio líquido em março de 2016	R\$ 6,321 bilhões
Lucro Líquido em março de 2016	R\$ 188,077 milhões
Número de agências em março de 2016	534

Fonte: Revista Exame edição de 02/06/2016.

Em 1927 um grupo de fazendeiros reivindicou a formação de uma “casa bancária” a qual pudessem utilizar suas terras como garantia de empréstimo. Assim em 1928, em resposta ao grupo, nasceu o Banco do Estado do Rio Grande do Sul (BRGS) onde os beneficiados dariam como garantia a hipoteca de seus imóveis. Em 1929 com apenas um ano desde sua criação o banco já possui 24 agências no Estado, tendo sua sede na Avenida Mauá de Porto Alegre.

Após dez anos de criação, ainda a maior parte das suas aplicações são destinadas à pecuária, agricultura, indústria agrícola, pastoril e têxtil. No final da década de 1940, o banco contribuiu de forma relevante ao desenvolvimento do Estado, ajudando a concretizar obras, auxiliando o plano de eletrificação, na construção de estradas e de prédios para a educação e saúde pública.

Em 1960, a partir de uma reforma estatutária o Banco passa a se chamar de Banco do Estado do Rio Grande do Sul (BERGS). Nesse mesmo período, os funcionários do banco ganham o direito de serem promovidos e de receber 13º salário.

No ano em que completa cinquenta anos, o banco se moderniza, com novos métodos de trabalho, novas tecnologias racionalizam serviços e reduz custos. Incorpora o Banco Sul do Brasil S.A., deixando de utilizar a sigla Bergs e passou a ser Banrisul.

Apenas em 1990, o BACEN autoriza o Banrisul a atuar como Banco Múltiplo, com as seguintes carteiras: Comercial, de Crédito Imobiliário, de Financiamentos e de Investimentos. E, em 1993, inaugura a primeira sala de auto atendimento totalmente automatizada (dentro do Shopping Praia de Belas) em Porto Alegre.

Ainda hoje, por ser um banco do Estado ainda incentiva e contribui para o desenvolvimento do mesmo.

- Sicredi

Tabela 8 – Ativos do Sicredi

Ativo total em março de 2016	R\$ 31,662 bilhões
Ativo Total em dezembro de 2015	R\$ 31,499 bilhões
Patrimônio líquido em março de 2016	R\$ 1,218 bilhão
Lucro Líquido em março de 2016	R\$ 18,232 milhões
Número de agências em março de 2016	5

Fonte: Revista Exame edição de 02/06/2016.

Foi construída em 1902 a primeira cooperativa de crédito brasileira, no município de Nova Petrópolis no Rio Grande do Sul. Em 1925, foi criada a denominada União Popular do Rio Grande do Sul, que reuniu 66 cooperativas até 1964, a qual em 1967 foi transformada na Cooperativa de Crédito Sul Rio-Grandense. Atualmente, é o SicrediMetrópolis RS.

Em 1992, por decisão das cooperativas passam a adotar a marca Sicredi, unificando a identidade de todas as cooperativas do Sistema em representação ao Sistema de Crédito Cooperativo.

Em 1995, as cooperativas filiadas à Central Sicredi RS avançam e autorizadas pelo Conselho Monetário Nacional constituem o Banco Cooperativo Sicredi S.A., primeiro banco cooperativo privado brasileiro. Em 1996, o Banco torna-se interestadual com sedes no Paraná e no Rio Grande do Sul e, em 2000, o CMN faculta aos bancos cooperativos a transformarem-se em bancos múltiplos.

O Sicredi continua crescendo e expandindo seus negócios pelo país, e em 2013 se “filia” a Unicred, ingressando no Estado do Rio de Janeiro. Sua sede fica em Porto Alegre no Rio Grande do Sul, tendo a maior parte de suas agências no interior no Estado, e com taxas de crédito rurais competitivas.

Com os dados apresentados acima, tem-se uma dimensão da amplitude dos bancos, e o grau de influência dos mesmos. Ao perceber que os bancos praticamente impulsionam a economia, sendo que são as movimentações financeiras que realizam as aplicações e os investimentos, auxiliando empresas a ingressarem no mercado de trabalho, as quais contratam pessoas para trabalhar, as mesmas se tornam economicamente ativas, percebe-se a importância desse processo. Desta forma, estudar a perspectiva de carreira nos bancos dos jovens da atual geração se torna relevante, pois é necessário que esse setor continue fluindo da melhor forma. Portanto, no próximo tópico serão apresentados os principais planos de carreira dessas instituições.

3.2. CARREIRA BANCÁRIA

A carreira é o principal componente da vida profissional por estar envolvida com o trabalho que, por sua vez proporciona um senso de propósito, desafio, satisfação pessoal e renda. O trabalho proporciona a identidade pessoal, criatividade, *status*, desafio de vida e acesso à rede social. Dessa forma, a carreira pode ser vista como uma “jornada” na qual as pessoas podem seguir o caminho tradicional, ou optar por navegar pelo próprio caminho através de “planícies abertas” (BARUCH, 2004).

O setor bancário assim como o mundo do trabalho está em constante transformação e para Baruch (2004), as mudanças sempre ocorreram, todavia, parece que o ritmo das mudanças está acelerando. Esse processo acelerado de mudanças possui implicação na gestão de pessoas no trabalho e, particularmente, para o planejamento e gestão de carreiras.

Em meio a essas transformações surge a importância da valorização do chamado “capital intelectual” e leva ao reconhecimento da relevância das pessoas e seu desenvolvimento como fontes primordiais de vantagens competitivas sustentáveis. Por outro lado se tem a contínua automatização e “rotinização” de funções, com destaque à terceirização de uma série de atividades que acabam por se configurarem como trabalho precário (KILIMNIK; SANT’ANNA, 2006).

Da mesma maneira, não raramente, observam-se a intensificação no volume de trabalho imposto aos bancários, muitas vezes causado por processos de “enxugamento” organizacional ou de sofisticação de mecanismos potencializados por novas tecnologias, bem como de elevação de pressões sobre os trabalhadores, incluindo-se aquelas por contínua atualização profissional, legitimadas por discursos como os da empregabilidade, competência e competitividade (KILIMNIK; SANT’ANNA, 2006).

Nesta perspectiva, com o intuito de fazer face às características da sociedade moderna, as instituições devem ser processualmente orientadas e focadas nos seus clientes, devem ser ágeis e enxutas e suas tarefas devem demonstrar amplo conhecimento do negócio, autonomia, responsabilidade e habilidades para a tomada de decisões, pois os ambientes são cada vez mais complexos, assim necessita uma revisão completa dos modelos tradicionais de empresa, tanto do ponto de vista estrutural, como da gestão do negócio e do trabalho.

Desenvolver pessoas com o perfil requerido por esse novo modelo de organização não é uma tarefa fácil, é um esforço que exige transformar empregados de tarefas em “profissionais de processo”, modificando assim, os papéis dos gestores e dos trabalhadores nessa nova organização, repensando os sistemas de gestão e fazendo com que o aprendizado seja parte do dia-a-dia organizacional, além de moldar uma nova cultura que dê suporte à nova maneira de trabalhar (KILIMNIK; SANT’ANNA, 2006).

Ademais, para uma organização como as instituições financeiras que trabalham com centenas ou milhares de profissionais é improvável conciliar as

diferentes expectativas de carreira das pessoas com as necessidades organizacionais sem diretrizes, estruturas de carreira ou instrumentos de gestão. O que Dutra (1996) chama de Sistema de Administração de Carreiras. Segundo o autor, o sistema não deve ser entendido como uma moldura em que as pessoas devem necessariamente se encaixar, mas sim como a estruturação de opções, como forma de organizar possibilidades, como suporte para que os indivíduos possam planejar suas carreiras dentro da empresa algumas pessoas percebem o desenvolvimento de carreira como uma responsabilidade primária ou exclusiva da empresa; outros acham que a ascensão na carreira é uma questão de sorte, bastando estar no lugar certo na hora certa; alguns pensam que não há sentido em planejar a carreira, uma vez que não é possível prever o futuro; e há aqueles que ao efetuarem sua auto avaliação não têm coragem de efetuar as mudanças necessárias a seu plano de carreira.

Por parte das organizações, também pode haver resistências, que se mostra através dos gestores os quais assumem o papel de mediador entre as necessidades da empresa e as expectativas de seus subordinados ou a falta de persistência, visto que o sistema não traz resultados imediatos, porém essas resistências devem se abrandar, à medida que as pessoas sejam pressionadas a uma revisão da posição em relação a sua carreira e as organizações percebam o paralelismo que existe entre seu sucesso e o sucesso das pessoas em suas carreiras (DUTRA, 1996).

Portanto, seja por meio de um Sistema de Administração de Carreiras, seja por iniciativa própria ou organizacional, podendo ser uma combinação dessas perspectivas, a construção de um plano de carreira mostra-se relevante para alcançar satisfação profissional e pessoal. Assim, nos próximos tópicos serão abordados os planos de carreiras oferecidos pelos bancos Públicos.

3.2.1. Carreira em Bancos Públicos

Serão apresentados a seguir, os planejamentos de carreira oferecidos pelos principais bancos públicos, tais como o Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e Banrisul.

- Banco do Brasil

Para ingressar na instituição como um servidor é necessário prestar concurso para escriturário que é o cargo inicial o qual exige ensino Médio completo como escolaridade mínima. O novo funcionário inicia trabalhando nas agências de varejo, depois de passados os primeiros noventa dias (período de experiência), já podem galgar outros cargos os quais, conforme o desempenho dos servidores têm condições de assumir em imediato a gerência de uma unidade do Banco do Brasil, devido ao processo de acessão de carreira interna ser muito dinâmico.

Os funcionários podem conseguir atuar em sua própria área de formação, para isso é necessário uma transferência para um dos setores específicos do órgão como os departamentos jurídicos, de marketing, de jornalismo, entre outros.

Embora o banco tenha como exigência apenas o ensino Médio, tem-se uma estimulação a qualificação profissional de seus funcionários, na qual a instituição adota medidas de incentivo, como o sistema de talentos e oportunidades (TAO). Este programa funciona da seguinte maneira, ficam registrados a formação do funcionário e os cursos de aperfeiçoamento e atualização concluídos por ele, havendo uma oportunidade em outro departamento do banco, o programa é capaz de direcionar quem é o mais apto a ocupá-la.

Além do TAO, o banco incentiva a formação educacional com concessão de bolsas de estudo para graduação e pós-graduação e da Universidade Banco do Brasil, disponibilizando cursos para os funcionários e para os menores aprendizes que prestam serviços para o órgão.

Em 2011, o Banco do Brasil (BB) implantou o Plano de Carreira e Remuneração (PCR). Com ele estão previstas duas formas de promoção para os funcionários: por antiguidade e por mérito.

Na promoção por antiguidade o PCR prevê 12 níveis (de A1 a A12), a promoção será alcançada a cada três anos, exceto no caso do A1 para o A2, cujo intervalo será de 90 dias, conforme ACT 2012/2013. A cada promoção, o valor do vencimento padrão (VP – salário inicial do BB) será reajustado em 3%. A transição para a tabela de antiguidade do PCR será feita observando a equivalência entre os níveis de categoria atuais e os níveis da nova tabela.

Na promoção por mérito, o parâmetro será o exercício de comissões. Todos os funcionários terão uma pontuação diária, de acordo com a comissão exercida, e,

a cada 1.095 pontos, avançam um nível na tabela de mérito. A pontuação diária de cada comissão é definida de acordo com o Valor de Referência (VR) da comissão. Serão consideradas todas as comissões exercidas em caráter efetivo ou de substituição, descontadas as ausências e afastamentos.

- Caixa Econômica Federal

As carreiras oferecidas pelos concursos da Caixa Econômica Federal são: Carreira Administrativa, começando como Técnico Bancário Novo – TBN ou Carreiras Profissionais, atuando como advogado, arquiteto, engenheiro ou médico do trabalho. Para exercer a função de técnico bancário (que representa o início da carreira bancária), que é o cargo mais almejado da seleção, o candidato deve possuir ensino Médio completo. Com jornada de trabalho de 30 horas semanais.

A carreira prevê uma boa possibilidade de crescimento, onde o efetivo, além da remuneração, tem plano de carreira, podendo crescer por meio dos processos seletivos internos (PSI) por competência, ao ingressar na instituição o técnico bancário pode se planejar para chegar a determinados cargos. A Caixa é uma empresa que oferece estabilidade e segurança com atuação nacional, mobilidade a qual permite que o concursado possa trabalhar em qualquer local do país, além do possível crescimento profissional rápido.

O salário não necessariamente é o mais importante na empresa, mas a perspectiva de crescimento. A Caixa possui um Plano de Cargos e Salários, que contemplam as duas áreas de cargos efetivos: carreira administrativa, para o cargo de Técnico Bancário Novo e carreira profissional, conforme a Assessoria de Comunicação da Caixa Econômica Federal informou, a ascensão profissional do funcionário do banco pode se dar de duas formas: ascensão no cargo efetivo (Plano de Cargos e Salários) e acesso às funções gratificadas (Plano de Funções Gratificadas).

Ao ser admitido o empregado passa a ocupar um cargo de caráter permanente, para o qual prestou o concurso. O funcionário pode ascender no cargo efetivo, alcançando novas referências salariais, por duas formas: por antiguidade, a cada dois anos de efetivo exercício na Caixa; ou por promoção por mérito, realizada anualmente com a participação de todos os empregados. O acesso às funções gratificadas é por meio de Processo Seletivo Interno (PSI), um instrumento que

possibilita ao empregado uma trajetória profissional de sucesso. Através desse processo seletivo, a Caixa avança no reconhecimento e na valorização de seus empregados, e investe em seu desenvolvimento humano e profissional.

A utilização dos Processos Seletivos Internos, como forma de provimento das funções gratificadas na Caixa democratiza as oportunidades oferecidas, reconhece e valoriza os empregados, favorecendo a gestão do conhecimento e permitindo a equidade de gênero e o alcance dos desafios estratégicos do banco.

- Banrisul

Para esta instituição, a carreira do bancário será organizada em empregos básicos hierarquizados em níveis de classificação, com ordenados correspondentes a padrões salariais crescentes, com remuneração prevista em regulamento específico, ou seja, carreira é a trajetória do empregado desde o ingresso no banco até a aposentadoria ou desligamento por qualquer motivo.

Para constituir o plano de carreira o banco estipulou alguns objetivos, tais como: garantir a isonomia salarial e o desenvolvimento na carreira dos empregados; garantir a progressão por tempo de serviço e por merecimento; utilizar a gestão de pessoal como atividade estratégica para o desenvolvimento da empresa; introduzir o planejamento participativo; e, valorizar o piso salarial dos trabalhadores.

O ingresso é mediante concurso público, podendo ser classificado em diferentes níveis, como empregos com exigência de ensino Fundamental, Médio ou Superior. O desenvolvimento da carreira ocorre de duas formas: por progressão vertical (tempo de serviço, a cada dois anos e limitada a 14 progressões) e a progressão horizontal (por merecimento, limitada a sete).

Na progressão horizontal que é conquistada por merecimento, são analisados três indicadores: comprovação de conhecimento através de processo de avaliação de conhecimentos; desempenho satisfatório através de avaliação de competências individuais; e, participação em ações de capacitação reconhecidas pelo Banrisul.

Para a progressão horizontal, existe uma pontuação mínima a ser atingida pelo empregado nas avaliações. Quando o funcionário atinge o número mínimo de pontos, o trabalhador terá direito à progressão horizontal, com a condição de que não seja no ano em que ocorre a progressão vertical por tempo de serviço.

O programa de capacitação do banco inclui linhas de capacitação, de integração geral e específica, processo participativo de identificação de necessidades de capacitação e de seleção para participantes nos cursos.

A gestão do plano de carreira é formada por dez integrantes, sendo cinco do Banco e cinco do sindicato da categoria, os quais são responsáveis pelo enquadramento, implantação e fiscalização da implantação do Plano de Carreira.

3.2.2. Carreira em Bancos Privados

O planejamento de carreira oferecido por bancos privados são praticamente os mesmos nas diversas instituições privadas, mudando apenas a denominação dos cargos, neste tópico são apresentados o planos de carreira oferecidos pelos bancos Itaú Unibanco e Santander.

- Itaú Unibanco

Diferente dos bancos públicos onde a carreira inicia com um concurso público, nos bancos privados o plano de carreira começa a partir do estágio. O banco incentiva aos seus colaboradores que sejam os protagonistas de suas carreiras, pois os mesmos são responsáveis pelo seu desenvolvimento profissional e considera o planejamento da carreira algo imprescindível que definirá a realização e sucesso profissional. O estágio é definido como a fase de experimentação, em que o estudante recebe a oportunidade de testar novas atividades e experiências.

O processo seletivo é feito com candidatos que se inscreveram pelo *site* do banco ou “vagas.com” ou por indicações entre os funcionários. O processo possui algumas etapas como: provas *online* e entrevista coletiva com o gestor da vaga, gestor de pessoas e os candidatos.

Os bancos não são formados apenas pelas agências. O Itaú oferece carreira em diferentes áreas como: canais de atendimento, comercial (responsável por interpretar as necessidades dos clientes e oferecer a melhor opção de produtos e serviços), crédito e cobrança, engenharia (e infraestrutura), operações (responsável

por garantir que as solicitações dos clientes sejam atendidas), planejamento, produtos, qualidade e riscos.

As agências são responsáveis por atender aos correntistas que, por sua vez, geram resultados financeiros para a empresa. Portanto, os bancários que trabalham em agências são essenciais para a continuidade do negócio.

O início da carreira é o estágio, para o qual é necessário estar cursando a partir do 3ª semestre do nível superior nos cursos de Administração, Ciências Contábeis ou Economia. Ao ser efetivado o empregado pode escolher entre as áreas: Comercial ou Operacional. Na Área Comercial, o cargo subsequente ao estágio é o “agente comercial” o qual possui a mesma carga horária, porém é um cargo efetivo e possui metas. No operacional o próximo cargo é o “Caixa” o qual também possui mesma carga horária.

A escolha de áreas pode ser combinada com o gestor do estagiário, mas depende das vagas em aberto na empresa. O período máximo até a efetivação é dois anos, se nesse período não aconteceu a efetivação, o estagiário é desligado da empresa. A progressão vertical e horizontal depende apenas do desempenho do funcionário e das vagas em aberto, não possuindo tempo mínimo para mudanças.

Além do estágio, os bancos privados oferecem a opção de “*trainee*” que são funcionários ingressantes na organização com treinamentos para assumir cargos efetivos em áreas tomadoras de decisão da empresa.

- Santander

O estágio é a primeira etapa da carreira oferecida pelo banco Santander. Para participar do processo seletivo é necessário estar cursando nível superior em Administração, Ciências Contábeis ou Economia, a partir do 3º semestre e se inscrever no *site* da instituição, onde irá realizar provas online. Após ser aprovado nas provas é feito uma entrevista por telefone, e só então o futuro estagiário é encaminhado para entrevista com o Gerente Geral da agência que está com a vaga aberta. A etapa final do processo seletivo é uma entrevista com o representante da regional, só então se inicia o processo de contratação do estágio, encaminhando documentos e preenchendo formulários.

Durante o estágio, tem-se a oportunidade de conhecer todas as áreas dentro da agência, e nesse momento o novo profissional recebe a oportunidade de planejar

sua carreira dentro da empresa, a qual é dividida em duas áreas: Atendimento e Comercial.

O atendimento é formado pelo estagiário, caixas, agentes comerciais (cargo criado em 2015, o qual o funcionário exerce a função de caixa em dias de maior movimento envolvendo pagamentos e exerce funções semelhantes às de gerente pessoa física nos demais períodos do mês), coordenadores e gerente de atendimento.

O comercial é formado pelos gerentes de pessoa física (cliente com renda abaixo de R\$ 4.000,00), Gerente Van Gogh (clientes com renda entre R\$ 4.000,01 e R\$ 10.000,00), Gerente *Van Gogh Max* (clientes com renda superior a R\$ 10.000,01), Assistente de empresas, Gerente de empresas I (empresas com faturamento de até um milhão de reais anual), Gerente de empresas II (empresas com faturamento acima de um milhão de reais por ano) e Gerente Geral.

Sabendo dos cargos que formam uma agência o estagiário presencia o dia-a-dia de cada função, tendo assim uma visão clara das competências necessárias para alcançá-lo. O estágio tem duração máxima de dois anos, e a contratação pode ser feita a partir de seis meses durante a primeira renovação do estágio.

Para ser efetivado o estagiário deve estar atingindo as expectativas dos gestores e do banco na sua função atual, podendo “escolher” entre a área de atendimento ou comercial, porém depende das vagas que estão em aberto. Caso seja efetivado como caixa, por exemplo, (que é da área do atendimento) não impede que se torne um gerente de pessoa física (área comercial). Realizando o planejamento da carreira ainda no período de estágio, têm-se objetivos definidos, auxiliando nas decisões futuras.

3.2.3. Motivos para trabalhar em um Banco

Para muitas pessoas o principal atributo que uma organização precisa disponibilizar para chamar a atenção de futuros funcionários é a remuneração. É também por ela que muitas pessoas trabalham, não apenas no setor bancário, mas em todos os ramos e segmentos, ou seja, as pessoas trabalham para receber

diretamente algo em troca como forma de pagamento. A remuneração, portanto, pode:

Além de despertar o interesse de todos na organização, podem ser instrumento de motivação ou de insatisfação, na medida em que um sistema mal delineado acarreta problemas e cria obstáculos à dinâmica organizacional. (SOUZA, 2011 p. 20).

A remuneração pode ser algo positivo ou negativo, depende do ponto de vista de quem avalia. Nos bancos, em média, a remuneração está acima da média nacional, portanto acaba chamando atenção de alguns jovens.

Embora alguns autores defendam a ideia de que não se pode considerar o principal influente na escolha da empresa. Outros colocam que a perspectiva de carreira é agora o mais procurado, conforme abaixo:

Se anteriormente o salário era o principal aspecto observado por candidatos a emprego. Atualmente, a possibilidade de evoluir na carreira tornou-se mais significativa e frequente. (SOUZA, 2011 p. 95).

Conforme colocado nos itens anteriores os bancos oferecem a possibilidade de evolução de carreira, ou seja, ofertam aquilo que é considerado por alguns autores o mais significativo dentro de uma empresa. Além de:

A perspectiva de desenvolvimento nas carreiras tem se caracterizado como um dos fatores que mais influenciam o movimento dos profissionais entre uma empresa e outra. (SOUZA, 2011 p. 95).

A abordagem simboliza as movimentações de pessoas (entre as empresas, setores e ramos) motivadas pela perspectiva de carreira que se encontram ou não em determinada instituição, pode influenciar profissionais a buscar a carreira bancária.

O trabalho bancário de um lado está inserido no contexto da reestruturação do desemprego, precarização e intensificação do trabalho. Por outro lado, é um setor em desenvolvimento tanto tecnológico quanto em desenvolvimento e lucros crescentes.

Além da grande oferta de vagas, a concorrência é muito acirrada, fazendo com que muitos jovens que pensam em trabalhar em bancos não consigam a oportunidade de inserção profissional.

Um dos principais benefícios oferecidos pelas instituições financeiras aos seus funcionários é o plano de carreira sólido e confiável. O ambiente é competitivo, significando que as vagas são limitadas. Trabalhar em banco já foi o sonho de

muitas pessoas, pois possui boa remuneração, nos órgãos públicos tem a estabilidade além do *status* trazido pela profissão.

A remuneração dos bancos além do salário agregam vários benefícios como: previdência privada, plano de saúde, plano odontológico, seguro de vida, vale-refeição, vale-alimentação, vale-cultura, comissões, participação dos lucros e resultados (com exceção do Sicredi que por ser cooperativo remunera com o 14ª e 15ª salário, benefício que os outros bancos não pagam), auxílio para pagamento de cursos de nível superior, auxílio para pagamento de academias, auxílio-transporte, auxílio-creche, auxílio a filho com deficiência e aumento anual do salário (conforme campanha salarial) além de conceder descontos em serviços bancários, facilitando crédito como empréstimos consignados, consórcios e financiamentos e isenção do pacote de serviços de conta corrente e anuidades de cartões.

Tem se também a garantia de não trabalhar aos finais de semana, ao mesmo tempo, em que a rotina de segunda a sexta pode se tornar cansativa a carga horária nos últimos anos não está ultrapassando o máximo de 8hrs diárias (além de que alguns cargos trabalham 6hrs por dia, como caixas, agentes comerciais, alguns técnicos bancários entre outros, pois cada banco possui uma denominação diferente para os cargos com a mesma função) uma vez que os bancos estão buscando redução de custos às horas extras não são mais bem-vindas, as quais antes faziam parte do cotidiano, estão sendo cada vez mais extintas.

A ascensão financeira, planos de carreira, comissões, bons salários com outros acréscimos são tentadores, mas, a profissão não se resume apenas em benefícios. No banco encontram-se questões negativas como o estresse no ambiente de trabalho, refletindo em danos na saúde dos funcionários.

Ao estar disposto a viver em um ambiente de cobranças constantes e competições, as vantagens se tornam ainda mais atraentes, as oportunidades de crescimento profissional e pessoal são inúmeras, porém, algumas pessoas não se enquadram nesse perfil ou não se adaptam as exigências necessárias. Assim como em tudo que existe no mundo, trabalhar em banco também pode ser tão gratificante quanto frustrante, e no próximo tópico serão apresentados alguns motivos para não trabalhar em um banco.

3.2.4. Motivos para não trabalhar em um Banco

Trabalhar em bancos conforme tópico anterior pode ser algo muito positivo, mas, como os seres humanos são diferentes, possuem visões, expectativas e motivações as quais geram diversas percepções que por sua vez, criam reações e percepções diferentes.

O advento do capitalismo informacional e o modelo de desenvolvimento que surgiram nas últimas décadas aumentou a produtividade das empresas, impondo aos funcionários o fluxo rápido do conhecimento e da informação, exigindo constantes adaptações para acompanhar as transformações do mundo do trabalho.

Entre as principais transformações se destacam o surgimento do setor de serviços, da era da informatização, da flexibilização da jornada e do local de trabalho, da instabilidade no emprego e o agravamento das condições de saúde (ANTUNES, 2011).

O trabalho bancário também está vivenciando transformações, impactado pela revolução tecnológica que trouxe o uso do *Internet Banking*, autoatendimento e *Fone Banking*, assim como o redesenho do perfil dos bancários, os quais agora são percebidos como “vendedores” de produtos e serviços. Esses elementos são responsáveis pela manutenção de seus empregos, cargos e comissões (JINKINGS, 1995).

Diante desse novo cenário é imposto aos bancários a “urgência” e a eficácia, com pressões para o cumprimento das metas, que traz medo e insegurança (receio de perder o emprego ou ter reduções salariais), além da constante competição estimulada entre os pares com lutas por lugares de visibilidade. E, diante as demandas insatisfeitas por reconhecimentos, gera entre os bancários o “sentimento de desvalorização” de si, a perda da solidariedade, a culpabilidade e a vergonha (GAULEJAC, 2007).

Desta forma, se encontram em um cenário de precarização do trabalho, com sensação de sofrimento e desamparo, foi impactado pela implantação dos processos. Esse quadro foi caracterizado por algumas alterações psíquicas, as quais se destaca a depressão (GRISCI, 2003). O trabalho bancário não é caracterizado por simples desconfortos, mas é gerado por sofrimento psíquico e adoecimento

(como a depressão) que tem os bancários como principais vítimas (TEIXEIRA, 2007).

Segundo pesquisa do Ministério da Previdência Social (2012), o número de pessoas com transtornos mentais e de comportamento decorrente ao trabalho, desde 2009 aumentou cerca de 50%. Também revela que os trabalhadores afastados tiveram uma diminuição de 13% (em dezembro de 2012), porém, no ambiente bancário observa-se um aumento de 1% no mesmo período, conforme dados da Tabela 9.

Tabela 9 – Evolução da Depressão entre Bancários

Número de afastamentos / ano	2009	2010	2011	2012
Total geral dos afastamentos	13478	12150	12337	11597
Total de afastamentos dos bancos	780	811	976	1073
Evolução dos afastamentos nas atividades bancárias	6%	7%	8%	9%

Fonte: Ministério da Previdência e Assistência Social (2012)

Os números apresentados na Tabela 9 são oriundos apenas dos trabalhadores que vinculam o adoecimento causado pelo trabalho, os que vinculam a doenças “normais”, solicitando o auxílio-doença previdenciário não constam na tabela, sendo assim, a depressão vinculada ao trabalho possui maior incidência do que o registrado. Algo mais grave do que a depressão, que foi estudado por Santos (2010) é o suicídio no setor bancário, sendo mais comum do que se imagina, no período de 1993 a 2005 houve uma ocorrência diária de tentativa, tendo uma média de um a cada 20 dias consumado.

Por esse motivo, o referido setor é um dos mais estudados. Infelizmente possui algumas vivências depressivas no ambiente bancário que geram impactos nas relações de trabalho, contribuindo para a subjetividade dos trabalhadores.

Reféns da lógica financeira, da cultura da urgência e do alto desempenho, são caracterizados pelos critérios econômicos e quantitativos, transformando as atividades humanas em indicadores de desempenho os quais fazem com que os homens se sintam como “utensílios organizacionais” (ENRIQUEZ, 2006).

Ao se deparar com o fracasso, os trabalhadores sentem de culpa a vergonha, por não atingir os resultados esperados pela organização, considerado como “sofrimento psíquico e problemas relacionais que são efeitos dos modelos de gerenciamento” (GAULEJAC, 2007, p. 225). Os funcionários imersos na sobrecarga de trabalho, com o uso do constrangimento e medo de não alcançar as metas, se

sujeitam a atitudes que consideram eticamente condenáveis, trazendo sofrimento ético (MENDES, 2010). Além da insatisfação no trabalho tem-se o agravamento das condições de saúde diante aos fatores psicossociais adversos.

Para Peres (2010) a depressão é uma paralisia afetiva, motora ou intelectual, é um sentimento de morte, estando vivo trazido por uma fraqueza do ser, desenvolvendo uma sensação de desencanto absoluto, onde o passado é insuportável, o presente uma tortura e no futuro encontram apenas a impossibilidade de mudança e a falta de esperança.

O homem sem trabalho ou não reconhecido em seu trabalho, ou ainda não encontrando nenhum interesse em seu trabalho está próximo da depressão e comumente chega a este ponto de ruptura. Pois, o trabalho em nossa sociedade é o modo privilegiado de fazer uma obra (por menor que seja), de existir, de ter ou pensar ter uma identidade. O trabalho é, atualmente, o melhor método para vencer a loucura. (ENRIQUEZ apud ARAÚJO, 2001, p. 58).

A decepção no trabalho, estresse, perfeccionismo, medo do fracasso, falta de cumplicidade com os colegas e ser exigente consigo próprio, torna o trabalho um ambiente “pesado” que pode gerar problemas na saúde mental dos trabalhadores.

As metas crescentes, a redução do número de funcionários, gerando excesso do trabalho individual, a falta de reconhecimento, as pressões, as cobranças de produção e, ao mesmo tempo, do controle operacional exigem do ser humano que trabalha no setor um alto grau de comprometimento, embora nem sempre seja possível atingir todos os objetivos, os quais se não forem atingidos criam sentimentos negativos que acumulados as constantes cobranças torna o trabalho bancário algo destinado a quem esteja realmente disposto e identifique-se com a instituição.

Assim, diante desse cenário trabalhar em banco pode ser mais complexo do que apenas atender clientes, buscando a melhor forma de agradar o cliente e o banco. Sendo assim, trabalhar em instituições financeiras requer estabilidade emocional, pois o ambiente exige muita dedicação, responsabilidade, idoneidade e esforço para crescer, apesar de não envolver força física, pode causar danos irreversíveis à saúde mental, trazendo “doenças” graves aos trabalhadores.

4. ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO

Esse capítulo apresenta a análise dos dados coletados através de dois questionários estruturados, a fim de alcançar os objetivos da pesquisa, tais quais: (1) identificar se os estudantes concluintes da graduação possuem um plano de carreira definido; (2) diagnosticar os objetivos futuros dos jovens em relação às suas carreiras para os próximos dois anos; (3) definir as principais expectativas da vida profissional dos jovens bem como os fatores decisivos para a escolha da mesma; (4) verificar a percepção dos jovens em relação à carreira em bancos; e; (5) identificar a satisfação dos jovens bancários.

O estudo de caso é considerado múltiplo, pois obteve respondentes de diferentes bancos e jovens egressos de diversos cursos da graduação. O Questionário I é composto por perguntas objetivas e foi aplicado de forma *online*. O Questionário II é formado por perguntas complexas e foi aplicado de modo presencial.

4.1. ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO I

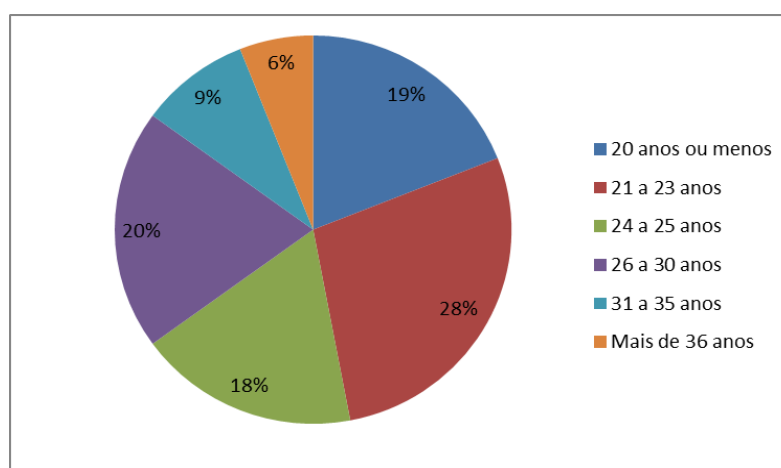
O Questionário I que se encontra em anexo teve o objetivo de identificar as principais perspectivas de carreira dos jovens, considerando seus projetos futuros. Além de descrever as expectativas dos mesmos em relação à carreira bancária, sendo ou não funcionários.

Para atingir os objetivos e interpretar as respostas, foi realizada a análise do perfil dos respondentes apresentada no próximo tópico, a qual descreve: a faixa etária, a influência da idade em relação ao estado civil, a influência do estado civil nas ações pretendidas para os próximos dois anos e o semestre atual dos respondentes.

4.1.1. O perfil dos respondentes

Na pesquisa realizada, obteve-se 220 respostas, sendo 112 femininas (51%) e 108 masculinas (49%). Em relação à idade, a qual influência na forma de pensar e conseqüentemente nas escolhas e preferências profissionais, em torno de 45% possuem entre 21 e 25 anos, os quais são considerados os jovens da geração Y, nascidos entre os anos de 1991 e 1995. No Gráfico 3 tem-se a distribuição da faixa etária dos respondentes.

Gráfico 3 – Faixa Etária



A idade está diretamente relacionada com vários fatores, um deles é o estado civil, conforme apresentado na Tabela 10, tem-se o percentual dos jovens, sendo na coluna vertical a faixa etária e na horizontal o estado civil dos mesmos. Pode-se concluir que com o passar dos anos aumenta significativamente a tendência dos jovens se casarem.

Tabela 10 – Idade x Estado civil

	Casados	Solteiros
20 ou menos	0	100
21 a 23 anos	6	94
24 a 25 anos	25	75
26 a 30 anos	29	71
31 a 35 anos	50	50
Mais de 36 anos	75	25

O estado civil predominante entre os respondentes por consequência da faixa etária dos mesmos é o “solteiro”, representando quase 80% das respostas. Estar

solteiro pode facilitar nas escolhas da vida profissional, pois se pode planejar de modo individual e pessoal.

Dentre as principais ações profissionais pretendidas pelos jovens para os próximos dois anos, as mais frequentes são: iniciar um curso de idiomas; continuar na empresa em que trabalhando, buscando vagas internas como promoções ou mesmo mudança horizontal; continuar na empresa buscando por vagas externas, o que permite identificar a insatisfação existente nos jovens em relação ao seu atual emprego; prestar concurso público; iniciar um curso de especialização como a pós-graduação; abrir sua própria empresa; iniciar um curso de mestrado; realizar um intercâmbio ou uma viagem para o exterior profissional por mais de seis meses; iniciar um novo curso de graduação; e participar de programas de treinamento e desenvolvimento profissional como *trainee*.

O estado civil se mostrou influente na escolha dentre esses projetos profissionais, principalmente em relação à realização de intercâmbio ou viagens a trabalho para o exterior por mais de seis meses, onde entre os casados apenas 6% possuem essa intenção e dentre os solteiros cerca de 40% possui esse objetivo, conforme demonstra a Tabela 11, onde, tem-se o percentual dos casados e dos solteiros que possuem os seguintes projetos de ações para os próximos dois anos.

Tabelas 11 – Jovens casados e solteiros nas ações futuras

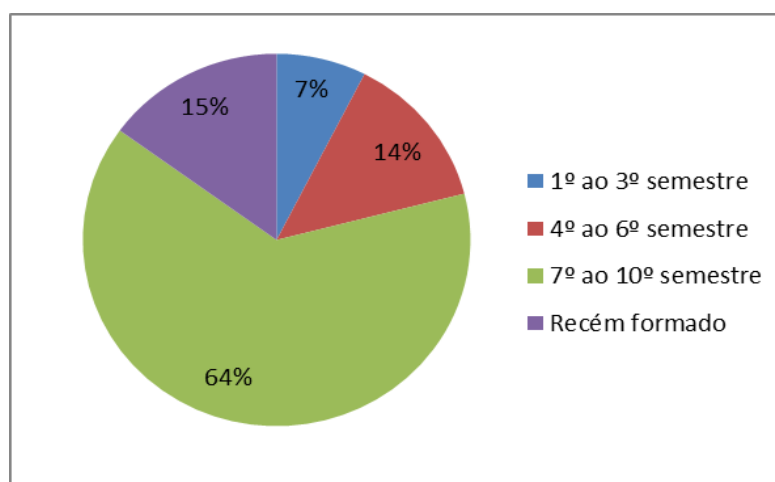
	Casados	Solteiros	Diferença
Curso de idiomas	54	49	5
Continuar na empresa buscando vagas internas	46	27	19
Continuar na empresa buscando vagas externas	46	30	16
Prestar concurso público	38	44	-6
Curso de especialização	21	30	-9
Abrir o próprio negócio	15	19	-4
Curso de mestrado	8	19	-11
Intercâmbio / exterior	6	39	-33
Novo curso de graduação	4	13	-9
Trainee	4	23	-19

A partir da Tabela 11, percebe-se a influência do estado civil nas escolhas profissionais. Iniciar um curso de idioma é o objetivo de quase 50% dos jovens independente do estado civil. Continuar na empresa em que trabalha, buscando vagas externas ou principalmente internas é uma escolha predominada pelos

casados, possivelmente pela responsabilidade dos mesmos, em relação ao sustento do lar, com sua vida financeira, contas fixas e com os compromissos assumidos com o parceiro/cônjuge.

O curso de graduação escolhido também pode auxiliar em momentos decisivos da vida profissional. Cerca de 83% dos respondentes cursa administração, sendo assim são possíveis estagiários de uma instituição financeira, quanto aos demais, são alunos em parte da economia e ciências contábeis, também possíveis estagiários de banco, e mesmo os que não estão nos respectivos cursos, estão aptos a prestar um concurso público apenas com o ensino médio completo, sendo assim, todos os respondentes possuem “importância” para pesquisa.

Gráfico 4 – Semestre atual



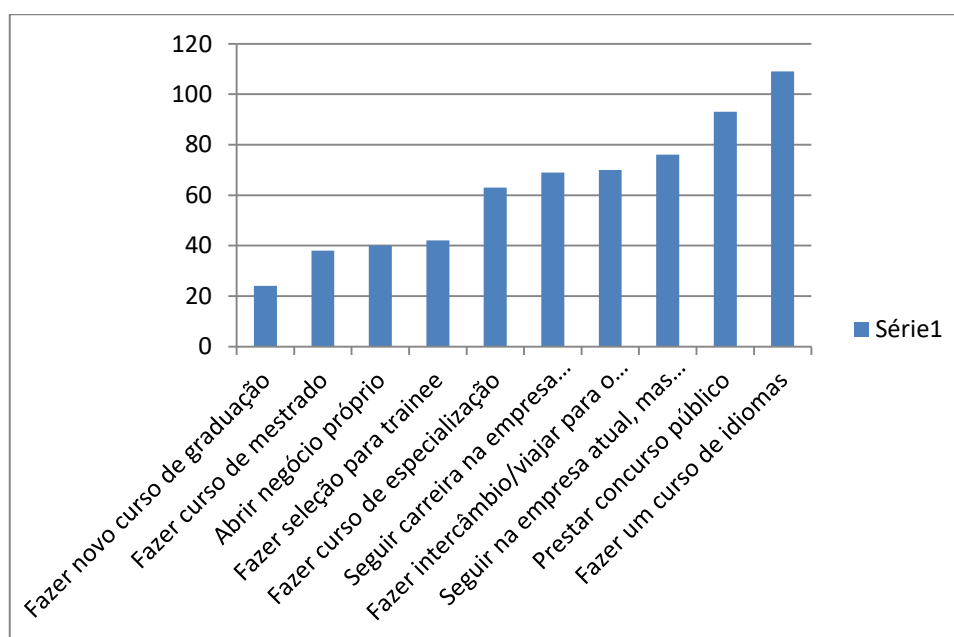
O Gráfico 4 demonstra o semestre atual dos jovens. Cerca de 7% são alunos dos semestres iniciais (1º ao 3º), 14% estão com “meio” curso concluído, 64% dos alunos são considerados egressos de nível superior e outros 15% são recém-formados.

4.1.2. Análise das perspectivas de carreira dos jovens

A perspectiva de carreira é uma combinação do que o jovem está realizando no presente e seus planos para o futuro. Na pesquisa foi questionada a intenção de ações para os próximos dois anos em relação à vida profissional dos mesmos. O

Gráfico 5 é formado pelo número de jovens na coluna vertical e as principais ações para os próximos dois anos nas colunas formadas na horizontal.

Gráfico 5 – Intenções profissionais dos jovens para os próximos dois anos



Deve-se considerar que a pesquisa obteve 220 respondentes, assim sendo, se pode observar que 50% dos jovens pretende iniciar um curso de idioma, o que colabora para o desenvolvimento do país, sendo assim muito importante.

Outra característica forte dos jovens é a intenção de realizar concurso público, mesmo que a geração Y seja caracterizada por não buscar “estabilidade” na vida profissional, cerca de 42% dos jovens possivelmente se tornaram servidores, o que não significa que os demais não irão optar pelo concurso público ou que todos que prestam concurso serão aprovados.

Seguir no emprego atual buscando vagas externas é a intenção de 35%, ou seja, mais de 1/3 dos jovens continuarão na empresa em que trabalham até encontrarem uma vaga em outra empresa. O que demonstra insatisfação na função, empresa ou cargo em que estão vinculados. Continuar na empresa mesmo que não se tenha conquistado a realização profissional na mesma, simboliza o “medo” do desemprego e o conhecimento da escassez do emprego em determinados setores.

Continuar trabalhando na empresa atual, buscando seguir carreira na mesma, significa buscar por vagas internas (verticais), para tanto é necessário desenvolvimento e conhecimento da função atual, do cargo, da área e da empresa. Ao estarem envolvidos com suas atuais atividades, os jovens possuem

conhecimento necessário para decidir se devem ou não construir uma carreira naquela empresa. A intenção de apenas 31% dos jovens é de prosseguir no seu atual emprego ou estágio, a fim de construir sua realização profissional, o que significa que praticamente 70% dos 220 respondentes não pretendem continuar na empresa onde trabalham atualmente. Pode-se relacionar esse resultado com a idade dos mesmos, pois, os mais jovens, principalmente os estagiários tendem a “vasculhar” o mercado de trabalho, antes de se “encaixarem” em determinada empresa. Considerando apenas os jovens que trabalham em banco, a amostra determina que 68% pretendem continuar no seu emprego, enquanto 32% pretendem mudar de emprego.

Outra tendência dos jovens é a realização de cursos de especialização, cerca de 30% possuem interesse nos mesmos. A especialização traz conhecimento, dominância em determinado assunto, além de um diferencial profissional, o qual auxilia o jovem a se destacar no mercado de trabalho, pois torna o novo profissional mais qualificado. Ainda são poucos os estudantes que aderem aos cursos de especialização como pós-graduação, a tendência é que esse percentual aumente ao longo dos anos, assim como já está aumentando desde a última década.

Abrir a própria empresa é algo arriscado, pois normalmente exige muito investimento financeiro e de tempo. Ser um empreendedor é a intenção de 18% dos respondentes, possivelmente por falta de recursos para investir ou por conhecerem as dificuldades encontradas para tal “ação”.

Ingressar em um novo curso de graduação exige um esforço desde a sua decisão. Os jovens ao final de cinco anos de graduação provavelmente não estão mais aptos a passar no vestibular, pois a faculdade possui ensinamentos focados em determinado curso e o vestibular é basicamente formado por questões específicas de cada matéria aprendida no ensino médio, assim exige que o aluno “relembre” ou “reaprenda” para conseguir alcançar seu objetivo.

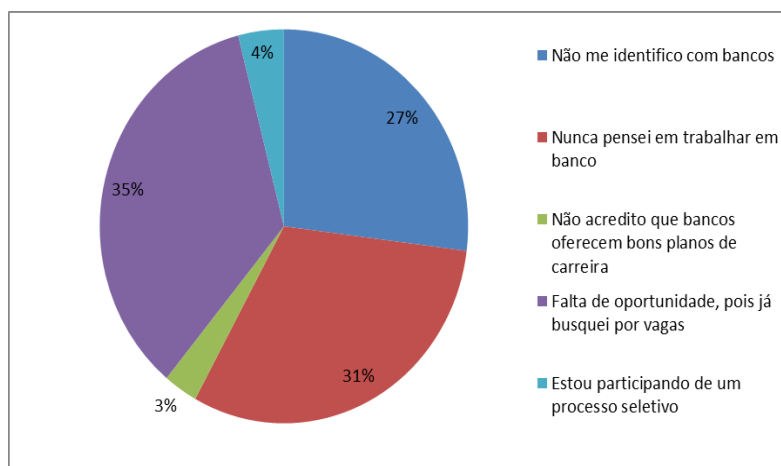
Além disso, são necessários investimentos financeiros, mesmo em faculdades públicas, pois o graduando utiliza recursos para chegar até a faculdade, utiliza materiais de estudo (livros ou mesmo cópias), além de ocupar suas manhãs ou noites com as disciplinas. Dessa forma, apenas 10% dos jovens pretendem ingressar em um novo curso de graduação, número significativamente baixo.

4.1.3. Expectativas ao trabalhar em uma instituição financeira

Dentre os respondentes 62% não trabalham em instituições financeiras. O motivo de não trabalharem em bancos, pode ser observado no Gráfico 6. É interessante observar que a falta de oportunidade é o principal motivo. Embora se saiba do grande número de agências e centros administrativos, é “comum” entre os jovens possuir interesse, buscar por vagas e não conquistar um lugar na empresa.

Pode-se considerar que um a cada três universitários já participou de um processo seletivo sem êxito. Como não foi descrito se a procura foi por vagas em bancos privados ou públicos, possivelmente alguns prestaram concurso público sem aprovação, enquanto outros participaram pelos longos processos seletivos realizados pelos bancos privados, e não conquistaram a vaga.

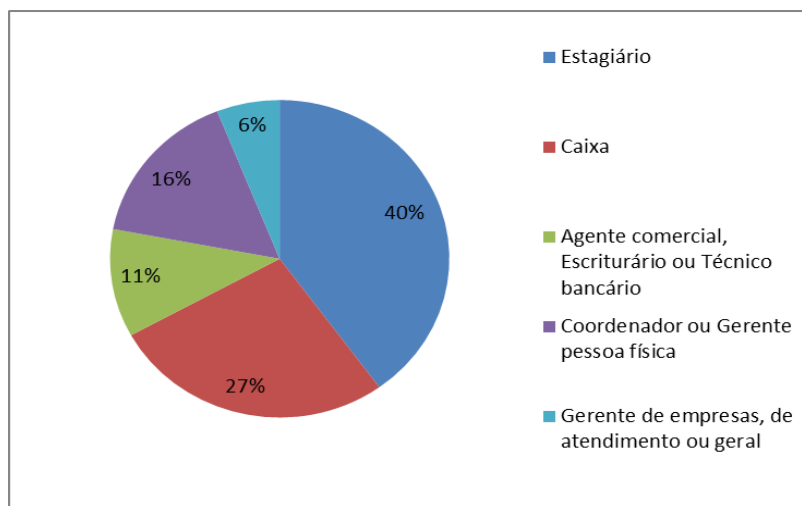
Gráfico 6 – Motivos dos jovens não trabalharem em bancos



Cerca de 30% dos jovens nunca pensou em trabalhar em instituições financeiras, ou seja, 70% já se imaginaram ou pensaram na possibilidade. Outro motivo relevante que contempla a opinião de um a cada quatro jovens é a falta de identificação com a empresa, ou seja, falta de interesse.

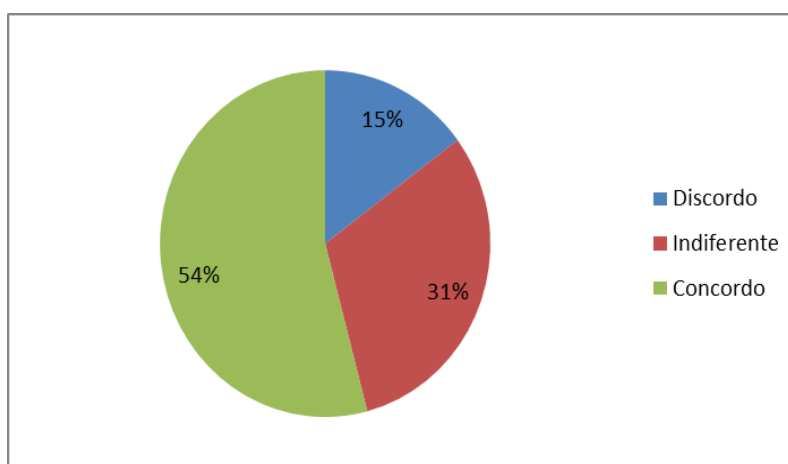
Quanto aos que trabalham em banco, são representados por 38% dos respondentes, sendo assim, possuem experiências, vivências e principalmente opiniões concretas formadas a partir da realidade que presenciam no seu cotidiano.

O cargo determina as atividades atribuídas aos funcionários, sendo assim, é de suma importância na formação de opinião e de realização profissional. No Gráfico 7 tem-se o percentual de ocupação dos jovens respondentes dentro das instituições.

Gráfico 7 – Cargo dos jovens nos bancos

Quase 40% dos respondentes são estagiários, o que significa que são universitários estudantes de administração, economia ou ciências contábeis a partir do 3º semestre. Cerca de 27% são caixas (cargo que normalmente é o primeiro efetivo dentro do planejamento de carreira oferecido por bancos privados). Coordenadores e gerentes de pessoa física são 16% da amostra e agentes comerciais, escriturários e técnicos bancários formam 11% da amostra.

Foi questionado aos respondentes se suas expectativas foram atingidas ao trabalhar em um banco e se dessa forma, ficaram satisfeitos. Assim, obteve-se o Gráfico 8.

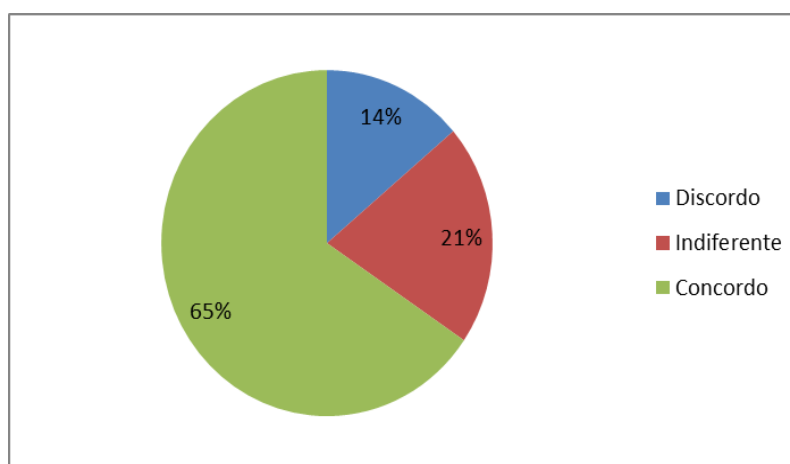
Gráfico 8 – Satisfação ao trabalhar em banco

Pode-se verificar que 54% dos jovens concordam que ficou satisfeito e que o banco atingiu suas principais expectativas, enquanto 15% respondeu que suas expectativas não foram atingidas. E 31% se consideram indiferentes diante do

questionamento, ou seja, não possuíam expectativas antes de se tornas bancário, ou não se decepcionaram nem se surpreenderam com a instituição.

As expectativas normalmente são criadas antes de ingressar na instituição. Dessa forma, foi questionado aos funcionários se o trabalho na prática é mais estressante do que os mesmos imaginavam antes de conhecer as funções e metas atribuídas ao seu cargo, conforme o Gráfico 9, a maior parte dos respondentes (65%) afirmou que o trabalho realmente é mais estressante do que haviam previsto antes de ingressar na instituição. Cerca de 21% se mostrou indiferente, possivelmente por não ter criado uma expectativa antes de ingressar na empresa, e, apenas 14% discordam da afirmação, sendo assim, imaginavam que o ambiente era mais estressante do que aquele que presenciam diariamente.

Gráfico 9 – Estresse no ambiente de trabalho



As metas são comuns dentro das organizações com objetivos comerciais e nos bancos são consideradas um dos motivos de preocupação e estresse entre os bancários. Na pesquisa foi questionado aos bancários se consideram as metas muito altas e se eles as consideram “fora da realidade”, expressão utilizada para as metas “impossíveis” de alcançar, ou as quais não se tem os recursos necessários para atingir.

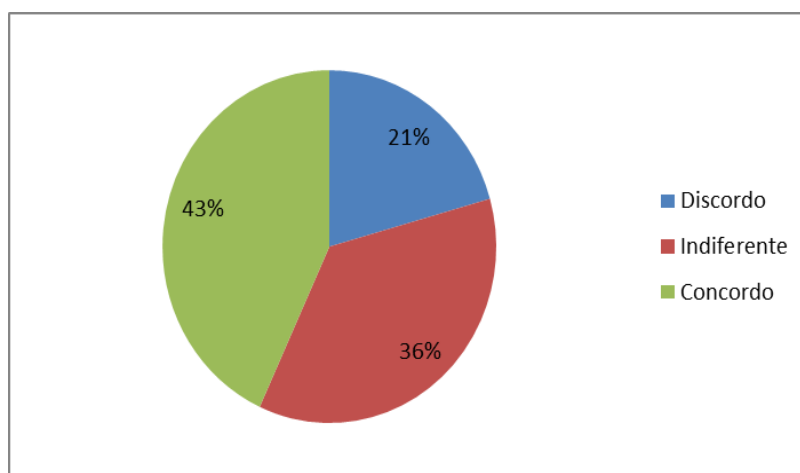
Um exemplo é ter metas de “investimentos” (a qual é necessário aplicar recursos dos clientes em investimentos diversos, por exemplo) e uma carteira de clientes com renda de até dois salários mínimos, normalmente nessa carteira é quase impossível trazer R\$ 100.000,00 de investimentos mensais. Ou ter metas mensais de 560 “pontos” onde cada produto seja equivalente a um ponto.

Alguns funcionários conseguem perceber as metas como apenas um objetivo profissional e não se envolvem emocionalmente, outros se envolvem de “corpo e

alma”, o que por vezes acaba prejudicando sua saúde mental, pois ao não atingirem as metas, podem desenvolver “depressão” e esse é o principal motivo de afastamento dos bancários.

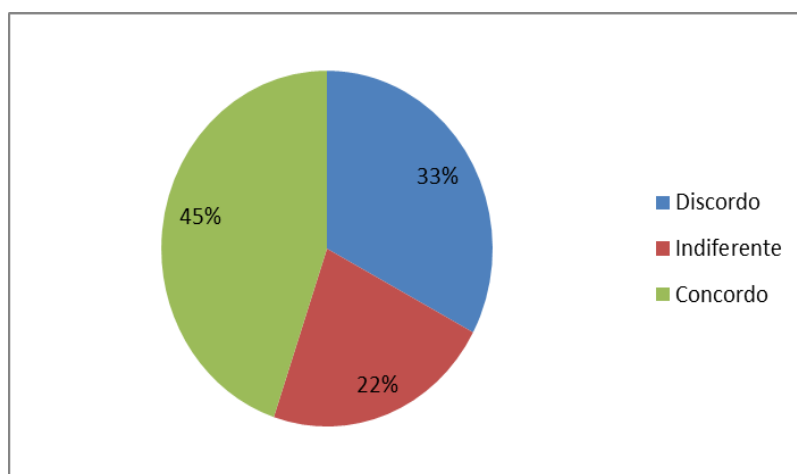
No Gráfico 10, pode-se perceber que 43% dos respondentes consideram as metas “fora da realidade”, sendo elas muito altas e conseqüentemente estressando os funcionários. Apenas 20% discordam de tal afirmação, número significativamente baixo. E cerca de 36% são indiferentes em relação as metas, provavelmente não possuem opinião formada em relação as mesmas, ou as consideram altas mas alcançáveis.

Gráfico 10 – Percepção dos jovens em relação às metas



As metas dentro das instituições, normalmente, são seguidas por pressões colocadas pelos supervisores (chefes), para que as equipes alcancem os objetivos. Foi questionado aos respondentes sua percepção em relação a essas pressões, conforme o Gráfico 11.

Gráfico 11 – Percepção em relação à pressão dos supervisores



Este Gráfico demonstra que cerca de 45% dos funcionários sentem a pressão muito forte, o que por sua vez, faz com que os mesmos se sintam mal (fisicamente, como por exemplo a dor de cabeça), dentro da organização. Outros 33% discordam com tal afirmação, ou seja, não consideram forte a pressão que recebem dos seus supervisores ou não as recebe. E 22% se consideram indiferentes, não concordando ao mesmo tempo em que não discordam. Pode-se concluir que existe a pressão dos chefes dentro dos bancos, mas, não necessariamente essa pressão seja forte suficiente para que o funcionário se sinta mal.

Mesmo que cerca de 65% concorde que o trabalho é mais estressante do que imaginavam, que 43% consideram as metas quase inalcançáveis, e que 45% sentem a pressão colocada pelos supervisores muito forte, apenas 15% dos bancários não estão satisfeitos em relação a sua profissão, portanto, a grande maioria está satisfeito.

Dessa forma, pode-se considerar que existem pessoas que se identificam com o trabalho bancário, que embora percebam pontos de dificuldade conseguem se realizar profissionalmente.

4.1.4. Influências do cargo na realização profissional dos bancários

A percepção dos jovens varia conforme seu ponto de vista e o cargo pode ser considerado um grande influente, pois a função determina as metas, o horário de trabalho, a responsabilidade, a necessidade de treinamentos, a remuneração e as comissões. Assim sendo, nesse tópico serão apresentadas a influencia do cargo na recepção de treinamentos, das metas do cargo, da pressão recebida pelos supervisores, do estresse da função e da satisfação dos mesmos.

Ao iniciar em uma nova empresa ou mesmo em uma função/cargo diferente, o “ideal” é a empresa treinar seu funcionário, para que o mesmo atinja os objetivos propostos pela organização. Porém, é recorrente a informação de que algumas instituições por vezes não disponibilizam o devido treinamento, o que pode dificultar o desenvolvimento do novato.

Foi questionado aos bancários, se os mesmos ao ingressarem em um banco receberam todo treinamento necessário para o bom desenvolvimento da sua função. A Tabela 12 demonstra os cargos e o percentual de funcionários que discordam, concordam ou são indiferentes a tal afirmação.

Tabela 12 – Cargo x Treinamento

		Recebeu treinamento
Agente comercial, Escriturário ou Técnico bancário	Concordam	43
	Indiferente	14
	Não concordam	43
Caixa	Concorda	18
	Indiferente	53
	Não concorda	29
Coordenador ou Gerente pessoa física	Concorda	40
	Indiferente	20
	Não concorda	40
Estagiário	Concorda	40
	Indiferente	32
	Não concorda	28

Em relação aos agentes comerciais, escriturários e técnicos bancários, cerca de 43% receberam todo treinamento que era necessário para desempenhar sua função, enquanto outros 43% se pode concluir que aprenderam na prática, observando seus colegas e testando o sistema.

Dentre os caixas, a maioria demonstrou ser indiferente, sugerindo que os mesmos provavelmente receberam o conhecimento necessário para sua função observando o “colega do lado”, possivelmente por ser uma função que não exige muito conhecimento específico, apenas 18% concordam que receberam o treinamento, número extremamente baixo considerando o porte das instituições financeiras. Por ser uma função operacional, a qual não é o foco dos bancos, os mesmos não investem diretamente em treinamentos para os funcionários que exercem tal função.

Os coordenadores e gerentes pessoa física 40% concorda que recebeu treinamento, enquanto 40% discordam. O número de funcionários que receberam treinamento em tese deveria ser maior, pois novas funções necessitam de novos conhecimentos, mas não é o que se percebe observando a Tabela 12.

Em relação aos estagiários, no geral 28% alega não ter recebido treinamento. O estágio é caracterizado por ser a primeira experiência profissional dos

universitários, sendo assim o treinamento é de suma importância em tal função. Portanto, deveria ser maior o percentual dos que concordam que receberam o treinamento.

As metas são consideradas muito altas pelos coordenadores e gerentes de pessoa física os quais se pode perceber na Tabela 13 que são os mais afetados, provavelmente devido as suas responsabilidades, principalmente entre os coordenadores que além das metas comerciais possuem atividades operacionais. E mesmo os gerentes de pessoa física, além das vendas possuem muitas vezes a falta de recursos de seus clientes. Assim sendo, cerca de 80% desses profissionais consideram as metas praticamente “fora da realidade”, apenas 10% discordam que as metas são muito altas.

Tabela 13 – Cargo x Metas

		Metas muito altas
Agente comercial, Escriturário ou Técnico bancário	Concordam	43
	Indiferente	14
	Não concordam	43
Caixa	Concorda	53
	Indiferente	35
	Não concorda	12
Coordenador ou Gerente pessoa física	Concorda	80
	Indiferente	10
	Não concorda	10
Estagiário	Concorda	24
	Indiferente	52
	Não concorda	24

Os caixas, os quais possuem uma função operacional, que requer muita atenção, por vezes são cobrados apenas pela produção comercial. Sendo assim, mais de 53% concordam com tal afirmação, principalmente consideram muito altas as metas, o que demonstra isso é o fato de apenas 12% discordarem da afirmação.

Os estagiários em sua maioria foram indiferentes em relação às metas, pois, as mesmas para estágio podem considerar vínculo empregatício, sendo assim, não são permitidas legalmente, embora sejam estipuladas para alguns universitários dentro das agências. Assim sendo, 24% concordam que sejam muito altas enquanto cerca de 1/4 discordam de tal afirmação.

As metas conseqüentemente levam a uma supervisão, que por sua vez podem trazer determinadas “pressões” por parte dos supervisores aos funcionários.

A Tabela 14 demonstra o cargo e o percentual de pressão percebida pelos funcionários. O cargo com maior “pressão” foi de coordenação ou da gerência (pessoa física), possivelmente influenciada pelas altas metas, conforme tabela 14:

Tabela 14 – Cargo x Pressão dos supervisores

		Pressão dos supervisores
Agente comercial, Escriturário ou Técnico bancário	Concordam	57
	Indiferente	14
	Não concordam	29
Caixa	Concorda	35
	Indiferente	29
	Não concorda	35
Coordenador ou Gerente pessoa física	Concorda	80
	Indiferente	20
	Não concorda	0
Estagiário	Concorda	36
	Indiferente	20
	Não concorda	44

Outros dados que se destacam na Tabela acima é a pressão percebida pelos agentes comerciais, escriturários e técnicos bancários, onde 57% concordam com tal afirmação e apenas 29% não concordam.

E em relação aos estagiários a maior parte não percebe a pressão dos supervisores, possivelmente por não terem metas estipuladas.

As pressões por sua vez, podem gerar *stress* no ambiente de trabalho. A Tabela 15 relaciona as percepções dos respectivos cargos com esse *stress*.

Tabela 15 – Cargo x Estresse no trabalho

		Trabalho estressante
Agente comercial, Escriturário ou Técnico bancário	Concordam	71
	Indiferente	29
	Não concordam	0
Caixa	Concorda	76
	Indiferente	18
	Não concorda	6
Coordenador ou Gerente pessoa física	Concorda	80
	Indiferente	10
	Não concorda	10
Estagiário	Concorda	48
	Indiferente	24
	Não concorda	28

Os estagiários se mostram os menos estressados obviamente porque não possuem metas diretas, e grande parte das responsabilidades dos cargos efetivos, enquanto os coordenadores (responsáveis por procedimentos operacionais além das metas comerciais) e os gerentes de pessoas físicas (os quais precisam vender, atender as necessidades dos clientes e solucionar possíveis problema) são os mais estressados.

É possível notar que dentre os cargos agente comercial, escriturário e técnico bancário, nenhum dos respondentes defende seu cargo como não estressante. Enquanto apenas 6% dos caixas não consideram sua função estressante, embora tenham aparentemente atividades simples, operacionais as quais não exigem grande conhecimento específico, concordam que o trabalho é estressante, possivelmente pela responsabilidade imposta a eles em contar dinheiro além das metas de vendas, as quais são consideradas o mais “importante” da função, sendo o principal pré-requisito para futuras promoções. Infelizmente se a atenção caixas permanecer apenas em ofertar produtos podem gerar “diferenças” de caixa, as quais são descontadas diretamente da conta corrente dos mesmos.

Os influenciadores de expectativas, motivações e satisfações dos funcionários de banco são muitos, porém, o cargo define a função a qual traz identificação ou insatisfação dos funcionários. Muitas vezes ao mudar de função dentro de uma empresa as metas e pressões conseqüentemente são diferentes, podendo manter ou não os funcionários na empresa.

A Tabela 16 demonstra os cargos e o percentual de funcionários satisfeitos com o seu trabalho. O estágio pode ser considerado uma preparação profissional, sendo praticamente um treinamento para cargos efetivos. É no estágio que o universitário recebe a oportunidade de conhecer a organização, as funções, a remuneração, o ambiente de trabalho, a visão, a missão e os valores da empresa, assim se tornam capacitados para decidir seu futuro profissional, se desejam ou não iniciar uma carreira em determinada empresa.

Na pesquisa foi questionado aos estagiários se estão satisfeitos dentro das instituições financeiras, e cerca de 50% se mostrou satisfeito, o que pode levar a conclusão de que os mesmos pretendem seguir carreira dentro da empresa, enquanto 40% ainda não possui uma opinião formada a respeito de sua satisfação

profissional e 12% por não estarem satisfeitos, provavelmente irão mudar de empresa ao final do estágio.

Tabela 16 – Cargo x Satisfação

		Satisfação na empresa
Agente comercial, Escriturário ou Técnico bancário	Concordam	57
	Indiferente	29
	Não concordam	14
Caixa	Concorda	71
	Indiferente	18
	Não concorda	12
Coordenador ou Gerente pessoa física	Concorda	40
	Indiferente	40
	Não concorda	20
Estagiário	Concorda	48
	Indiferente	40
	Não concorda	12

Pode-se observar que os caixas são os mais satisfeitos com seu trabalho, embora a maioria tenha concordado que o trabalho é estressante, provavelmente os mesmos se identificam com as organizações, estão satisfeitos com sua carga horária (30 horas semanais) e com sua remuneração.

Os funcionários menos satisfeitos são os coordenadores e gerentes de pessoa física, possivelmente por consequência do estresse percebido na Tabela 15, pela pressão dos chefes (Tabela 14), pelas metas altas (Tabela 13) e pelo acúmulo de funções operacionais e comerciais. Com a tabela 16, se pode perceber a direta relação da percepção dos funcionários e de sua satisfação com a empresa e seu cargo.

4.2. ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO II

O questionário II, o qual segue em anexo, possui o intuito de abordar questões segundo os objetivos do trabalho. Identificar a percepção dos jovens egressos do nível superior que buscam pelo trabalho bancário em relação aos benefícios oferecidos pela empresa, relacionar as expectativas que eles possuem ao

ingressar na instituição financeira e diagnosticar os objetivos futuros dos jovens da geração Y em relação as suas carreiras, além de determinar a percepção dos mesmos quanto à importância do “trabalho”. Dessa forma, se torna possível determinar as principais motivações e expectativas dos jovens quanto ao trabalho bancário, ou seja, descreve-se a perspectiva de carreira dos mesmos em relação aos bancos.

O questionário obteve 184 respostas e é formado por três blocos. O primeiro teve o objetivo de identificar o perfil do respondente, identificando os cursos de graduação dos respondentes, a influência do curso na vida profissional, o semestre atual, a renda per capita e a influência da renda na escolha de carreira.

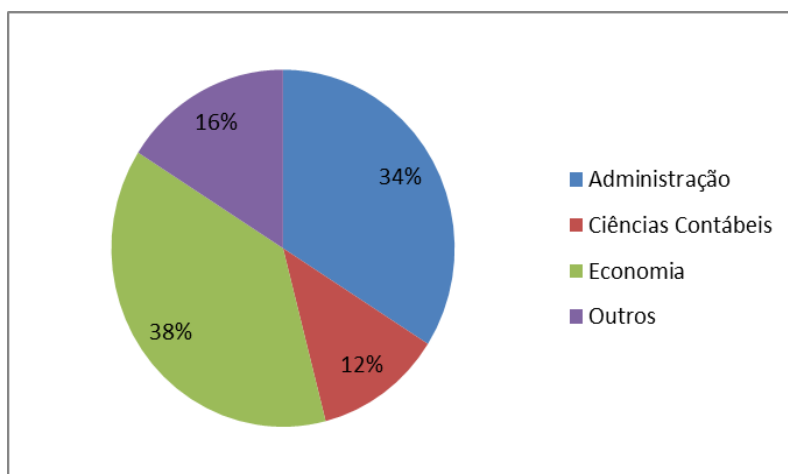
O segundo determina as percepções sobre o significado do trabalho e as principais expectativas da vida profissional, para os próximos dois anos.

E o terceiro identifica as razões que levaram os jovens a trabalhar em um banco ou os motivos que os levaram a não trabalhar e identifica a percepção de funcionários quanto a sua profissão.

4.2.1. O perfil dos respondentes

Para trabalhar em bancos privados, é necessário cursar administração, ciências contábeis ou economia. Porém, foram consideradas respostas de outros cursos, tendo em vista que para trabalhar em bancos públicos é necessário apenas formação de nível médio e a realização de um concurso público.

Gráfico 12 - Curso atual



Conforme se pode observar no Gráfico 12, o questionário foi respondido por 70 alunos da economia, 63 da administração, 22 de ciências contábeis e 29 de outros cursos. Dentre os “outros cursos” tem-se 3 alunos da Biblioteconomia, 14 das Ciências Atuariais, 9 da Estatística, 1 da Filosofia e 2 de Relações Internacionais.

O curso de graduação tem o objetivo de construir profissionais, influenciando consequentemente em suas escolhas de carreira. O empreendedorismo, por exemplo, é estudado no curso de administração, e como se pode perceber na Tabela 17, existe um grau de influência do curso em relação à intensão dos jovens em abrirem uma empresa.

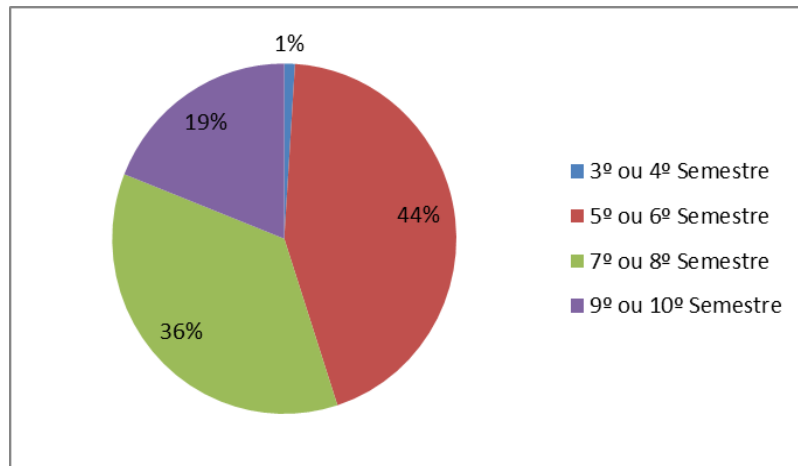
Tabela 17 – Curso x Intensão de abrir uma empresa

	Concordam	Indiferentes	Discordam
Administração	57	14	29
Economia	44	22	34
Ciências Atuariais	29	14	57
Ciências Contábeis	23	23	54
Outros	21	43	36

Percebe-se claramente que os jovens mais instruídos para se tornarem empreendedores são os administradores, onde 57% dos alunos pretendem abrir uma empresa, e dentre os alunos da economia 44% têm essa intensão. Quanto aos alunos das ciências atuariais 29% cogita a possibilidade de tal ação e 57% não pretendem abrir um negócio próprio, provavelmente por não ser o foco do seu curso de graduação, assim como os alunos das ciências contábeis os quais apenas 21% pensam em tal possibilidade, enquanto a maioria discorda que pretende abrir uma empresa. Os alunos dos outros cursos em sua maioria não possui uma opinião formada a respeito.

Das 184 respostas, 80 (44%) foram de alunos entre o quinto e o sexto, 67 (36%) entre o sétimo e o oitavo e 35 (19%) entre o nono e o décimo, conforme Gráfico 13. O semestre em que se encontra o aluno é importante, pois para ingressar em bancos privados no cargo de estagiário tem-se que estar cursando a partir do terceiro semestre, mas, o foco da pesquisa está na percepção dos jovens egressos do nível superior, dessa forma se tornam mais relevantes os alunos a partir do sétimo semestre e por esse motivo o questionário foi aplicado em turmas de cadeiras dos respectivos semestres, conforme o Gráfico 13.

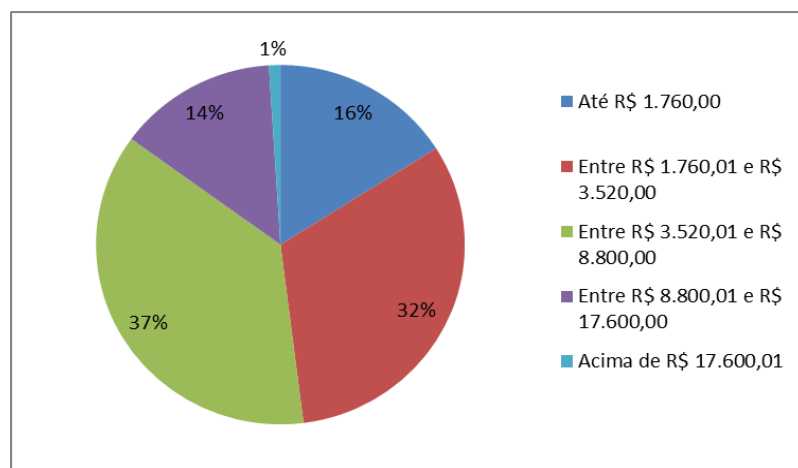
Gráfico 13 - Semestre atual



A renda *per capita* é um forte influenciador na construção da percepção de carreira, principalmente entre os jovens, pois se uma família possui uma renda média *per capita* de R\$ 880,00 (um salário mínimo) ao trabalhar em um banco o jovem inicia sua vida profissional como estagiário, recebendo, em média, R\$ 2.500,00. Obviamente, esse valor irá impactar fortemente na sua renda familiar, e sua percepção sobre o trabalho no banco consequentemente é muito positiva, podendo até mesmo tornar os pontos negativos irrelevantes ou apenas suportáveis, tendo em vista um “futuro melhor” financeiramente.

Ao mesmo tempo, em uma família com uma renda per capita de R\$ 8.800,01 (dez salários mínimos), o jovem pode não ter a mesma percepção de que a remuneração do banco é suficiente para as pressões recebidas e não ter interesse de trabalhar no mesmo, ou ao trabalhar não “suporta” o *stress* e simplesmente mudam seus objetivos profissionais.

Gráfico 14 - Renda per capita



O Gráfico 14 demonstra o percentual de jovens em cada classe social, levando em consideração o salário mínimo em vigor no ano de 2016 (R\$ 880,00). Dos respondentes, 37% possuem renda *per capita* de R\$ 3.520,01 à R\$ 8.800,00 e 32% possuem cerca de R\$ 1.760,01 e R\$ 3.520,00.

A renda *per capita* além de influenciar na percepção da remuneração, é capaz de determinar alguns objetivos da vida profissional. Pode-se relacionar a renda *per capita* com a intenção de mudar de ramo ou setor, conforme a Tabela 18.

Tabela 18 – Renda x Intenção de mudar de ramo/setor

	Concordo	Indiferente	Discordo
Até R\$ 1.760,00	38	31	31
De R\$ 1.760,01 a R\$ 3.520,00	31	29	40
De R\$ 3.520,01 a R\$ 8.800,00	23	22	55
De R\$ 8.800,01 a R\$ 17.600,00	10	32	58

A renda se mostra inversamente proporcional à intenção de mudar de ramo/setor ao passo que quanto menor a renda, maior o nível de aceitação por mudança, enquanto o inverso ocorre com níveis mais elevados de renda. A Tabela 18 demonstra que mais da metade dos entrevistados que ganham acima de R\$ 3.520,01 não pretendem mudar de ramo/setor.

Portanto, a renda e a intenção de mudar de ramo ou de setor estão diretamente relacionadas, sendo que quanto maior a renda, menor a intenção de mudança, provavelmente devido à satisfação profissional e pessoal daqueles que possuem altas rendas em relação a sua carreira. Em contra ponto, aqueles que possuem rendas de até dois salários mínimos, em sua maioria, cerca de 38% pensam ou pretendem desenvolver-se profissionalmente em outro ramo, pois o atual pode não estar trazendo os benefícios que foram esperados.

Aqueles que recebem entre dois e quatro salários mínimos, 31% concordam que pretendem mudar seu segmento, enquanto aqueles com renda acima de dez salários mínimos apenas 10% mudariam de ramo profissional, sendo que, destes praticamente 60% discordam totalmente dessa possibilidade enquanto dentre os que possuem renda de até dois salários mínimos apenas 31% discordam, confirmando a relação entre a renda e a perspectiva de carreira.

Sabendo a idade, o curso, o semestre e a renda per capita tem-se concluído o perfil dos respondentes, sendo essas as informações mais relevantes para análise das perspectivas de carreira.

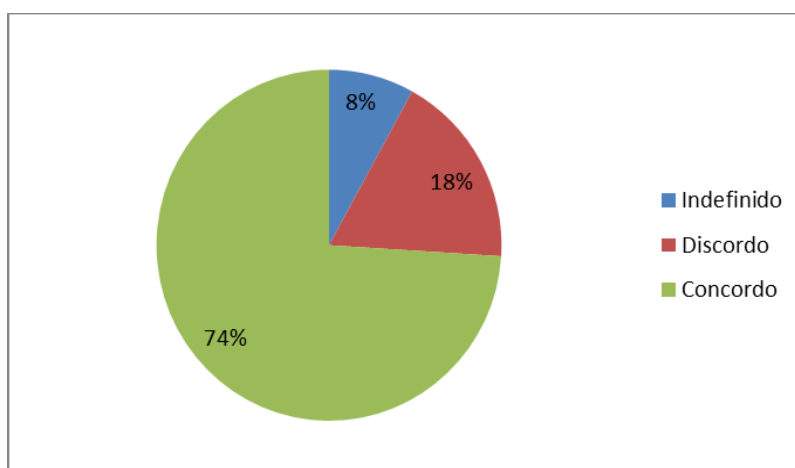
4.2.2. O trabalho e as principais expectativas da vida profissional

O trabalho possui um forte significado na vida das pessoas, pois faz com que o indivíduo aprenda a fazer algo com um objetivo definido. O ser humano começa a conquistar o seu próprio espaço, respeito e consideração dos demais. Quando a pessoa realiza um trabalho bem feito, também contribui para a sua autoestima, satisfação pessoal e realização profissional. O trabalho e a vida são essenciais para a relação de um homem com outro homem (VIEGAS, 1989).

Para identificar se os jovens possuem essa percepção, foi questionada a importância do trabalho na vida deles, com a seguinte afirmação: “Não consigo imaginar minha vida sem trabalhar”.

Conforme o Gráfico 15, cerca de 3/4 dos jovens concordam com tal afirmação, o que significa que os mesmos percebem a importância do trabalho em suas vidas e para a sociedade, apenas 8% conseguem imaginar-se sem trabalho.

Gráfico 15 – Vida sem trabalho: Não consigo imaginar minha vida sem trabalhar.

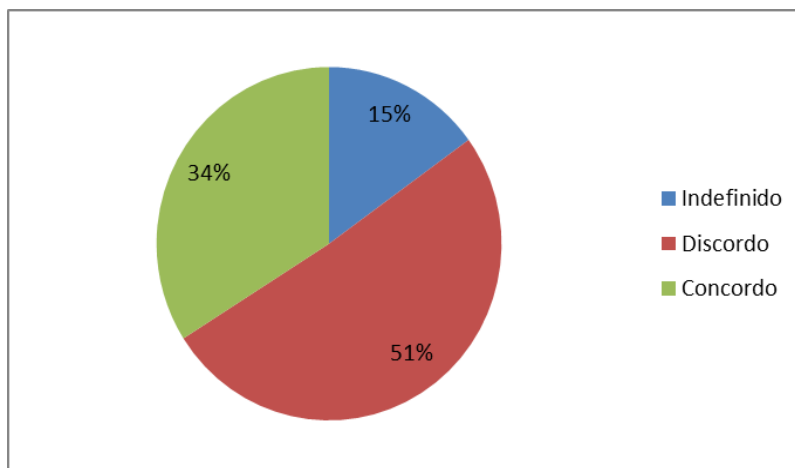


Embora 74% dos jovens não consigam imaginar suas vidas sem trabalhar, segundo Viegas (1989) algumas pessoas que não precisassem da remuneração, por qualquer que seja o motivo, não trabalhariam enquanto para outras constituem uma forma de autorrealização. Para tanto, o Gráfico 16 demonstra que cerca de 51% trabalhariam mesmo que não precisassem.

Portanto, pode-se afirmar que mais de 50% metade dos jovens se não precisassem trabalhariam, ou seja, não percebem a importância do trabalho apenas

para seu próprio sustento, mas, para sua realização pessoal e como algo que contribui para existência da sociedade.

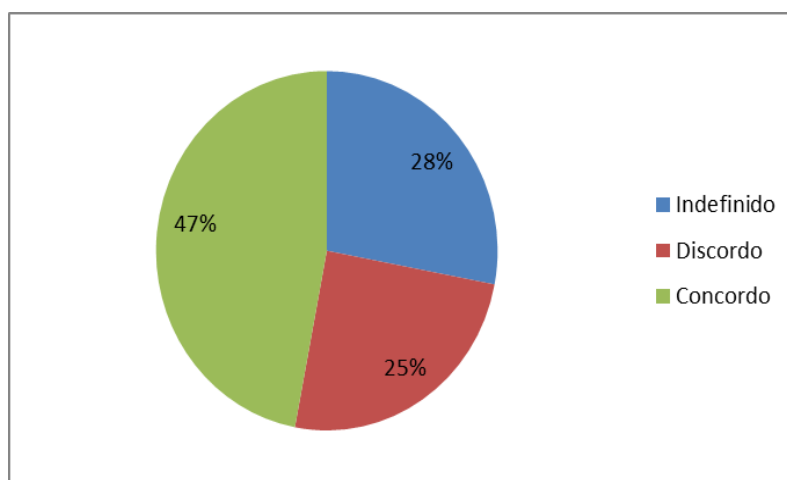
Gráfico 16 – Vida sem trabalho: Se eu não precisasse trabalhar, não trabalharia.



Sendo assim, muitos universitários percebem a importância do trabalho em suas vidas, considerando o mesmo como algo além da forma de sobrevivência (para conquistar bens compráveis).

Muitas vezes tem-se a ideia de que apenas as empresas que escolhem as pessoas para trabalhar, 47% dos respondentes concordam com tal afirmação a qual sugere que as pessoas sejam apenas passivas na seleção, enquanto apenas 25% discordam com a afirmação, defendendo a ideia de que as pessoas que escolhem as empresas.

Gráfico 17 – As empresas escolhem as pessoas para trabalhar?

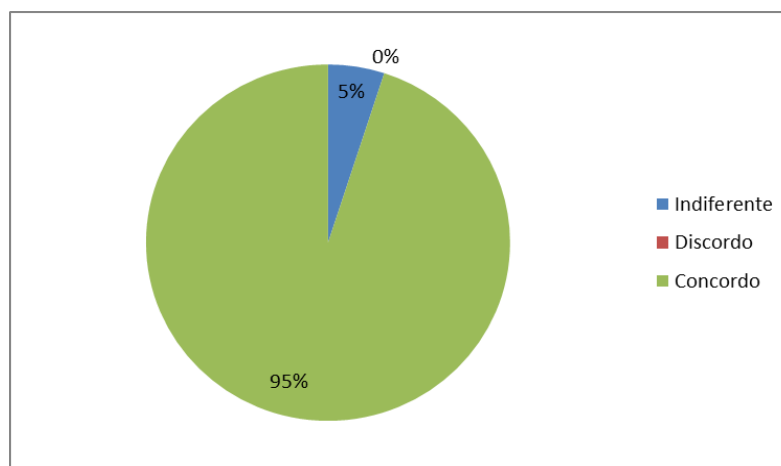


Ao iniciar sua vida profissional, espontaneamente se criam expectativas em relação à mesma. Foi questionado aos jovens, quais seriam suas maiores

expectativas dentre as opções: ter bons ganhos financeiros, obter qualidade de vida ou receber reconhecimento profissional.

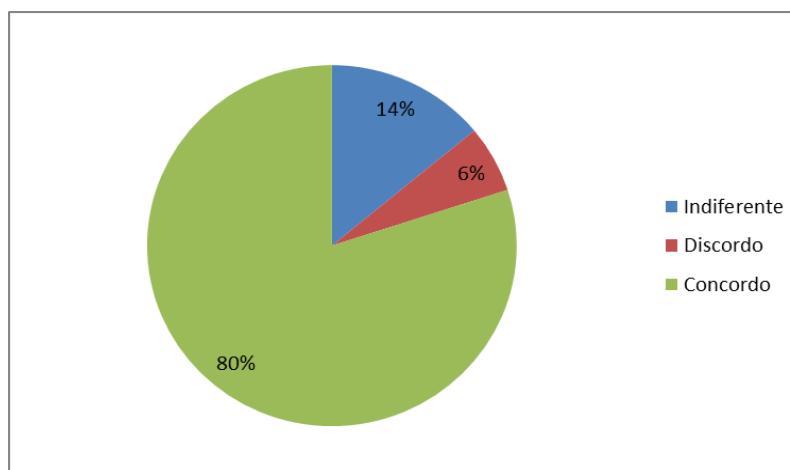
Pode-se pensar que os ganhos financeiros sejam considerados o essencial para realização profissional, porém, o Gráfico 18 demonstra que a qualidade de vida está sendo considerada a principal expectativa de carreira. Nenhum jovem discordou que possui a expectativa de obter qualidade de vida e apenas 5% se mostraram indiferentes, enquanto 95% concordam com a afirmação.

Gráfico 18 – Minha maior expectativa é ter qualidade de vida nas atividades futuras



Quanto aos ganhos financeiros, o Gráfico 19 demonstra que cerca de 80% dos jovens concordam que sua maior expectativa nas atividades futuras é ter bons ganhos financeiros, enquanto 6% discordam e 14% são indiferentes em relação à remuneração de sua carreira.

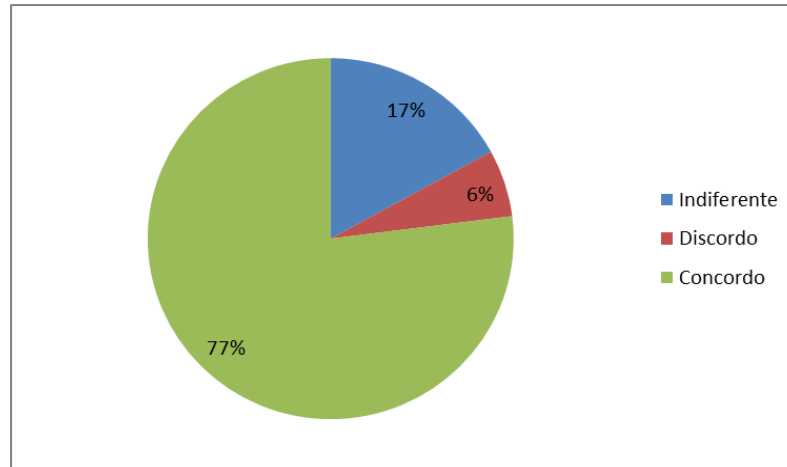
Gráfico 19 – Minha maior expectativa é ter bons ganhos financeiros nas atividades futuras



Algumas empresas não valorizam seus funcionários, os quais sentem a necessidade de serem reconhecidos em sua profissão, conforme mostra o Gráfico

20, 77% possuem a expectativa de possuir reconhecimento profissional nas suas atividades futuras, mostrando a importância de tal atitude, que colabora para a satisfação e realização profissional dos funcionários.

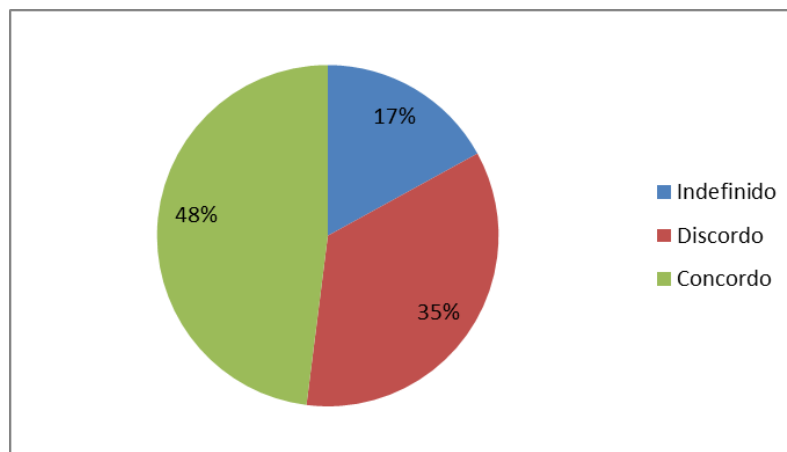
Gráfico 20 – Minha maior expectativa é ter reconhecimento profissional



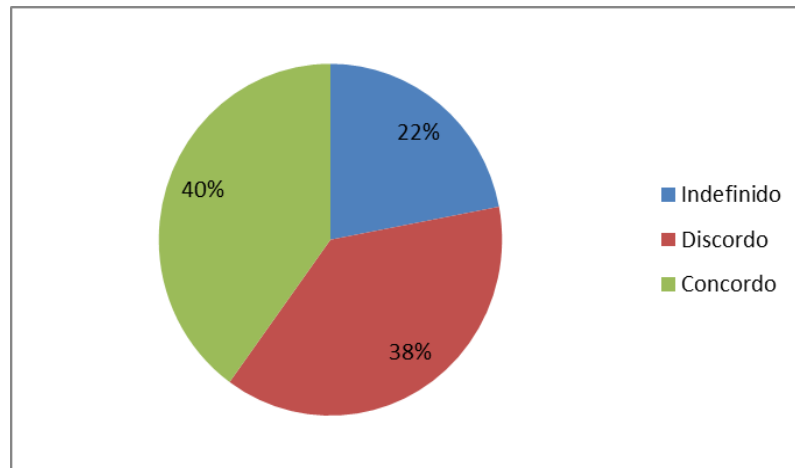
Cerca de 17% é indiferente em relação ao reconhecimento profissional e 6% não possuem essa expectativa. Sendo assim, pode-se perceber que conquistar a qualidade de vida é o principal objetivo profissional dos jovens.

Para alcançar suas expectativas, foi questionado aos jovens o que os mesmos pretendem modificar ou realizar em suas vidas profissionais nos próximos dois anos. O Gráfico 21, demonstra que 48% pretendem continuarem no emprego atual, buscando vagas internas para construção de suas carreiras.

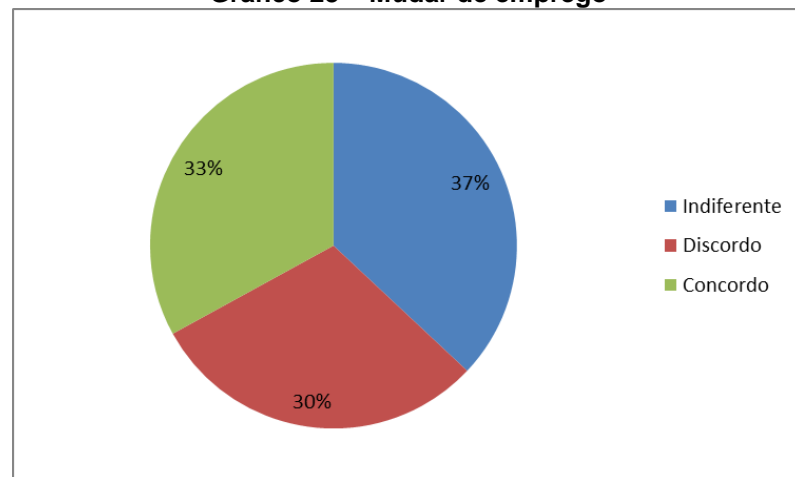
Gráfico 21 - Continuar na empresa – Buscando vagas internas



Outros 35% discordam, sugerindo que pretendem mudar de emprego e 17% ainda não possui sua opinião formada. Alguns jovens apesar de continuar no emprego atual, estão em busca de vagas externas, o que demonstra o Gráfico 22.

Gráfico 22 - Continuar na empresa – Buscando vagas externas

Continuar na empresa buscando por vagas externas significa não estar totalmente satisfeito em sua atual posição, ao mesmo tempo em que o desemprego inibe o pedido de demissão, assim, continuar no emprego atual ao mesmo tempo em que se busca uma vaga em outra empresa, pode ser considerada uma prevenção. Conforme Gráfico 22 é possível perceber que 38% discordam que estão buscando vagas em outras empresas, enquanto 40% concordam com a afirmação.

Gráfico 23 – Mudar de emprego

E alguns jovens pretendem mudar de emprego, conforme o Gráfico 23, cerca de 33% concordam com essa afirmação, enquanto 30% pretendem continuar na ocupação atual e 37% ainda não possuem objetivos definidos para os próximos dois anos em relação a suas vidas profissionais.

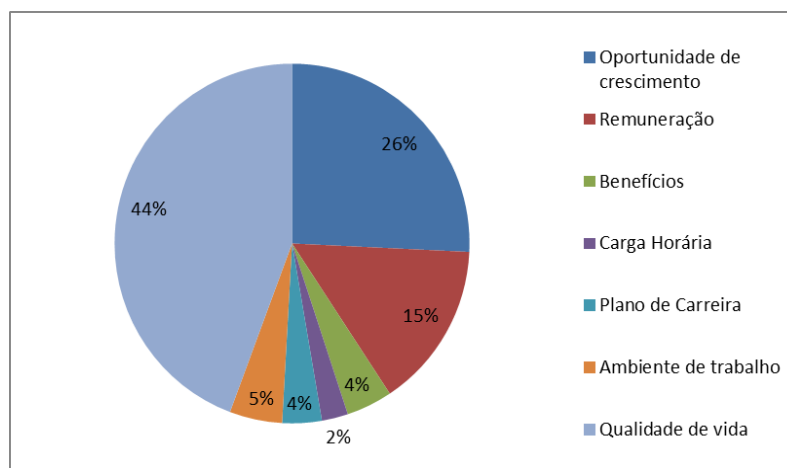
4.2.3. Fatores decisivos para escolha da carreira

Para identificar o que os jovens da geração Y estão buscando no mercado de trabalho dentro de uma empresa, foi pedido para os mesmos, que indicassem o fator mais importante ao decidirem e escolherem suas carreiras.

As opções foram as seguintes: oportunidade de crescimento dentro da empresa, remuneração, benefícios (vale-refeição, vale-transporte, vale-alimentação, plano de saúde e seguro de vida), carga horária, plano de carreira oferecido pela empresa, ambiente de trabalho tranquilo e qualidade de vida (junção de tempo de lazer, remuneração e qualidade da saúde mental na empresa), além de aceitar respostas que não estavam pré-definidas na pesquisa.

O gráfico 24, demonstra o percentual dos fatores decisivos para escolha de carreira dos respondentes.

Gráfico 24 – Fatores decisivos para escolha da carreira



A qualidade de vida, conforme previsto por Cavazotte (2012), está dentre as principais preocupações dos jovens, pois ao estarem preocupados com a qualidade de vida pessoal e não apenas *status* profissional, buscam envolvimento em atividades que gostam e dão prazer para alcançar a realização pessoal, e terem experiências gratificantes. Provavelmente por ser uma junção do tempo de lazer, da remuneração e da qualidade da saúde mental construída dentro da empresa é considerada o maior fator decisivo na escolha da carreira, ultrapassando todas as outras opções, o que demonstra que os jovens estão em busca de qualidade de

vida, sendo assim mais relevante do que a remuneração e do Plano de Carreira oferecido pela empresa.

Em resumo, a qualidade de vida está relacionada a “aproveitar” os frutos do seu trabalho, pois apenas construir grandes fortunas, sem viver os benefícios da mesma, não é o foco dessa geração.

Segundo Souza (2011), anteriormente o salário era o principal aspecto observado por candidatos a emprego. Atualmente, a possibilidade de evoluir na carreira tornou-se mais significativa e frequente. Embora alguns autores defendam a ideia de que não se pode considerar a remuneração como principal influente na escolha da empresa, outros colocam que a perspectiva de carreira é agora o mais procurado.

A oportunidade de crescimento foi considerada por 26% dos jovens como o mais importante ao se trabalhar em uma empresa, “perdendo” apenas para qualidade de vida.

Pode-se observar no gráfico 24 que a remuneração é o fator decisivo para apenas 15% dos respondentes, ou seja, o que antigamente era considerado como fator primordial na carreira, a pesquisa demonstra que atualmente fatores como qualidade de vida e oportunidade de crescimento são mais motivadores.

Cerca de 5% consideram o ambiente de trabalho relevante, e quanto aos benefícios, embora sejam do agrado de todos os funcionários, é considerado pela maioria dos jovens como irrelevante ou de pouca importância no momento da escolha de carreira.

O Plano de Carreira oferecido pela empresa, embora possa influenciar no futuro profissional, também ficou nas últimas opções, com apenas 4% dos respondentes. O que pode definir que os jovens não estão preocupados com o que a empresa já tem pré-definido, que podem criar seus próprios caminhos, buscando seus objetivos pessoais, segundo o que lhes agrada.

A carga horária é considerada irrelevante, portanto, jovens não estão preocupados em trabalhar poucas ou muitas horas por dia.

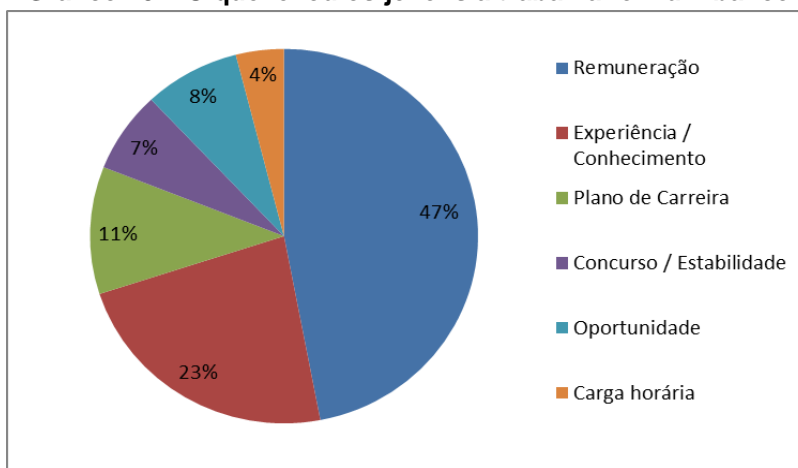
No geral, a qualidade de vida é considerada o fator de maior relevância, seguida pela oportunidade de crescimento dentro da empresa. A remuneração está em terceiro lugar e o ambiente de trabalho, o plano de carreira, os benefícios e a carga horária não são considerados fatores relevantes.

Além disso, alguns jovens consideraram fatores como a localização da empresa, possibilidade de trabalho no exterior e responsabilidade socioambiental da empresa.

4.2.4. Percepções sobre o trabalho bancário

Dentre os respondentes, cerca de 30% são funcionários de bancos, sendo assim, os mesmos têm o conhecimento sobre o trabalho, a experiência da rotina, a percepção interna sobre o banco e possuem uma expectativa em relação a sua vida profissional. Foi questionado aos mesmos o motivo que os levou a trabalhar na instituição, o Gráfico 25 demonstra as principais respostas.

Gráfico 25 – O que levou os jovens a trabalhar em um banco

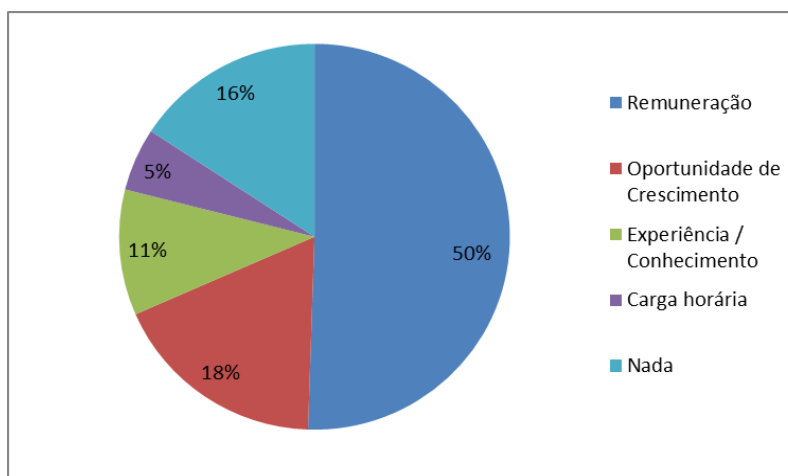


Conforme Souza (2011), a remuneração pode despertar o interesse de todos na organização, podendo ser um instrumento de motivação. O Gráfico 25 confirma tal colocação, pois cerca de 47% dos jovens que trabalham em bancos foram motivados pela remuneração oferecida pelo mesmo. A experiência e o conhecimento que se adquire dentro de uma instituição financeira foi o que motivou praticamente 1/4 dos respondentes. E apenas 11% foram motivados pelo plano de carreira oferecido pelos bancos.

O concurso o qual está diretamente relacionado com a estabilidade obteve 7% das respostas dentre os principais motivos, enquanto a oportunidade profissional obteve 8% e a carga horária apenas 4%.

Dos estudantes que não trabalham em uma instituição financeira (70%), foi questionado o que os levaria a trabalhar em uma, para identificar razões ou incentivos dos bancos que possam atrair aos jovens, conforme o gráfico 26.

Gráfico 26 - O que levaria os jovens a trabalhar em um banco



A remuneração novamente é a principal influenciadora nas decisões dos jovens ao trabalhar em um banco, sendo assim o fator mais considerado, de forma que 48% dos jovens trabalhariam em uma instituição financeira devido à remuneração.

Cerca de 17% dos universitários alega que trabalharia devido a oportunidade profissional, possivelmente considerando o plano de carreira e benefícios oferecidos pelo banco. Entre as outras opções que os levariam a trabalhar no banco foram considerados a experiência, o desemprego, o conhecimento e a carga horária.

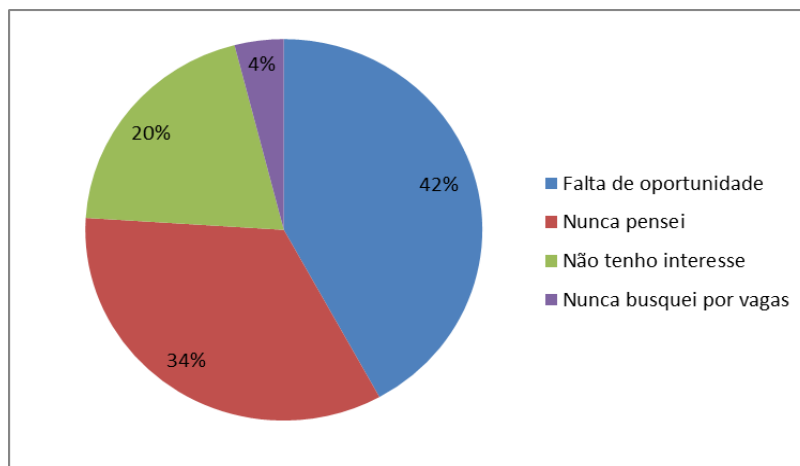
Alguns jovens, cerca de 15%, aparentemente possuem uma imagem “negativa” acerca do trabalho bancário, e não trabalhariam na instituição por “Nada”. Dentre os que justificaram sua resposta, afirmaram que seus pais ou familiares trabalham nesse ambiente e continuamente relatam acontecimentos negativos e possuem problemas de saúde causados pelo stress. Assim se torna compreensivo que os mesmos possuam essa imagem da instituição.

Alguns jovens “ousaram” em suas respostas e acrescentaram motivos que levariam os mesmo a terem interesse pelo trabalho bancário, como: “Metas realistas e liderança humana.” Além disso, foram consideradas “a infelicidade de funcionários” (parentes ou amigos) e a pouca ou quase inexistente autonomia da profissão.

Sabe-se então, que a remuneração é o que motivaria a maioria dos jovens a buscar um trabalho em banco e também, por parte dos funcionários foi o que os

motivou a trabalhar na instituição, mas, dentre os que não trabalham, embora motivados por algum dos fatores apresentados no Gráfico 26, no Gráfico 27 é apresentado à razão pela qual os jovens atualmente não estão vinculados a uma Instituição.

Gráfico 27 - Motivo de não trabalhar em um banco



Mais de 40% dos respondentes já buscaram por vagas e alegam falta de oportunidade oferecida pela empresa, conforme publicado no jornal Zero Hora no dia 10 de junho de 2016, um Estudo do Instituto de Pesquisa Econômica Avançada (IPEA) apontou que um a cada quatro jovens brasileiros entre 14 e 24 anos um está desempregado em busca de vagas. Dados do grupo de conjuntura da Diretoria de Estudos e Políticas Macroeconômicas do IPEA apontam que a proporção de brasileiros nesta faixa etária que não ingressaram no mercado de trabalho subiu de 20,89% no quarto trimestre de 2015 para 26,36% no primeiro trimestre deste ano.

Alguns nunca pensaram nessa possibilidade de profissão e carreira e outros apenas não possuem interesse.

Mesmo quando não se conhece uma empresa pessoalmente, se tem uma imagem formada por uma junção de fatos, lembranças e relatos de amigos que criam essa percepção pessoal, a qual se forma sem dados presenciais, sem o conhecimento específico e que muitas vezes acaba sendo mais real para aquele que a cria do que a verdade propriamente dita.

Sendo assim, a pesquisa considerou a opinião de universitários que não trabalham em um banco, para conhecer sua percepção sobre a carreira bancária e realizar uma comparação entre a percepção dos que não trabalham em banco e dos

funcionários, os quais presenciam no seu cotidiano a rotina da carreira bancária, para assim identificar se a percepção externa diverge da realidade.

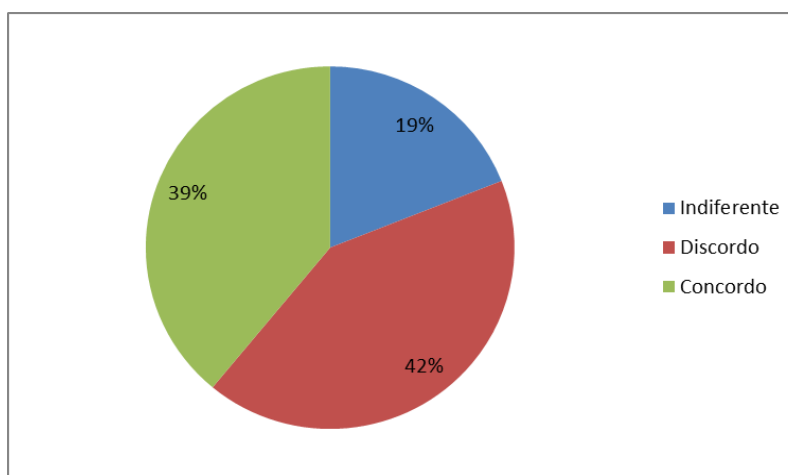
Sabe-se que a remuneração chama atenção dos jovens, assim, foi questionado se os mesmos consideram que os bancários “ganham bem” conforme a Tabela 19.

Tabela 19 - Bancários ganham bem

	Visão Externa	Visão Interna	Diferença %
Concordam	64	59	5
Indefinido	27	19	8
Discordam	9	22	13

Pode-se perceber que 64% dos que não trabalham em banco concordam que os bancários possuem uma boa remuneração e apenas 9% discordam, o que representa que os mesmos acreditam que os bancários recebem uma boa remuneração. Analisando a visão interna, percebe-se que 59% dos entrevistados concordam que sua categoria possui uma boa remuneração e 22% discordam, sendo assim a visão externa é “melhor” do que a interna nesse sentido.

Gráfico 28 - A remuneração dos bancos é suficientes para minha realização profissional



Em relação à remuneração, embora 59% dos funcionários considerem o salário “bom”, conforme o Gráfico 28, cerca de 42% discordam ser suficiente para sua realização profissional. O que significa que muito provavelmente, *ceterisparibus*, esses jovens migrarão para setores com maior remuneração, e esse pode ser o motivo que leva um alto percentual dos jovens que pretendem continuarem na empresa buscando por vagas externas.

A Tabela 20 representa a concordância dos jovens em relação à carga horária de quem trabalha em um banco comercial.

Tabela 20 – Bancários trabalham 6h por dia

	Visão Externa	Visão Interna	Diferença %
Concordam	41	26	15
Indefinido	20	17	3
Discordam	39	57	18

Dentre os que não trabalham em banco, a maioria acredita que os bancários trabalham apenas 6h por dia, enquanto aqueles que presenciam o cotidiano dentro das agências, discordam da afirmação, demonstrando que os bancários em sua maioria trabalham além do horário de atendimento, provavelmente trabalham 8h por dia ou mais em dias que se faz necessário à realização de hora extra.

Na Tabela 21, tem-se a comparação da visão externa e da visão interna sobre a percepção do plano de carreira oferecido pelos bancos.

Tabela 21 – Bancos possuem um ótimo Plano de Carreira

	Visão Externa	Visão Interna	Diferença %
Concordam	43	49	6
Indefinido	38	24	14
Discordam	19	27	8

Obviamente, aqueles que estão construindo sua carreira nas Instituições Financeiras já possuem sua opinião formada a respeito do Plano de Carreira, e praticamente 50% consideram esse plano ótimo e 27% discorda de tal afirmação.

Trabalhar em uma empresa pode ser gratificante, o que auxilia na construção da realização profissional.

Tabela 22 – É gratificante o trabalho em bancos

	Visão Externa	Visão Interna	Diferença %
Concordam	20	34	14
Indefinido	36	15	21
Discordam	44	51	7

Cerca de 50% dos entrevistados não considera o trabalho no banco gratificante enquanto apenas 34% o considera. O que contrasta com a satisfação da renda dos bancários, leva a crer que uma parcela importante dos jovens trabalha em seus postos por acreditarem estar sendo bem remunerados. A visão externa é ainda pior, apenas 20% consideram o trabalho gratificante.

Um dos fatores que está presente no ambiente bancário é o *stress*, o qual é percebido pelos jovens que trabalham em bancos e mesmo pelos que não

trabalham. Conforme a Tabela 23, cerca de 70% dos respondentes concordam que o ambiente é muito estressante, e apenas 11% discordam de tal afirmação.

Tabela 23 – O trabalho bancário é muito estressante

	Visão Externa	Visão Interna	Diferença %
Concordam	67	70	3
Indefinido	22	19	3
Discordam	11	11	0

O *stress* presente na rotina dos bancários pode estar diretamente relacionado com as metas da categoria. Conforme a Tabela 24, internamente 81% dos jovens consideram as metas muito altas, o que explica o nível de estresse dentro da carreira bancária, enquanto apenas 58% dos que possuem a visão externa concordam com a afirmação, portanto, as metas são muito mais altas do que os jovens imaginam antes de ingressar na empresa.

Tabela 24 – As metas são muito altas

	Visão Externa	Visão Interna	Diferença %
Concordam	58	81	23
Indefinido	37	8	29
Discordam	5	11	6

Um dos principais fatores que geram o *stress* são as metas, as quais, muitas vezes parecem inalcançáveis, criando uma forte pressão nos funcionários, que quando não as alcançam se tornam pessoas “frustradas” abalando diretamente sua saúde mental. Assim sendo, os gerentes praticamente se tornam vendedores e não assessores das contas bancárias.

Em relação às expectativas e projetos para vida profissional, os jovens que trabalham em banco, em sua maioria (64%) já possuem um Plano de Carreira definido, enquanto os que não trabalham, apenas 46% concordam com tal afirmação, conforme Tabela 25.

Tabela 25 – Eu tenho um plano de Carreira definido

	Visão Externa	Visão Interna	Diferença %
Concordam	46	64	18
Indefinido	22	19	3
Discordam	32	17	15

Segundo Ourique (2010), aquele que possui um projeto profissional definido sente-se mais seguro e decidido nos momentos de transição.

Dentre os bancários, apenas 17% não possuem um Plano de Carreira definido, enquanto 32% dos universitários estão nessas condições. Considerando os que discordam e os indiferentes, pode-se concluir que 54% dos universitários ainda não possui um plano de carreira definido. Ter um plano de carreira definido pode auxiliar na realização profissional, pois permite aos jovens criarem um caminho para percorrer de forma objetiva e não apenas “caminhar sem direção”.

Possuir um plano de carreira definido está diretamente relacionado com a idade dos jovens, conforme Tabela 26.

Tabela 26 – Idade x Plano de Carreira definido

	Concordam	Indiferentes	Discordam
20 ou menos	40	16	44
21 a 23 anos	37	21	42
24 a 25 anos	39	22	39
26 a 30 anos	57	22	21
31 a 35 anos	50	38	12
Mais de 36 anos	44	45	11

Pode-se observar que dentre aqueles com idade acima de 30 anos, em sua maioria são indiferentes quando a possuir um Plano de Carreira, ao mesmo tempo, quanto menor a idade, maior o percentual daqueles que não possuem um plano de carreira definido.

Considerando os fatores anteriores, e aprofundando a medição do nível de satisfação dos jovens egressos na carreira bancária, mediu-se a intenção dos mesmos em mudar de empresa.

Tabela 27 – Pretendo mudar de emprego

	Visão Externa	Visão Interna	Diferença %
Concordam	37	36	1
Indefinido	33	38	5
Discordam	30	26	4

O resultado foi que mais de um terço da amostra é indiferente a essa pergunta, ou seja, ainda não possui uma opinião formada a respeito. Mas, pode-se perceber conforme a Tabela 27, que o percentual dos jovens com intenção de mudar de emprego é praticamente a mesma, entre os jovens bancários e não bancários.

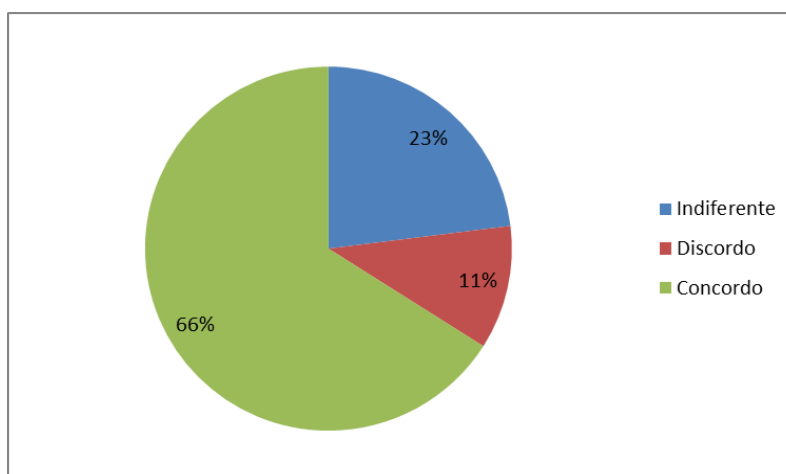
Conforme a Tabela 28 é visível a influência da idade em relação à mudança de emprego.

Tabela 28 – Idade x Pretensão de mudar de emprego

	Concordam	Indiferentes	Discordam
20 ou menos	45	25	30
21 a 23 anos	42	25	33
24 a 25 anos	32	32	36
26 a 30 anos	25	38	37
31 a 35 anos	13	38	49
Mais de 36 anos	19	31	50

Pode-se perceber que a intenção de mudar de emprego e a idade possuem uma relação inversamente proporcional, ou seja, quanto menor a idade, maior o percentual dos que concordam com a afirmação e quanto maior a idade, maior o percentual dos que discordam da afirmação, sendo assim, menor o percentual dos que pretendem mudar de emprego.

Dentro ainda da amostragem dos bancários em relação à satisfação de se trabalhar em banco comercial, tem-se a questão do acúmulo de trabalho para poucos funcionários conforme Gráfico 29.

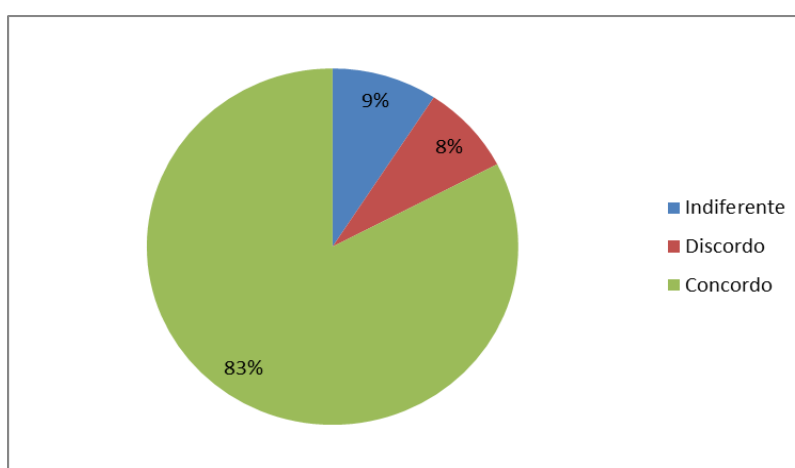
Gráfico 29 - No geral, nas agências tem-se muito trabalho para poucos funcionários.

Não raramente, observam-se a intensificação no volume de trabalho imposto aos bancários, muitas vezes causado por processos de “enxugamento” organizacional ou de sofisticação de mecanismos potencializados por novas tecnologias, bem como de elevação de pressões sobre os trabalhadores, incluindo-se aquelas por contínua atualização profissional, legitimadas por discursos como os da empregabilidade, competência e competitividade (KILIMNIK; SANT’ANNA, 2006).

E segundo Mendes (2010) os funcionários imersos na sobrecarga de trabalho, com o uso do constrangimento e medo de não alcançar as metas, se sujeitam a atitudes que consideram eticamente condenáveis. Nesse sentido, cerca de 66% dos jovens que trabalham em bancos concordam que existe uma “sobrecarga” de trabalho por funcionário nas agências bancárias, portanto, deveriam ter mais funcionários nas agências.

Além do acúmulo de trabalho, tem-se o atendimento ao público, o qual, muitas vezes exige paciência. Conforme o Gráfico 30, cerca de 83% dos funcionários concordam que é necessário ter muita paciência com os clientes, e, apenas 8% discordam de tal afirmação.

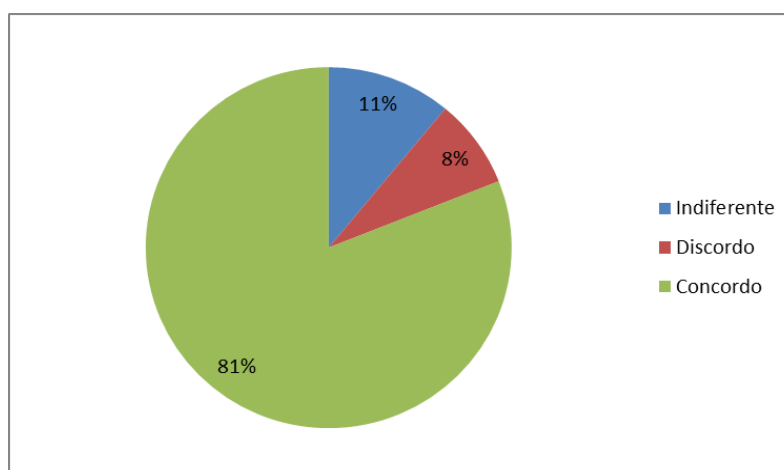
Gráfico 30 - É necessário ter muita paciência com os clientes



Portanto o atendimento ao público pode ser considerado um dos fatores que contribuem para o estresse do trabalho bancário.

O Gráfico 31, demonstra o percentual dos jovens que consideram as cobranças muito “fortes”.

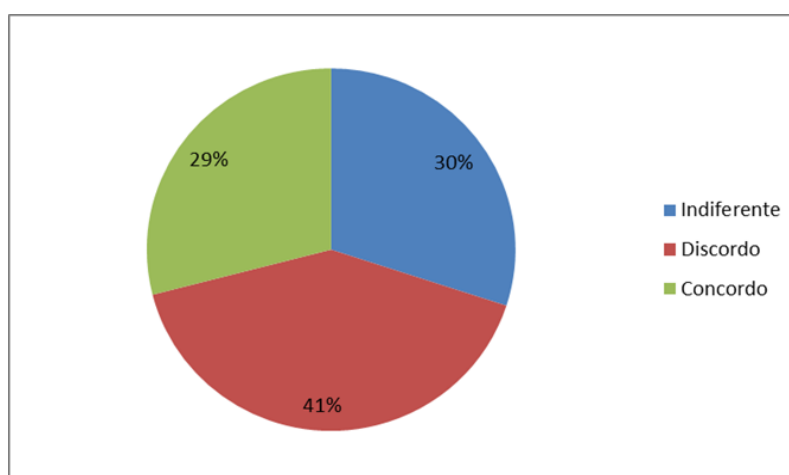
Gráfico 31 - As cobranças por parte dos gestores são muitas



As metas requerem uma supervisão, a qual muitas vezes acaba “pressionando” os funcionários, de modo que as cobranças se tornam “insuportáveis”. Considerando o grau de cobrança dentro da carreira bancária, como demonstrado no Gráfico 31, apenas 11% discordam que a cobrança por parte dos gestores são excessivas, ou seja, uma parte do estresse acumulado nesse trabalho advém do nível elevado de exigência.

Foi questionado aos respondentes se estavam satisfeitos em relação ao seu cargo, conforme o Gráfico 32.

Gráfico 32 – Satisfação em relação ao cargo



Em relação à satisfação quanto ao cargo ocupado, apenas 29% se mostraram satisfeitos. Enquanto 30% dos entrevistados são indiferentes, ou seja, não sabem se estão satisfeitos ou não. E 41% (a maior parte) estão insatisfeitos com seus cargos como demonstrado no Gráfico 32.

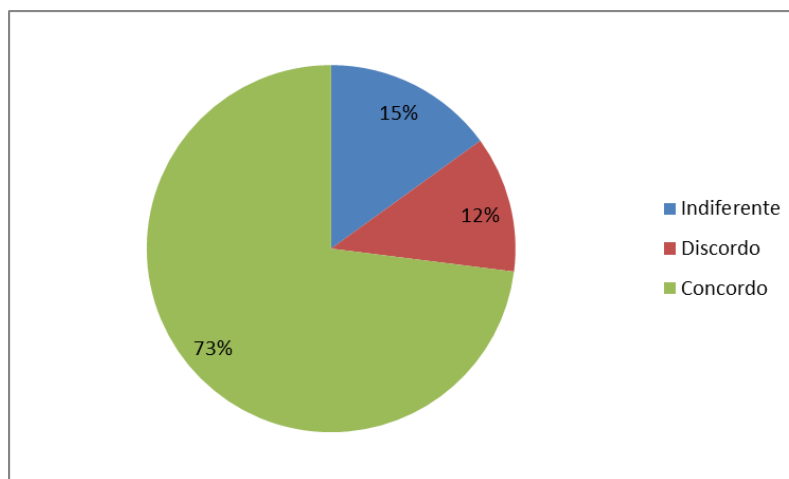
Ademais, para uma organização como as instituições financeiras que trabalham com centenas ou milhares de profissionais é improvável conciliar as diferentes expectativas de carreira das pessoas com as necessidades organizacionais sem diretrizes, estruturas de carreira ou instrumentos de gestão. O que Dutra (1996) chama de Sistema de Administração de Carreiras. Segundo o autor, o sistema não deve ser entendido como uma moldura em que as pessoas devem necessariamente se encaixar, mas sim como a estruturação de opções, como forma de organizar possibilidades, como suporte para que os indivíduos possam planejar suas carreiras dentro da empresa.

Em grandes Instituições é mais “fácil” a mudança horizontal, o que

significa trocar de cargo, porém, no mesmo nível de hierarquia e com as mesmas condições salariais.

Para saber se as expectativas dos jovens foram atingidas ao ingressar na empresa, antes, foi questionado aos mesmos se possuíam expectativas antes da contratação, conforme Gráfico 33.

Gráfico 33 - Antes de entrar no banco tinha expectativas

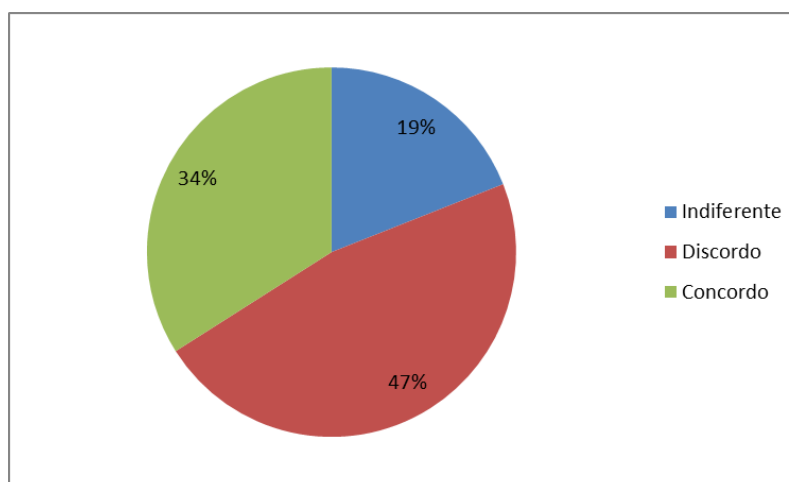


No Gráfico 33, é clara a existência de expectativas antes de começar a carreira bancária, pois, mais de 70% dos entrevistados as possuíam.

Sabendo que 3/4 criam uma perspectiva antes de iniciar o trabalho, é possível questioná-los se as mesmas foram correspondidas após o exercício da profissão, conforme o Gráfico 34.

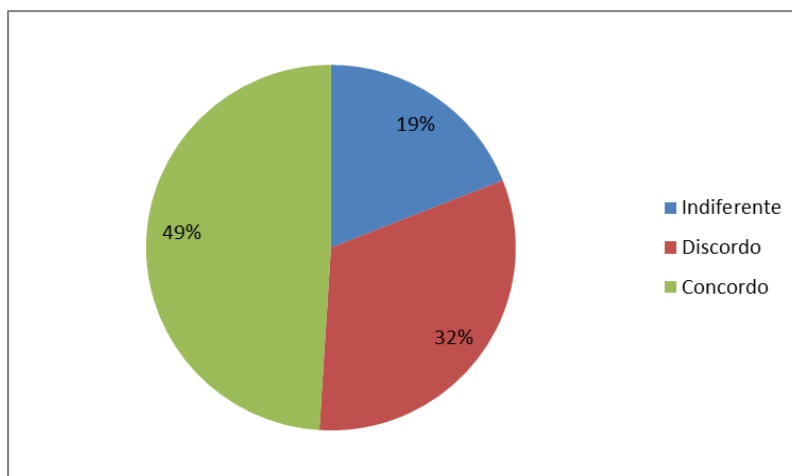
Percebe-se que praticamente metade dos universitários não obteve suas expectativas atingidas, e apenas um a cada três bancários concorda que suas expectativas foram atingidas ao começar a trabalhar na instituição.

Gráfico 34 - Ao começar a trabalhar na empresa minhas expectativas foram atingidas



Ainda sobre expectativas, foi perguntado ao jovem bancário em relação a possibilidade de carreira dentro no banco, onde ele concordaria ou não com a afirmativa “A possibilidade de carreira é ótima”, conforme o Gráfico 35.

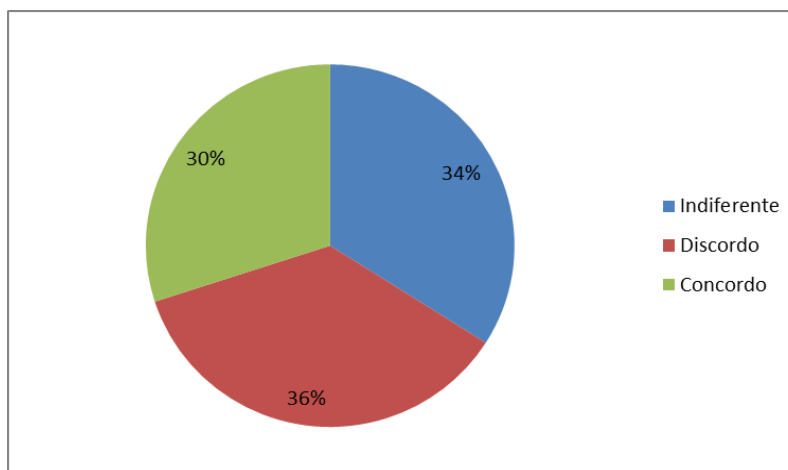
Gráfico 35 - A possibilidade de carreira é ótima



Analisando o gráfico 35, tem-se que 49% dos entrevistados que trabalham ou já trabalharam em um banco concordam que a possibilidade de carreira é ótima, enquanto 32% discordam. Isso mostra que maior parte da amostra acredita que é vantajoso investir seu trabalho em um banco e seguir carreira nessa profissão.

Todavia, para finalizar o questionário, foi questionado o estado de felicidade e satisfação do bancário. Mesmo que estar feliz seja altamente relativo visto que a felicidade depende de diversos fatores e varia, o Gráfico 36 mostra o percentual de satisfação.

Gráfico 36 - Estou feliz e realizado no meu trabalho no banco



Apenas 30% dos jovens se consideram felizes e realizados com seu trabalho, cerca de 34% não possui uma opinião formada sobre seu estado emocional enquanto 36% (a maior parte) se mostram infelizes e não realizados profissionalmente.

A pesquisa mostra que existem “prós” e “contras” na Carreira Bancária. O “ponto de vista” é relativo, e uma mesma situação é vista de forma diferente por pessoas com o mesmo curso de formação, mesma idade, mesmo estado civil e mesma profissão.

CONCLUSÕES

As percepções e expectativas dos jovens em relação ao mundo do trabalho revelam o perfil dos novos entrantes e futuros administradores das empresas, os quais terão papel fundamental no desempenho social e empresarial. Tem-se um novo ambiente de trabalho, repleto de mudanças, adaptações, rápidos desenvolvimentos tecnológicos e individualização das relações de trabalho.

O setor financeiro, no qual as instituições financeiras estão inseridas, possui forte influência no desenvolvimento da sociedade e na economia mundial. Essas instituições têm passado por mudanças significativas desde sua criação. Dentre as principais mudanças, o impacto da tecnologia se destaca por estar transformando o setor, pois, dessa forma os clientes começam a se “auto atender” e agências que possuíam um número elevado de funcionários (carca de 15 caixas, por exemplo), atualmente, possui cerca de 5 caixas eletrônicos e 2 funcionários com essa função, assim as transações financeiras realizadas de forma *online*, estão se tornando cada vez mais frequentes e comuns.

Nesse sentido, o presente trabalho teve como objetivo identificar como os estudantes concluintes da graduação percebem a carreira em bancos, considerando que os mesmos, estão passando por uma transição ao saírem da faculdade e ingressar no mercado de trabalho.

Para alcançar os objetivos propostos, foi adotada uma abordagem quantitativa descritiva, precedida por uma análise, representada por gráficos e tabelas no programa *Excel*. Então foram aplicados dois questionários, o primeiro questionário foi aplicado de forma *online*, obteve 220 respostas referentes às expectativas profissionais, intenções futuras dos jovens e percepções sobre o trabalho bancário. O segundo, questionário, obteve 184 e foi aplicado apenas de modo presencial, respondido apenas por alunos dos últimos semestre da graduação, com o objetivo de identificar as suas principais expectativas da vida profissional, os fatores decisivos para escolha da carreira e percepções sobre o significado do trabalho e o setor bancário.

A fim de se operacionalizar o objetivo geral do presente estudo, o qual se resume em pesquisar as perspectivas dos jovens egressos de nível superior em relação à carreira em instituições financeiras foram estabelecidos cinco objetivos

específicos, levando em conta suas perspectivas profissionais, expectativas e fatores decisivos da carreira, suas percepções acerca do trabalho em banco e sua satisfação ao ser bancário.

O primeiro objetivo específico era identificar, se os estudantes concluintes da graduação possuem um plano de carreira definido e a análise dos dados obtidos através da aplicação do Questionário II permitiu tal caracterização. Assim, os resultados demonstram que dentre os que trabalham em bancos a maioria possui seu plano definido (64%), enquanto aqueles que não trabalham em bancos apenas 46% concordam com tal afirmação.

Conclui-se que o trabalho bancário auxilia na construção do plano de carreira e muitos jovens ainda não possuem seu projeto definido. Outro influenciador na construção do plano de carreira é a idade, pois a pesquisa demonstra que com o passar dos anos o plano de carreira acaba sendo visto como “indiferente” para vida profissional e quanto maior a idade menor o número dos que não possuem o plano de carreira.

O segundo objetivo específico era de diagnosticar os objetivos futuros dos jovens em relação as suas carreiras para os próximos dois anos e através dos resultados obtido com a aplicação do Questionário I e II foi possível atingir esse objetivo. As principais constatações a que se chegou através desses resultados foram que a maior parte dos jovens pretende: começar um curso de idioma, realizar um concurso público, seguir na empresa atual, buscando vagas externas ou vagas internas com crescimento vertical, pode-se concluir que a maioria dos jovens não estão satisfeitos com seu atual emprego ou cargo. E, apenas uma pequena parte dos jovens pretende iniciar um novo curso de graduação ou iniciar um mestrado.

O terceiro objetivo específico desse trabalho foi definir as principais expectativas da vida profissional dos jovens, bem como os fatores decisivos para a escolha da carreira e isso ocorreu pela análise de afirmações feitas pelos respondentes e de itens relacionados ao projeto profissional futuro classificados pelos respondentes de acordo com suas prioridades. Os resultados obtidos permitem afirmar que os estudantes concluintes esperam ter qualidade de vida em suas atividades futuras, ou seja, conciliar a vida pessoal e profissional, sendo assim, ter bons ganhos financeiros não é a principal expectativa dos mesmos, assim como obter reconhecimento profissional.

Quanto aos fatores decisivos para a escolha da carreira, a qualidade de vida novamente se destacou. A oportunidade de crescimento é o segundo fator de influência precedido pela remuneração oferecida pela empresa. Fatores como: o ambiente de trabalho, o plano de carreira oferecido pela empresa, os benefícios e a carga horária, não são considerados pelos jovens como decisivos para escolha da carreira.

O quarto objetivo específico almejou verificar a percepção dos jovens em relação à carreira em bancos. Para tal, foram abordados diversos assuntos relacionados com o cotidiano dos bancários, conforme citado abaixo com seus devidos resultados:

- Em relação às metas, a maior parte dos bancários em ambos os questionários as consideram muito altas, quase inalcançáveis;
- As pressões por parte dos gestores são colocadas em forma de cobrança para alcance das metas e está fortemente presente no ambiente de trabalho;
- O estresse causado e influenciado principalmente devido às metas tidas como “absurdas” é percebido pelos jovens por grande parte dos bancários;
- Quanto à carga horária, existe a “imagem” por parte daqueles que não trabalham em banco de que é composta por 6h diárias, enquanto aqueles que presenciam a rotina discordam da afirmação;
- A remuneração é percebida como alta pela maior parte dos jovens, principalmente pelos que não trabalham em bancos;
- O plano e a possibilidade de carreira, de modo geral, são vistos como ótimos;
- O trabalho bancário não é considerado gratificante;
- Nas agências percebe-se muito trabalho para poucos funcionários;
- E, além de tudo, é necessário ter muita paciência com os clientes.

Por fim, o quinto objetivo consistia em identificar a satisfação dos jovens bancários. No Questionário I, obteve-se que a maioria se consideram satisfeitos, enquanto no Questionário II apenas 1/3 concordam com tal afirmação. Pode-se constatar uma relação com a satisfação e o cargo, a qual obteve o mesmo resultado, cerca de 1/3 dos jovens. Em relação à remuneração a maior parte dos respondentes não considera suficiente para realização profissional.

Além dos objetivos, foi constatado que o que levou os mesmos a trabalharem em bancos em sua maioria foi a remuneração, procedida pela experiência

profissional. Aos que não trabalham em banco, os motivos que levariam os mesmos a trabalhar em um banco podem ser resumidos em três principais: a remuneração (que se destaca com 50% dos respondentes), precedida pela oportunidade de crescimento e pela experiência oferecida pela empresa. Ademais, a pesquisa demonstrou que o principal motivo pelo qual alguns jovens não trabalham em banco é a “falta de oportunidade”, tanto no Questionário I quanto no II os resultados foram os mesmos. Muitos dos jovens nunca pensaram na possibilidade e outros apenas não possuem interesse.

Quanto às limitações da pesquisa, pelo fato de a própria pesquisadora estar inserida na população alvo, algumas percepções pessoais da mesma podem tê-la induzido a interpretar os resultados pela sua perspectiva e seus entendimentos do problema de pesquisa, por sua vivência tanto no setor bancário quanto na conclusão da graduação.

Finalmente, as sugestões para estudos futuros são:

- a) estender a pesquisa a alunos ingressantes no nível superior, para comparação das expectativas profissionais;
- b) realizar a pesquisa identificando o nome da Instituição onde os alunos trabalham, a fim de comparação;
- c) estudar as expectativas de carreiras em outros setores.

A pesquisa buscou identificar as principais expectativas dos jovens em relação às suas carreiras e suas percepções em relação ao trabalho bancário. Dessa forma, espera-se que seja útil para quem deseja compreender os principais motivos para se trabalhar ou não em um banco, assim como definir a importância da construção de um plano de carreira.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBORNOS, Suzana. **O Que é trabalho?** São Paulo: Brasiliense, 1986.

ALSOP, R. **The Trophy Kids Grow Up:** How the millennial generation is shaking up the workplace. EUA: Jossey-Bass, 2008.

Disponível em: <http://online.wsj.com/article/SB122455219391652725.html> Acesso em: 27/04/2016

ANTUNES, Ricardo. **O Continente do labor.** São Paulo: Boitempo, 2011.

_____. **Adeus ao trabalho?** ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 15. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

ARAÚJO, J. N. G.; CARRETEIRO, T. C. **Cenários sociais e uma abordagem clínica.** São Paulo: Escuta, 2001.

BARUCH, Y. **Transforming careers:** from linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspectives. *Journal Career Development International*, 2004. p. 58-73. Com tradução online, disponível em: www.emeraldinsight.com/1362-0436.htm.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Prefácio. In: KILIMNIK, Zélia Miranda. (Org.). **Transformações e Transições nas carreiras:** estudos nacionais e internacionais sobre o tema. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

CATTANI, A. D. **Trabalho e autonomia.** Petrópolis:Vozes, 1996.

CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; LEMOS, Ana Heloisa da Costa and VIANA, Mila Desouza de Aquino. **Novas gerações no mercado de trabalho:** expectativas renovadas ou antigos ideais? *Cad. EBAPE.BR.* 2012, vol.10, n.1, p.162-180. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512012000100011>. Acesso feito em 15/05/2016

CHANLAT, J. F. **Quais carreiras e para qual sociedade?** (I). *Revista de Administração de Empresas.* São Paulo, v. 35, n.6, p. 67-75, nov/dez 1995.

CODO, Wanderley. **Um diagnóstico do trabalho: em busca do prazer.** In: São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.

_____. **Por uma psicologia do trabalho;** ensaios recolhidos. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.

CODO, W; SAMPAIO. J. **Sofrimento psíquico nas organizações:** Saúde mental e trabalho. Petrópolis: Vozes.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho:** estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez, 1987.

_____. **Subjetividade, trabalho e ação.** Revista Produção, v. 14 n.3, p. 27-34, set/dez, 2004.

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

ENRIQUEZ, E. **O homem do século XXI:** sujeito autônomo ou indivíduo descartável. RAE Eletrônica, 2006.

ERICKSON, T. **Plugged in:** the generation Y guide to thriving at work. Boston. Harvard Business Press, 2008.

FISCHLOWITZ, Estanislau. **Principais problemas da migração nordestina.** Rio de Janeiro, MEC/Dep. de Impr. Nac, 1959. Série "Vida Brasileira". (Ministério da Educação e Cultura). p. 38.

GAUDE, Jacques, **L'insertion des Jeunes et les Politiques D'emploi-Formation,** Cahiers de L'emploi et de la Formation, Genève: Ed. OIT, 1997. Disponível em: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/documents/publication/wcms_120236.pdf Acesso em: 20/05/2016 Com tradução online.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social:** ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Tradução: Ivo Storniolo. Ideias & Letras, Aparecida, SP, 2007. p. 338. Resenha de: MORAES, Maria Regina Cariello. Rev. bras. Saúde ocup., São Paulo, 37 (126): 287-289, 2012.

GRESSLER, L. A. **Introdução a pesquisa.** São Paulo. Loyola, 2004.p. 112.

GRISCI, C. L. I. **Dos corpos em rede às máquinas em rede: reestruturação do trabalho bancário e constituição do sujeito.** Revista de Administração Contemporânea, P. 87-108, Jan/Mar, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 2007.

HALL, D. T., MIRVIS, P. H. Careers as lifelong learning. Em D. T. Hall & P. H. Mirvis (Orgs.), **The changing nature of work.** San Francisco, CA: JosseyBass, 1995. p. 323-361.

HANASCHIRO, D.; TEIXEIRA, M.L.; ZACARRELI, L. **Gestão do fator humano.** São Paulo : Saraiva, 2006.

HORN, Carlos Henrique. Mercado de trabalho. In: CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena. **Dicionário de trabalho e tecnologia.** Porto Alegre: UFRGS, 2009.

HUNTLEY, R. **The world according to Y: Inside the New Adult Generation.** Sydney: Allen & Unwin, 2006.

JINKINGS, N. **O Mister de fazer dinheiro: automatização e subjetividade no trabalho bancário.** São Paulo: Editores Associados, 1995.

KILIMNIK, Z. M.; ANNA, A. S. S.; OLIVEIRA, L. C. V.; BARROS, D. T. R. **Seriam as âncoras de carreiras estáveis ou mutantes?: um estudo com profissionais de Administração em transição de carreira.** Revista Brasileira de Orientação Profissional. Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 43-60, jun. 2008. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1679-33902008000100005&script=sci_arttext .

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LASSANCE, M. C. P. **A orientação profissional e a globalização da economia.** *Revista da Abop*, 1997 P: 71-80

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2010.

LUCENA, M^a. D. Da Salete. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo; Atlas, 1995.

MACHY, K., GARDNER, D., FORSYTH, S. **Generational differences at work: introduction and overview**. Journal of Managerial Psychology, Bingley, v. 23 n. 8 p. 857-861, 2008.

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MARX, Karl. **O capital** (Crítica da Economia Política). Livro 1: O processo de produção do capital. DIFEL. 1982.

MENDES, A. M. et al. (Org.). **Violência no trabalho: perspectivas da Psicodinâmica, da Ergonomia e da Sociologia Clínica**. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2010.

OLIVEIRA, Sidnei. **Novos talentos no mercado**. Diário de São Paulo. 2010.

OURIQUE, Luciana Rubensan. **Auto-eficácia e personalidade no planejamento de carreira de universitários**. 2010. 96 f. Dissertação (Mestrado em psicologia) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

PERES, U. T. **Depressão e melancolia**. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2010.

POCHMANN, Márcio. **A batalha pelo primeiro emprego: a situação atual dos jovens e as perspectivas no mercado de trabalho brasileiro**. São Paulo: Publisher, 2000.

_____. Educação e trabalho: como desenvolver uma relação virtuosa?. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 25, n. 87, p. 383-399, maio/ago. 2004. Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br/>.

POCHMANN, Marcio; AMORIM, Ricardo (Orgs.). **Qualidade das ocupações no Brasil**. Carta Social e do Trabalho, Campinas: Unicamp. IE. Centro de Estudos de Economia Sindical e do Trabalho, n. 3, p. 1821, set./dez. 2006.

RESENDE, Enio. **Cargo, salários e carreiras: novos paradigmas conceituais e práticos.** Rio de Janeiro, EditoraSummus, 2002.

ROCHA, Sidinei e PICCININI, Valmária. **Mercado de trabalho: múltiplos (des)entendimentos.** RAP, Rio de Janeiro, 2011.

ROCHA DE OLIVEIRA, Sidinei. **Estágios para universitários: representações e implicações na inserção profissional dos jovens brasileiros e franceses.** Tese de doutorado da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2009.

SANCHIS, Enric. **Da escola ao desemprego.** Rio de Janeiro: Agir, 1997.

SANTOS, M. A. F. **Tentativas de suicídio de Bancários no contexto das reestruturações produtivas.** Revista de Administração Contemporânea - RAC, Curitiba, v. 14, n. 5, p. 925-938, Set./Out. 2010.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo; Cortez, 2007.

SOIBELMAN, Leib. **A Enciclopédia do advogado.** Rio de Janeiro, 1981.

SOUZA, Maria Zélia de Almeida et. al. **Cargos, carreiras e remuneração.** Rio de Janeiro: FGV, 2011. p. 20 e p. 95.

SMOLA, K.W.; SUTTON, C.D. **Generational Differences: revisiting generational work values for the new millenium.** Journal of Organizational Behavior, New Jersey, v. 23, n.4, p.363-382, June 2002.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações.** São Paulo: Saraiva, 2006.

SULLIVAN, Sherry; BARUCH, Yehuda. **Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration** Journal of Management, 2009 Disponível em: <http://jom.sagepub.com/content/35/6/1542>. Com tradução online.

TAPSCOTT, Don. **A hora da geração digital: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos.** Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.

TEIXEIRA, S. **A depressão no meio ambiente do trabalho e sua caracterização como doença do trabalho.** Revista Tribunal Regional do Trabalho, 3ª Região, Belo Horizonte , v.46, n.76, p.27-44, jul./dez.2007.

TOLEDO, F., MILIONI, B. **Dicionário de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1986. P. 126.

VIEGAS, S. **Trabalho e vida.** In: Conferência para os profissionais do centro de reabilitação profissional do INPS. Belo Horizonte, 1989. p.4-11 Disponível em: Trabalho e Vida Sonia Viegas Grátis Artigos Acadêmicos www.trabalhosfeitos.com/topicos/trabalho-e-vida-sonia-viegas/0 .. de Reabilitação Profissional do INSS- Belo Horizonte, em 12.07.1989. Tiago Mendes Teixeira* Sônia Viegas em sua conferência busca, para falar do trabalho, ... (Charles Guide, Compêndio de Economia) 4 Resumo O presente trabalho objetiva cada vez mais qualificações e especializações para seus profissionais.

YIN, Robert. Introdução. In: **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre, Bookman. 2005. . 19-37.

ZACCARELLI, Laura M.; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luísa Mendes; DOMENICO, Marcia Rossi. **O outro lado da moeda:** desenvolvendo a empregabilidade e a carreira. São Paulo: Saraiva, 2008.

FONTES:

Historio do Banco do Brasil

<http://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial> Acesso em: 06/09/2016

Hisotira do Banrisul

<https://www.banrisul.com.br/> Acesso em: 06/09/2016

Historia do Bradesco

<http://banco.bradesco/html/classic/index.shtm> Acesso em: 06/09/2016.

Historia da Caixa Economia Federal

<http://www.caixa.gov.br/Paginas/home-caixa.aspx> Acesso em: 06/09/2016.

Historia do HSBC

[https://pt.wikipedia.org/wiki/Banco_HSBC_\(Brasil\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Banco_HSBC_(Brasil)) Acesso em: 06/09/2016

Historia do Itaú Unibano

https://www.itaubank.com.br/?gclid=CLOi_teq-84CFcqAkQod8zkGgQ Acesso em: 06/09/2016

Historia do Santander

<https://www.santander.com.br/br/pessoa-fisica/santander> Acesso em: 06/09/2016.

Historia do Sicredi

<https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/historico/> Acesso em: 06/09/2016

Jovens na fila do desemprego - Junho de 2016

<http://zh.clicrbs.com.br/rs/opiniao/colunistas/marta-sfredo/noticia/2016/06/os-jovens-na-fila-do-desemprego-5937667.html#> Acesso feito em: 23/06/2016

Jovens são os mais afetados pelo desemprego - Maio de 2016

<http://zh.clicrbs.com.br/rs/noticia/2016/05/por-que-os-jovens-sao-os-mais-afetados-pelo-desemprego-saiba-o-que-fazer-para-nao-desanimar-5811997.html> Acesso em: 23/06/2016

Karl Marx (1844) - O trabalho aliendo

<http://guy-debord.blogspot.com.br/2009/08/karl-marx-o-trabalho-alienado.html>
Acesso em: 24/06/2016

Maiores bancos do Brasil

<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/os-20-maiores-bancos-do-brasil-em-valor-de-ativos#2>. Acesso em: 16/08/2016

Pesquisa Mensal de Emprego - IBGE 2013

http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/
Acesso em: 01/05/2016

Pirâmide Etária 1960

http://images.slideplayer.com.br/11/3276985/slides/slide_28.jpg Acesso em: 23/06/2016

Pirâmide Etária 2016

http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/projecao_da_populacao/2008/piramide/piramide.shtm Acesso em: 23/06/2016

Principais bancos do sistema bancário

<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/os-20-maiores-bancos-do-brasil-em-valor-de-ativos#2>. Acesso em: 16/08/2016

Sistema Financeiro Nacional

<http://edgarabreu.com.br/download-apostilas/cpa-10.pdf> Acesso em: 05/09/2016

Situação atual do mercado de trabalho no Brasil - Abril de 2016

<http://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2016/04/numeros-do-ibge-mostram-piora-do-mercado-de-trabalho.html> Acesso em: 23/06/2016

ANEXO A – QUESTIONÁRIO I

Perspectiva de Carreira dos Jovens - Expectativas e motivações da carreira bancária

Identificando o perfil do respondente

*Obrigatório

Qual seu sexo? *

- Feminino
- Masculino

Qual sua faixa etária? *

- Menos de 20 anos
- 21 a 23 anos
- 24 a 25 anos
- 26 a 30 anos
- 31 a 35 anos
- Mais de 36 anos

Qual seu estado civil? *

- Solteiro
- Casado/União Estável
- Separado/Viúvo

Qual sua formação ou seu curso atual? *

- Administração
- Economia
- Outro: _____

Semestre atual? *

- 1º ao 3º semestre
- 4º ao 6º semestre
- 7º a 10º semestre
- Já sou formado

A renda familiar bruta (incluindo você) é: *

- Até R\$ 1,760,00
- Entre R\$ 1,760,01 e R\$ 3,520,00
- Entre R\$ 3,520,01 e R\$ 8.800,00
- Entre R\$ 8.800,01 e R\$ 17,600,00
- Acima de R\$ 17,600,01

A sua renda bruta é: *

- Até R\$ 1,760,00
- Entre R\$ 1,760,01 e R\$ 3,520,00
- Entre R\$ 3,520,01 e R\$ 8.800,00
- Entre R\$ 8.800,01 e R\$ 17,600,00

Perspectiva de Carreira dos jovens

Quais ações você pretende fazer nos próximos 2 anos? *

- Seguir carreira na empresa em que estou, buscando oportunidades internas
- Prestar concurso público
- Fazer curso de especialização
- Fazer um curso de idiomas
- Fazer um curso de mestrado
- Abrir negócio próprio
- Fazer seleções para trainee
- Fazer novo curso de graduação
- Fazer intercâmbio / viajar para o exterior mais de 6 meses
- Seguir na empresa em que estou, mas atento a novas oportunidades

Expectativas ao trabalhar em um banco

Você já trabalhou ou está trabalhando em uma instituição financeira? *

- Sim
- Não

Se marcou NÃO na pergunta anterior, qual é o motivo?

- Não me identifico com bancos
- Nunca pensei em trabalhar em banco
- Acredito que bancos não oferecem grandes oportunidades de plano de carreira
- Falta de oportunidade, pois já busquei por vagas
- Estou participando de um processo seletivo para ingressar em uma instituição financeira

Se marcou SIM na pergunta anterior, qual cargo que você ocupa atualmente?

- Estagiário
- Caixa
- Agente comercial, Escriturário ou Técnico bancário
- Coordenador ou Gerente pessoa física
- Gerente de empresas, de atendimento ou geral

Há quanto tempo você trabalha em banco (não necessariamente na mesma instituição)?

- Menos de 3 anos
- De 3 a 5 anos
- De 5 a 10 anos
- Mais de 10 anos

Ao ingressar em um banco privado, fiquei satisfeito, pois atingiu todas as minhas expectativas.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Ao ingressar em um banco privado, percebi que o trabalho é mais estressante do que eu imaginava.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Ao ingressar em um banco privado, recebi todo treinamento necessário para o bom desenvolvimento da minha função.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

As metas colocadas pelo banco são muito altas, "fora da realidade", estressando-me.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

A pressão colocada pelos supervisores é muito forte, fazendo-me sentir mal.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Marque qual o grau de importância da ESTABILIDADE no seu trabalho.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

ANEXO B – QUESTIONÁRIO II**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

Prezado (a) Colega:

Esta pesquisa tem por objetivo identificar as percepções dos jovens egressos de nível superior em relação à carreira bancária, bem como identificar as motivações e expectativas dos mesmos. Para tanto, conto com sua contribuição no preenchimento deste questionário, que pode ser respondido em alguns minutos.

ESTE QUESTIONÁRIO NÃO É IDENTIFICADO.

BLOCO A

Perfil do respondente:

1) Qual sua idade?

- Menos de 20 anos 21 a 23 anos 24 a 25 anos
 26 a 30 anos 31 a 35 anos Mais de 36 anos

2) Qual seu curso atual ou de formação?

- Administração Economia Outro: _____

3) Qual seu semestre atual?

- 1º ou 2º 3º ou 4º 5º ou 6º
 7º ou 8º 9º ou 10º Já sou formado.

4) Qual sua renda bruta familiar per capita?

- Até R\$ 1.760,00 Entre R\$ 1,760,01 e R\$ 3,520,00
 Entre R\$ 3,520,01 e R\$ 8,800,00 Entre R\$ 8,800,01 e R\$ 17.600,00
 Acima de R\$ 17.600,01

BLOCO B

Expectativas da vida profissional e percepções sobre o trabalho bancário:

Sendo 1- Discordo totalmente, 2- Discordo parcialmente, 3- Indiferente, 4- Concordo parcialmente e 5- Concordo totalmente.

5) Segue abaixo afirmações sobre o trabalho na vida, assinale conforme concordas com cada uma delas.

	1	2	3	4	5
Não consigo imaginar minha vida sem trabalhar.					
Se eu não precisasse trabalhar, não trabalharia.					
As empresas que escolhem as pessoas para trabalhar.					
As pessoas que escolhem as empresas para trabalhar.					
Eu tenho um plano de carreira definido.					

6) Abaixo seguem afirmações sobre seus objetivos profissionais para os próximos anos, assinale o grau de concordância em cada uma delas.

	1	2	3	4	5
Continuar na empresa – Buscando vagas internas.					
Continuar na empresa – Buscando vagas externas.					
Mudar de empresa.					
Mudar de ramo/setor.					
Começar novo curso de graduação ou especialização para iniciar novo plano de carreira.					
Prestar concurso público.					
Abrir negócio próprio.					
Outro:					

7) Indique o quanto concorda com cada uma das expectativas apresentadas a seguir:

	1	2	3	4	5
Minha maior expectativa é ter bons ganhos financeiros em minhas atividades futuras.					
Minha maior expectativa é ter qualidade de vida nas atividades futuras.					
Minha maior expectativa é ter reconhecimento profissional.					
Minha maior expectativa é encontrar um emprego.					

8) Indique a ordem de importância dentre as opções abaixo para escolha da sua carreira:

De 1 a 8, sendo “1” para a de maior importância.

() A oportunidade de crescimento e desenvolvimento.

- () Remuneração.
- () Benefícios. (VR, VT, VA, Plano de saúde, PLR, auxílio-creche e seguros)
- () Carga horária. (segunda a sexta 6h ou no máximo 8h por dia)
- () Plano de Carreira oferecido pela empresa.
- () Ambiente de trabalho.
- () Qualidade de vida.
- () Outro:

9) Abaixo seguem afirmações sobre sua percepção do trabalho bancário, indique em que medida você concorda com cada uma delas.

	1	2	3	4	5
Bancários ganham bem. (Considerando o salário, comissão e os benefícios que recebem).					
Bancários trabalham 6hrs por dia. (das 10h às 16hrs)					
Bancos oferecem um ótimo plano de carreira.					
É gratificante o trabalho em banco.					
Trabalhar em banco é muito estressante.					
As metas dos bancários são muito altas, tornando os gerentes praticamente vendedores.					

BLOCO C

Motivos para trabalhar ou não em bancos e identificação da percepção de funcionários.

10) Você trabalha ou já trabalhou em um banco?

() Não. O que poderia me levar a trabalhar em um banco? _____

() Sim. Meu principal motivo para trabalhar em um banco ou o que me levou a trabalhar no banco: _____

11) Se marcou não na pergunta anterior, por qual motivo você não trabalha em um banco:

() Nunca pensei em trabalhar em bancos.

() Falta de oportunidade pois, já busquei por vagas e participei de processos seletivos.

() Outro: _____

12) Se marcou sim na pergunta 10, responda:

Sendo 1- Discordo totalmente, 2- Discordo parcialmente, 3- Indiferente, 4- Concordo parcialmente e 5- Concordo totalmente.

	1	2	3	4	5
As metas são muito altas, considero "fora da realidade".					
A competição entre os bancários nas agências atrapalha o ambiente de trabalho.					
A competição entre os bancários ajuda a aumentar a produtividade.					
No geral nas agências tem-se muito trabalho para poucos funcionários.					
Para ser bancário é necessário ter muita paciência com os clientes.					
A remuneração dos bancos privados é suficiente para minha realização profissional.					
As cobranças/pressão por parte dos gestores são muitas.					
Os clientes são irritantes.					
Estou satisfeito com meu cargo.					
Antes de entrar no banco tinha expectativas.					
Ao começar a trabalhar na empresa minhas expectativas foram atingidas.					
A possibilidade de carreira é ótima.					
Estou feliz e realizado no meu trabalho no banco.					

Opcional, se deseja receber o resultado da pesquisa, escreva seu e-mail:

Obrigada pela colaboração!