

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

Diego Souza Mendonça

**GESTÃO DE CARREIRAS: UM ESTUDO DE CASO NAS AGÊNCIAS
DE VAREJO DE UM BANCO PÚBLICO**

Porto Alegre

2010

Diego Souza Mendonça

**GESTÃO DE CARREIRAS: UM ESTUDO DE CASO NAS AGÊNCIAS
DE VAREJO DE UM BANCO PÚBLICO**

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

Orientadora: Prof^a Angela Beatriz Scheffer Garay

Tutora orientadora: Shalimar Gallon

Porto Alegre

2010

Diego Souza Mendonça

**GESTÃO DE CARREIRAS: UM ESTUDO DE CASO NAS AGÊNCIAS
DE VAREJO DE UM BANCO PÚBLICO**

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

Aprovado em 11 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a Dr.^a Ângela Beatriz Scheffer Garay

Prof.^a Dr.^a Claudia Simone Antonello

AGRADECIMENTOS

Expresso minha profunda gratidão a todos os professores, tutores e coordenadores que se dedicaram ao sucesso deste curso.

RESUMO

A gestão de carreira insere-se no âmbito da gestão de recursos humanos, sendo um processo que ocorre em conjunto entre indivíduo e organização. Em seu escopo, encontram-se a definição de possíveis trajetórias profissionais, os sistemas de valorização e o estabelecimento de critérios de acesso a posições mais valorizadas. Este estudo de caso teve como objetivo geral analisar as percepções dos funcionários de um banco público em relação à gestão de carreiras nas agências de varejo. Para tanto, foram aplicados oitenta e três questionários aos funcionários de cinco agências localizadas na cidade de Rio Grande RS. A partir de uma análise quantitativa, procurou-se levantar o perfil dos funcionários, as percepções sobre o sistema de gestão de carreira da instituição e de como eles administram a própria carreira. Verificou-se que a carreira na instituição cumpre diversos fins, tais como desenvolvimento de funcionários, motivação para o desempenho e controle político do quadro de pessoal. Constatou-se diferenças nas percepções dos funcionários que conseguiram ascender profissionalmente daqueles que ainda não. De modo geral, quanto mais valorizada a posição ocupada pelo indivíduo, maior o seu comprometimento em cumprir os requisitos percebidos como importantes para a ascensão profissional dentro da empresa. Por outro lado, os funcionários ocupantes de posições mais baixas mostraram-se menos satisfeitos com sua carreira, menos adaptados a seu papel organizacional e manifestaram intenção de deixar a empresa em maior quantidade. Sugeriu-se à empresa a adoção de um sistema de valorização baseado na pessoa para funcionários de base, com o objetivo de melhor integrar as expectativas destes com as da empresa.

Palavras-chave: Gestão de carreiras, Ascensão Profissional, Setor Bancário.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 -	Comparação entre os sistemas de valorização <i>job-based</i> e <i>skill-based</i>	22
Figura 1 -	Sexo -----	29
Figura 2 -	Faixa etária -----	30
Figura 3 -	Tempo de empresa -----	30
Figura 4 -	Função desempenhada -----	31
Figura 5 -	Escolaridade -----	31
Figura 6 -	A política de remuneração é explicitada de forma clara -----	32
Figura 7 -	Atratividade dos incrementos salariais decorrentes da ascensão profissional nas agências de varejo. -----	33
Figura 8 -	O banco comunica de forma clara o que é esperado do funcionário para que este possa ascender profissionalmente. -----	33
Figura 9 -	O banco fornece as ferramentas adequadas para que os funcionários planejem sua própria carreira. -----	34
Figura 10 -	O processo seletivo para as comissões é meritocrático. -----	34
Figura 11 -	Ter uma rede de contatos com pessoas influentes é relevante no processo de ascensão. -----	35
Figura 12 -	A carreira no banco oferece estabilidade. -----	35
Figura 13 -	Funcionários que participam de greves e paralisações costumam ser prejudicados no processo de ascensão. -----	36
Figura 14 -	Prioriza as possibilidades de carreira dentro do banco em relação às externas a ele. -----	38
Figura 15 -	Facilidade de adaptação a novas exigências da empresa. -----	40
Figura 16 -	Realiza esforços no sentido de destacar-se profissionalmente. -----	40
Figura 17 -	Participação em programas de certificação valorizados pelo banco. -	41
Figura 18 -	Participação em cursos de treinamento disponibilizados pelo banco.	41

Figura 19 - Realização de curso(s) de graduação e/ou pós para explorar melhor as possibilidades de ascensão dentro da empresa. -----	42
Figura 20 - Evita participar ativamente de movimentos reivindicatórios para não prejudicar o desenvolvimento de sua carreira. -----	43

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Número de funcionários por agência. -----	25
Tabela 2	Remuneração dos gerentes de módulo. -----	28
Tabela 3	Variáveis relevantes para ascensão profissional no Banco Delta. -----	36
Tabela 4	Considerando a posição ocupada, as oportunidades de ascensão oferecidas pelo banco são em bom número. -----	37
Tabela 5	Intenção de permanecer na empresa por tempo indeterminado ou até a aposentadoria. -----	37
Tabela 6	As possibilidades de ascensão o motivam a obter um bom desempenho dentro do banco. -----	39
Tabela 7	Satisfação com o desenvolvimento da própria carreira. -----	39
Tabela 8	Integração do indivíduo ao seu papel organizacional. -----	42

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	12
1 A GESTÃO DE CARREIRA.....	14
1.1 Gestão de carreira e o contexto social e econômico.....	15
1.2 Conceitos de carreira.....	16
1.3 A escolha da carreira e os fatores motivacionais.....	18
1.4 Sistema de gestão de carreira.....	20
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	24
2.1 Método escolhido e justificativa.....	24
2.2 Instrumento de coleta de dados.....	24
2.3 Aplicação do instrumento de pesquisa.....	25
2.4 Análise dos dados.....	26
3 RESULTADOS.....	27
3.1 Caracterização da empresa.....	27
3.2 Análise dos resultados.....	29
3.2.1 Perfil dos funcionários.....	29
3.2.2 Percepções das oportunidades de ascensão oferecidas pelo banco.....	32
3.2.3 Percepções da gestão da própria carreira.....	37
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	44
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	46
APÊNDICE	47

INTRODUÇÃO

O interesse pela gestão de carreira tem crescido nas últimas décadas, sendo foco de atenção tanto de empresas como indivíduos. São inúmeros os livros existentes no mercado que prometem orientações sobre como ser bem sucedido em sua profissão. Essas publicações têm em comum o foco na parte do indivíduo na gestão de carreira, ao qual cabe escolher a profissão, obter a qualificação necessária e explorar as oportunidades.

Contudo, as organizações também têm um papel importante na gestão de carreiras. Empresas que demandam mão-de-obra qualificada precisam pensar formas de atrair, desenvolver e reter capital humano. O Banco Delta, objeto deste estudo, é um exemplo desse tipo de empresa. Com mais de cem mil funcionários, o Banco Delta é uma sociedade de economia mista, na qual o Tesouro Nacional possui o controle acionário. O ingresso na carreira se dá por concurso público, no cargo de escriturário. Todas as demais funções são desempenhadas por escriturários investidos em funções comissionadas. Conseqüentemente, desenvolver funcionários para ocupar essas funções torna-se um processo-chave para a organização. Para tanto, a empresa investe na qualificação de seus funcionários, possuindo para tal fim uma Universidade Corporativa, no âmbito da qual são desenvolvidos e oferecidos cursos de capacitação profissional. Além disso, são oferecidas bolsas para cursos de graduação e pós-graduação em áreas consideradas afins.

Como a instituição conta apenas com o recrutamento e seleção internos para suprir todas as suas demandas de pessoal, desenvolveram-se sistemas complexos para tal finalidade. Os funcionários possuem um currículo eletrônico, no qual constam a formação acadêmica, as experiências e realizações profissionais, certificações de conhecimentos e cursos realizados. As vagas disponíveis podem ser consultadas por qualquer interessado, que poderá registrar sua concorrência diretamente pelo sistema de informações, por meio do aplicativo adequado. De acordo com as características da função, os dados curriculares recebem diferentes pesos, como forma de selecionar aqueles com o perfil mais adequado àquela oportunidade. O provimento das funções comissionadas se dá por meio de nomeação, cuja alçada pertence, em geral, ao primeiro gestor da unidade em que surgiu a vaga. Nesse processo o gestor pode escolher qualquer um da lista dos primeiros vinte melhor classificados.

A empresa, portanto, oferece inúmeras oportunidades aos funcionários, bem como uma ampla gama de ferramentas e incentivos à gestão de carreiras pelos funcionários. Segundo Pontes (2007), o planejamento de carreiras apresenta diversas vantagens, como

contribuir para que a organização atinja níveis mais elevados de qualidade e produtividade, motivar os colaboradores a desenvolverem competências, prover vagas por meio do recrutamento interno, bem como propiciar condições para que os colaboradores atinjam seus objetivos profissionais. Além disso, é importante que um programa de desenvolvimento de carreira associe as necessidades da empresa com as dos funcionários (BOHANDLER, 2003).

Diante dessas constatações, coloca-se a seguinte questão de pesquisa: **quais as percepções dos funcionários das agências da cidade de Rio Grande-RS em relação à gestão de carreiras do Banco Delta?** O objetivo geral desta é analisar as percepções dos funcionários das agências do Banco Delta na cidade de Rio Grande-RS em relação à gestão de carreiras no âmbito das agências de varejo, tendo como objetivos específicos:

- Levantar o perfil dos funcionários;
- Verificar as percepções dos funcionários em relação às oportunidades de carreira oferecidas pela empresa;
- Verificar as percepções dos funcionários em relação à gestão de suas próprias carreiras;

Espera-se que esta pesquisa traga contribuições acerca de como uma determinada estrutura de carreira da empresa, com seus cargos, salários e oportunidades, é capaz de cumprir uma gama ampla de funções. Essas funções podem ser a retenção de mão-de-obra, incentivo à qualificação e ao desempenho, controle dos gastos com a folha de pagamentos e manutenção do controle político sobre os trabalhadores.

A seguir, apresenta-se o referencial teórico, o qual buscou analisar a produção bibliográfica pertinente a realização deste trabalho. Após serão abordados os procedimentos metodológicos, os quais consistem na escolha do método para a pesquisa, o instrumento de coleta de dados, a aplicação do instrumento e a técnica utilizada para a coleta de dados. Por fim, será apresentada a análise dos resultados da pesquisa e as considerações finais.

1 A GESTÃO DE CARREIRAS

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

1.1 Gestão de carreiras e o contexto social e econômico

De acordo com Chanlat (1995), a concepção de carreira é produto da Modernidade. Na sociedade feudal, a mobilidade social era quase que inexistente e as pessoas estavam presas a sua posição social de origem. Com o advento da sociedade burguesa, qualquer pessoa, em teoria, poderia ascender socialmente como fruto de seu esforço e talento. O autor defende que as formas de gestão de carreira variam de acordo com a cultura, história e estrutura de cada sociedade, sendo de fundamental importância prestar atenção ao contexto em que surgem determinadas formas de carreira.

Historicamente, o autor identifica dois modelos de carreira: o tradicional e o moderno. O primeiro caracteriza-se pela estabilidade e progressão linear. Própria de tempos em que a mulher estava excluída do mercado de trabalho, este modelo tradicional de carreira era acessível apenas a homens. Neste modelo, a ascensão, em geral, estava ligada a critérios de antiguidade. Por consequência, mudanças constantes de empresa não eram consideradas desejáveis. O modelo moderno de carreira, por sua vez, é acessível a pessoas de ambos os sexos e tem como características a instabilidade, descontinuidade e horizontalidade. Mudanças constantes de emprego tornaram-se mais comuns. É um modelo que emergiu nos últimos trinta ou quarenta anos, fruto do acirramento da competição internacional e aumento do ritmo das inovações tecnológicas. Tais mudanças ditaram a necessidade de flexibilidade na administração das organizações, levando muitas delas a reverem o modelo tradicional de gestão de carreiras (CHANLAT, 1996).

Além dos dois modelos de sociedade, Chanlat (1995) identifica quatro tipos de carreiras: a profissional, a burocrática, a empreendedora e a sociopolítica. A carreira do tipo burocrática caracteriza-se pela divisão elaborada do trabalho, rígida hierarquia de cargos com

atribuições bem definidas, regulamentação onipresente, centralização de poder e impessoalidade das relações. Já a carreira do tipo profissional define-se pelo monopólio de um determinado conhecimento. São exemplos desse tipo os profissionais liberais, cujo exercício do ofício requer a formação acadêmica em determinada área, tais como medicina, direito, engenharia, bem como registro no conselho profissional. Também, pode-se citar o caso de alguns profissionais da área de informática, os quais, às vezes nem tendo diploma acadêmico, são reconhecidos pelo seu saber especializado. A carreira do tipo empreendedor tem como recurso principal a capacidade de criação e inovação e é própria de pessoas que preferem ter seu próprio negócio. São carreiras que apresentam um risco elevado, mas as possibilidades de retorno podem ser muito promissoras. O autor cita os casos de pessoas de origem modesta que se tornaram bilionárias com seus empreendimentos. Por fim, a carreira do tipo sociopolítica tem como elemento fundamental a posse de uma rede de relacionamentos e a capacidade de influenciar pessoas. É devido a essa rede de relacionamento que as promoções são obtidas. É um tipo de carreira comum nas empresas familiares, embora não raro estejam presentes também nas grandes empresas.

Chanlat (1996) relata que as mudanças na economia têm gerado transformações importantes no mercado de trabalho. A busca de flexibilização da gestão tem levado a divisão de trabalhadores em três grupos. O primeiro consiste em um núcleo de trabalhadores estáveis e bem remunerados, composto, em geral, de trabalhadores com qualificação associada às competências essenciais das organizações. O segundo grupo é composto de trabalhadores classificados como permanentes-periféricos, em geral, de baixa qualificação e realizando atividades de nível básico, podendo ser dispensados ou substituídos, conforme a configuração da conjuntura. Por fim, há um grupo de trabalhadores precários, composto, em sua maioria, de contratados temporários e mão-de-obra terceirizada. Estas transformações demonstram que a carreira, entendida como progressão profissional e salarial, está cada vez limitada a um número reduzido de pessoas, em geral, compreendidas no núcleo estável.

No Brasil, percebe-se que até mesmo o Estado buscou adaptar-se a realidade do mercado. O decreto presidencial 2271/97 estabeleceu que poderia “ser objeto de execução indireta as atividades materiais acessórias, instrumentais ou complementares aos assuntos que constituem área de competência legal do órgão ou entidade”. Dessa forma, atividades como conservação, limpeza, segurança, vigilância entre outras, antes realizadas por servidores estáveis e ocupantes de cargos estruturados em carreira, passaram a ser executados por trabalhadores terceirizados, geralmente com salários correspondentes a uma fração dos de seus predecessores.

1.2 Conceitos de Carreira

Para Dutra (2009, p. 16) a carreira é um conceito difícil de ser definido, uma vez que é utilizado com diversos significados. O termo pode significar o caminho trilhado por um executivo, no caso de uma carreira de negócios, ou simplesmente uma profissão, como a carreira militar. London e Stumph (1982) citados por Dutra (2009, p. 17) definem carreira como

[...] as sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto, da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança.

Dessa definição, pode-se concluir que a gestão de carreiras é um processo executado em conjunto pelos indivíduos e pelas organizações. Em determinados tipos de carreira, como na carreira proteana e na carreira sem fronteiras, o papel do indivíduo é preponderante na gestão, enquanto na carreira organizacional, as empresas tomam um papel de destaque em estruturar trajetórias possíveis para seus funcionários. A seguir analisaremos esses três tipos de carreira.

A carreira organizacional desenvolve-se preferencialmente nas grandes empresas, tradicionalmente vistas como grandes provedoras de emprego e de oportunidades de desenvolvimento profissional. As estruturas dessas carreiras são predeterminadas pela companhia, sendo que os indivíduos não tomam um papel de direção no processo. As transições ocorrem no interior da mesma companhia e há uma interdependência entre carreira e empresa, de modo que mudanças organizacionais podem acarretar mudanças na carreira (DUTRA, 2010). Outra característica comum é a relação duradoura da relação entre trabalhador e organização, relação esta que pode se estender por toda a vida profissional da pessoa. Segundo Peiperl e Arthur (1996 *apud* DUTRA, 2010), as carreiras organizacionais eram predominantes na década de 1980, porém deixaram de sê-lo a partir da década de 1990.

Atualmente, a maioria das empresas já não oferece a possibilidade de carreiras vitalícias, o que implica que as pessoas não podem ter mais perspectivas profissionais de longo prazo em relação ao mesmo empregador (DUTRA, 2010).

As carreiras sem fronteiras desenvolvem-se quando a carreira se move através da fronteira de empregadores distintos ou quando não há um contrato de trabalho, mas a comercialização do serviço de forma autônoma. O processo de ascensão é resultado do acúmulo de conhecimento adquirido por meio da participação em distintos projetos. Além disso, o sucesso nessa carreira depende do suporte de uma rede de relacionamentos que asseguram as oportunidades sejam oferecidas (DUTRA, 2010). A habilidade social em construir relacionamentos torna-se, portanto, uma competência essencial. As relações com as organizações são de natureza transacional, voltada para as satisfações das necessidades imediatas, opondo-se ao modelo tradicional de carreira, baseado no relacionamento a longo prazo e na lealdade entre indivíduo e organização (DUTRA, 2010). Lacombe e Chu (2005) citam a indústria cinematográfica como exemplo de espaço no qual se desenvolvem carreiras sem fronteiras. Nesse setor, a produção é realizada em projetos e os profissionais precisam conhecer as pessoas certas e mostrar a qualidade de seu serviço para seguirem sendo chamadas para projetos futuros. Lacombe e Chu (2005, p. 3) afirmam que, na carreira sem fronteiras, os indivíduos precisam “investir competências como o *know-how* (o conhecimento, a técnica), o *know-why* (as motivações para o exercício do trabalho) e o *know-whom* (a rede de relacionamento).”

A carreira proteana surge, segundo Fontanelle (2005), como reflexo da passagem da modernidade sólida para a modernidade líquida. Na primeira, as estruturas sociais tendiam a permanência e a economia era voltada a produção de bens duráveis, enquanto na modernidade líquida, a tônica é a mudança constante, onde a obsolescência programada das tecnologias e produtos prevalece. O termo “modernidade líquida” utiliza a metáfora dos fluídos, pois a sociedade atual, a semelhança dos fluídos, muda constantemente a sua forma de acordo com as pressões exercidas sobre ela. Por consequência, as relações de emprego se tornaram menos estáveis do que eram no passado. A permanência como funcionário de determinada empresa tornou-se, para muitos, condicionada aos resultados que a empresa atingir (FONTANELLE, 2005). Isto significa que tanto trabalhadores como empregadores passaram a considerar o contrato de trabalho como transitório. Segundo a autora, as 100 maiores empresas americanas têm no seu corpo de funcionários apenas 10% de empregados estáveis e em tempo integral, sendo os demais trabalhadores temporários, prestadores de serviços, terceirizados, empregados em tempo parcial, etc. Isto sinaliza que, pelo menos nos EUA, as grandes

empresas já não podem ser consideradas como grandes provedores de empregos estáveis e de carreiras organizacionais, como definimos acima. A atual realidade do mercado de trabalho tem levado um contingente cada vez maior de pessoas a percorrer uma carreira de constantes mudanças de empregador, cada qual com suas exigências e expectativas particulares. Isto exige do indivíduo grande flexibilidade e capacidade de adaptação. Outro pressuposto da carreira proteana é a necessidade de constante monitoramento do ambiente pelos indivíduos no intuito de identificar as exigências e as oportunidades do mercado de trabalho. Resulta que as pessoas precisam ser empreendedores com suas próprias carreiras, não mais podendo confiar nas empresas para conduzirem o processo. De fato, o adjetivo proteana deriva de Proteu, divindade da mitologia grega que detinha a capacidade de adivinhar o futuro e assumir múltiplas formas (FONTANELLE, 2005).

Estas novas relações de trabalho conferiram uma maior autonomia aos indivíduos na condução de sua vida profissional. Isso possibilita que os profissionais tenham mais liberdade na gestão de suas carreiras, podendo realizar mudanças de ritmo da carreira, como, por exemplo, aceleração no início da carreira com vistas à própria consolidação no mercado de trabalho e desacelerações para cuidar de assuntos particulares, como filhos (DUTRA, 2010). Contudo, os pontos negativos também foram notados por pesquisadores. Tem-se alegado que nem todas as pessoas estão preparadas para administrarem sozinhas as suas carreiras, necessitando de apoio externo (DUTRA, 2010). Fontanelle (2005), por sua vez, alega que os trabalhadores se encontram em um dilema entre a autonomia e a descartabilidade.

1.3 A Escolha da Carreira e os Fatores Motivacionais

Dutra (2009) defende que, antes de avaliar as oportunidades do ambiente, as pessoas devem olhar para si e descobrir o que as estimula e as satisfaz antes de planejar suas carreiras. Uma ferramenta interessante para descobrir isso são as categorias, ou âncoras, desenvolvidas por Schein (1978 e 1990 *apud* DUTRA, 2009, p. 46-49). Estas âncoras representam os fatores de motivação principal que orientam as escolhas na vida profissional e são em número de oito: competência gerencial, competência técnica ou funcional, segurança e estabilidade, criatividade, autonomia e independência, senso de serviço e dedicação à causa, desafio constante e estilo de vida integrado. Essas são detalhadas a seguir:

1. Competência gerencial: as pessoas incluídas nesta categoria têm habilidade de influenciar pessoas, competência para identificar problemas e desenvolver

soluções e estabilidade emocional para lidar com situações estressantes. Sua motivação principal é ter poder de tomar decisões e buscar posições elevadas na hierarquia da organização;

2. Competência técnica ou funcional: é característica das pessoas incluídas nesta âncora o desejo de aperfeiçoarem-se tecnicamente, buscando destacarem-se pessoalmente em sua área de especialização. Quando ocupam posições gerenciais, as fazem dentro da sua área, rejeitando promoções que saiam de sua área;
3. Segurança e estabilidade: nesta âncora, as pessoas tendem a buscar posições de baixo risco. Interessam-se por organizações que ofereçam segurança no emprego e programas de benefícios interessantes;
4. Criatividade: as pessoas que têm a criatividade como âncora necessitam criar algo próprio e expressarem-se a si mesmas por meio de seu trabalho;
5. Autonomia e independência: pessoas centradas em autonomia e independência buscam ocupações que lhes confirmem liberdade para manter seus próprios hábitos e ritmo de trabalho;
6. Senso de serviço e dedicação à causa: pessoas classificadas nesta âncora são motivadas pelo desejo de influenciar o destino do mundo em certa direção. Geralmente procuram profissões que lhes permita ajudar outras pessoas, como enfermagem, medicina e assistência social;
7. Desafio constante: o sucesso das pessoas desta categoria está em vencer obstáculos, resolver problemas que parecem insolúveis e vencer adversários difíceis. Elas se sentem estimuladas por oportunidades de alto risco, e a falta de desafios, por sua vez, as deixa irritadas e entediadas;
8. Estilo de vida integrado: as pessoas desta categoria não abrem mão de seu estilo de vida, sendo atraídas por profissões que possibilitem a manutenção de sua identidade e a realização de atividades de que gostem. Um exemplo são as pessoas aficionadas por *surf* e que buscam desenvolver suas carreiras próximas ao litoral.

Dutra (2009, p. 42) defende que o conhecimento das pessoas sobre suas preferências profissionais possibilita a tomada de decisões mais conscientes em relação a suas carreiras. A opção por determinada carreira deve levar os valores, necessidades e habilidades pessoais. Essa tomada de consciência em relação a si mesmo torna-se extremamente importante quando

levamos em consideração que as decisões sobre a própria carreira não afetam apenas a vida profissional, mas todos os outros aspectos da vida.

1.4 Sistema de Gestão de Carreiras

Nas organizações com um grande número de funcionários, a conciliação entre as expectativas das organizações e os interesses do indivíduo seria impossível sem a institucionalização de um Sistema de Gestão de Carreira. Esse sistema compreende um conjunto de diretrizes, estruturas de carreira e ferramentas de gestão, a partir do qual a empresa pode estruturar um leque de opções de encareiramento, servindo de suporte para que as pessoas possam planejar suas próprias carreiras (DUTRA, 2009).

O Sistema de Gestão de Carreira deve permitir que o funcionário seja mais valorizado na medida em que aumenta sua contribuição para que a organização atinja seus objetivos. Esta valorização ocorre de diversas formas: remuneração, *status*, número de subordinados, etc.. Dessa forma, o Sistema de Gestão de Carreira serve de incentivo para que as pessoas se desenvolvam e melhorem seu desempenho. Com isso, a gestão de carreira cumpre uma de suas funções que é de associar a performance individual à performance organizacional (DUTRA, 2009).

Outra finalidade do Sistema de Gestão de Carreira é contribuir para que as pessoas tenham uma atitude positiva em relação à própria carreira (DUTRA, 2009). Isto significa sentir-se valorizado e realizar um trabalho relevante do ponto de vista de seus próprios valores. Assim, fortalece-se a identificação da pessoa com seu trabalho, integrando-a mais efetivamente ao seu papel profissional.

O Sistema de Gestão de Carreira é concretizado por uma Estrutura de Carreira. Esta consiste em um plano que estabelece e organiza os diversos níveis de valorização entre os trabalhos de diferentes naturezas ou entre diversos níveis de capacitação (DUTRA, 2009). Esse plano estabelece também o conjunto de expectativas da empresa em relação às pessoas que nela trabalham. Isto significa que a Estrutura de Carreira da empresa deve especificar as atribuições e responsabilidades de cada posição ou nível de capacitação dentro da organização (DUTRA, 2009). Outra função da Estrutura de Carreira é definir os critérios de acesso de uma pessoa a um trabalho cuja natureza seja mais valorizada do que a do atual, isto é, a formação universitária requerida, o nível de experiência adequado e o histórico de desempenho. (DUTRA, 2009)

Dentro da Estrutura de Carreira, Dutra (2009, p. 71) observa que tradicionalmente há duas formas de organizar estas expectativas. A primeira é em função do trabalho realizado pela pessoa (*job-based*) e a segunda é em função da capacitação pessoal ou profissional que as pessoas possuem (*skill-based*). Os sistemas centrados no trabalho levam em conta apenas a posição ocupada pela pessoa na estrutura na empresa. Nesses sistemas, a única forma de obter maior valorização é mudando de cargo ou função. Em geral, estes sistemas estabelecem um conjunto de pré-requisitos para o acesso às posições, como determinada formação e experiência. Eles também especificam o conjunto de atribuições da posição (DUTRA, 2009). Os sistemas centrados na pessoa, por sua vez, consideram apenas as qualidades da pessoa no sistema de valorização, não importando o trabalho que realizam. Estes sistemas podem adotar as seguintes categorias de diferenciação:

- Conjunto de capacitações que a pessoa possui: expressas, geralmente, por sua experiência e grau de escolarização;
- Conjunto de realizações da pessoa: expressão dos trabalhos desenvolvidos e desafios enfrentados;
- Maturidade pessoal: se caracteriza pela capacidade de comunicação, habilidade em lidar com a pressão e a flexibilidade

Pode-se perceber que Dutra (2009, p.74) defende a necessidade de implantarem-se sistemas híbridos. Estes conjugariam características de ambos os sistemas de valorização. Os sistemas híbridos levam em conta o fato de que o trabalho realizado por uma pessoa na organização é função tanto de sua posição quanto de sua capacidade. À medida que a pessoa aumenta sua capacidade, vai recebendo atribuições mais desafiadoras da empresa, ampliando-se, portanto, o seu conjunto de atribuições e responsabilidades, ao qual dá-se o nome de espaço ocupacional. Desse modo, como as necessidades organizacionais e a capacidade da pessoa estão em constante ajuste, o seu espaço ocupacional está em constante mutação. Um sistema de valorização baseado no espaço ocupacional possibilitaria que as pessoas fossem remuneradas de acordo com sua real contribuição, servindo de incentivo ao desempenho (DUTRA, 2009).

O Quadro 1 lista as vantagens e desvantagens desses dois sistemas de valorização:

	Centrados no Trabalho	Centrados na Pessoa
VANTAGENS	<ul style="list-style-type: none"> - Facilidade de comparação com o mercado (a maioria usa sistemas centrados no trabalho). - Facilidade de aplicação. - Transmitem com mais facilidade a ideia de equidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidade. - Estimula o envolvimento das pessoas com seu desenvolvimento.
DESvantagens	<ul style="list-style-type: none"> - Estimula a burocratização. - Especifica implicitamente o que não fazer. - Reforça a estrutura hierárquica. - Despersonaliza as pessoas. - O foco da comparação salarial é mais interna do que externa à Empresa. - Desestimula a mudança organizacional. - Encoraja a constante valorização relativa dos cargos e/ou posições. - Estimula a desonestidade – as pessoas inflacionam as descrições de cargos. - Inflaciona os custos salariais. - Não estimula o desenvolvimento das habilidades pessoais. - Torna as promoções excessivamente importantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reforço da participação das pessoas. - Tendência a salários mais altos. - Dificuldade de comparação com o mercado. - Administração de pessoas com habilidades múltiplas. - Dificuldade de administração habilidades obsoletas. - Estímulo à instabilidade ocupacional.

Quadro 1 – Comparação entre os sistemas de valorização *job-based* e *skill-based*

Fonte: DUTRA, 2009, p. 74

Os sistemas de valorização podem assumir diferentes desenhos de carreira. Um desenho da carreira traduz sequências lógicas de cargos ou posições em sistemas centrados no trabalho e diferentes patamares de exigências em sistemas centrados na pessoa. Há três formas básicas de organizá-los: a estrutura em linha, a estrutura em rede, e a estrutura paralela (DUTRA, 2009). A estrutura em linha caracteriza-se pela existência de uma única trajetória de ascensão. A sequência de posições está alinhada em uma única direção, não oferecendo às pessoas outras alternativas. Na estrutura em rede, para cada posição existem várias opções. A ascensão pode se dar na mesma área de atuação ou por acesso a posições mais valorizadas em áreas distintas. Nas estruturas paralelas, as sequências de posições que a pessoa pode ocupar estão orientadas em duas direções: uma gerencial e uma técnica. O acesso a níveis mais altos de remuneração e valorização são possíveis em qualquer direção que se escolha. A estrutura paralela mais utilizada é a em Y. Esta tem como característica uma base comum aos dois braços, sendo que esta base tem características técnicas. A estrutura em Y tem a vantagem de permitir que funcionários técnicos não sintam induzidos a passarem para a carreira gerencial a

fim de obter maior valorização. Isso é muito importante em empresas nas quais o conhecimento especializado é fundamental para seus objetivos.

Quando fala-se em Sistema de Gestão de Carreiras, com sua Estrutura de Carreira e Desenho de Carreira, está dentro do contexto das Carreiras Organizacionais. Isto porque, é somente nesse tipo de carreira que a empresa assume a responsabilidade por oferecer oportunidades de ascensão profissional no seu interior, por indicar caminhos de desenvolvimento e, sobretudo, por investir num relacionamento a longo prazo com seus funcionários (DUTRA, 2010). Na carreira proteana e nas carreiras sem fronteiras, as organizações se isentam dessa responsabilidade, cabendo aos indivíduos garantirem a sua empregabilidade (FONTANELLE, 2005). Na verdade, a função esperada das organizações pelos os indivíduos inseridos em uma carreira proteana ou sem fronteiras limita-se a de proporcionar oportunidades de aprendizado (DUTRA, 2010). A passagem por diversas ocupações em diferentes organizações confere aos indivíduos um acúmulo de experiências e conhecimentos que agrega valor a sua própria mão-de-obra, evitando sua marginalização do mercado de trabalho, ameaça que pode estar presente quando inexitem relações empregatícias duradouras.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir apresenta-se o método escolhido para a pesquisa, o instrumento de coleta de dados, a aplicação do instrumento e a técnica utilizada para a análise de dados.

2.1 Método escolhido e justificativa

Essa pesquisa consiste em um Estudo de Caso, já que destinou-se a estudar uma realidade específica dentro de seu contexto (YIN, 2001). O método exige certa cautela em relação às generalizações estatísticas, pois o grupo de pessoas abordado não pode ser considerado uma amostra representativa da realidade encontrada no país ou mesmo no estado (YIN, 2001).

A natureza desse estudo de caso é descritiva, visto que tem o objetivo de “descrever as características de um grupo, estimar a proporção dos elementos de determinada população que apresente características ou comportamentos de interesse do pesquisador e descobrir ou compreender as relações entre os constructos envolvidos no fenômeno em questão” (ACEVEDO; NOHARA, 2007, p. 46). A abordagem é quantitativa, a qual, como afirmam Dihel e Tatim (2004, p. 52), “caracteriza-se pelo uso da quantificação tanto na coleta quanto no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas”.

2.2 Instrumentos de coleta de dados

Foi aplicado um questionário fechado com três blocos de questões. O primeiro bloco destinou-se a levantar o perfil dos funcionários e as percepções sobre as oportunidades de carreira oferecidas pelo banco constaram do segundo bloco do questionário. Por fim, o terceiro bloco tratou de levantar as percepções acerca da gestão das próprias carreiras. O segundo e o terceiro bloco do instrumento foram estruturados na forma de uma série de afirmações, nas quais os respondentes puderam posicionar seu grau de concordância ou discordância em uma escala *Likert* (OPPENHEIM, 2001). A escala apresentou os seguintes

valores: 1 discordo totalmente, 2 – discordo, 3 – não concordo, nem discordo, 4 – concordo e 5 – concordo totalmente. Segundo Kottler (2000, p. 132), o questionário de perguntas fechadas estipula previamente todas as respostas possíveis, o que facilita o processo de tabulação e análise dos dados obtidos.

Foi realizado um pré-teste, aplicando o questionário a grupo de quatro funcionários do Banco Delta, lotados na cidade de Pelotas, com o objetivo de identificar possíveis problemas, tais como falta de clareza nas questões, erros de escrita e presença de algum viés que incite determinado tipo de resposta.

Também foi realizada uma pesquisa nos documentos disponíveis pela empresa, diretamente no Sistema de Informações do Banco Delta, no qual constam as tabelas de remuneração e normativos disciplinando o processo de recrutamento e seleção internos.

2.3 Aplicação do instrumento de pesquisa

A população objeto deste estudo é composta de 95 funcionários, de um total de 5 agências da cidade no Rio Grande do Sul, segundo dados obtidos junto à empresa em julho de 2010. A distribuição de funcionários por agência por ser visualizada na Tabela 2

Tabela 1 – Número de funcionários por agência

Agência	Número de funcionários
Agência 1	33
Agência 2	30
Agência 3	10
Agência 4	14
Agência 5	8
Total	95

Fonte: Sistema de informação do Banco Delta (2010)

Os questionários foram aplicados durante o mês de setembro de 2010 em visitas às agências. Foi informado aos funcionários que os mesmos seriam recolhidos no dia seguinte. Obteve-se oitenta e três questionários respondidos, o que corresponde à totalidade dos funcionários abordados. Não foi possível abordar todos os funcionários porque alguns estavam afastados em razão de férias, licença-prêmio ou realização de treinamento presencial

em outras cidades. Além disso, outros trabalham em postos de atendimento bancário em diversos locais na cidade, o que dificultou o acesso. Contudo, abrangeram-se 87% da população total inicialmente apurada, contemplando funcionários de todas as agências e de todas as funções.

2.4 Análise dos dados

Os dados coletados foram tabulados e analisados no Excel buscando segmentar os funcionários de acordo com os dados pessoais e as percepções expressadas e identificar as frequências das percepções.

3 RESULTADOS

A seguir serão apresentadas a caracterização da empresa e a análise dos dados.

3.1 Caracterização da Empresa

O Banco Delta é uma sociedade de economia mista, cujo controle acionário pertence à União. A instituição conta com mais de 200 anos de existência e possui a maior rede de agências do país, as quais somavam 4.985 em junho de 2010 (FEBRABAN, 2010b). A empresa também lidera o ranking nacional em número de ativos totais (Idem). O Banco Delta opera nos mais diversos ramos da economia, tal como indústria, comércio e serviços, obtendo destaque no financiamento do agronegócio brasileiro e no comércio exterior.

As agências de varejo são onde a maior parte dos funcionários trabalha e percorre sua trajetória profissional. Elas são chefiadas por um gerente geral e, a partir de um certo tamanho, elas possuem também um gerente adjunto, chamado gerente de segmento. Abaixo desses cargos se encontram os gerentes de módulo, os quais são responsáveis por gerenciar as carteiras de clientes ou outros setores dentro da agência, como o de suporte e de tesouraria (DELTA, 2010). Recentemente foi criada a função de supervisor de atendimento, a qual destina-se a gestão das salas de autoatendimento. Outra função encontrada nas agências de varejo é a de assistente, a qual também é uma função comissionada, cujo trabalho, em geral, está subordinado a algum gerente de módulo. Finalmente, existem os trabalhadores não comissionados: escriturários e caixas, sendo que os primeiros realizam atividades operacionais nos mais diversos setores das agências e os últimos têm como função principal processar pagamentos e recebimentos de documentos. (DELTA, 2010)

O sistema de valorização do Banco Delta procura remunerar as funções de gerente geral, gerente de segmento e gerente de módulo de acordo com seu espaço ocupacional. Conseqüentemente, funções de um mesmo nível hierárquico podem perceber remunerações diferentes, conforme a importância e a complexidade do trabalho realizado. Dessa forma, o espaço ocupacional dos gerentes gerais e dos gerentes de segmento é definido de acordo com as características da agência, como seu porte e as características da cidade em que se situa (DELTA, 2010).

Os gerentes de módulo, por sua vez, têm seu espaço ocupacional medido de acordo com o setor em que atuam dentro de suas agências, ou seja, de acordo com o módulo de que se encarregam (DELTA, 2010). As funções menos valorizadas pelo banco são as menos rentáveis, tais como tesouraria, suporte e atendimento a clientes de baixa renda. Já as funções acionadas nas carteiras de médias empresas ou pessoas físicas de alta renda são as mais valorizadas.

No caso dos gerentes de módulo, o Banco Delta também introduziu um sistema de valorização baseado na pessoa (*skill-based*), chamado fator competência. O sistema é estruturado em dois níveis. O nível básico é o nível inicial, no qual o funcionário tem acesso quando do ingresso na comissão. Após completar dois anos de exercício na função e cumprir outros requisitos como possuir determinadas certificações e obter uma pontuação mínima na avaliação de desempenho, o funcionário estará apto a ser nomeado para a remuneração avançada, cujo processo é automático, sem precisar de qualquer ação do funcionário (DELTA, 2010). Abaixo, na Tabela 2, estão as remunerações dos gerentes de módulo nas agências de varejo.

Tabela 2 - Remuneração dos Gerentes de Módulo

Grupamento	Fator Competência	Adicional Básico de Função	ATFC	Piso de Remuneração (R\$)
Atendimento e Serviços	Básica	1.102,80	239,10	3.389,40
	Avançada	1.102,80	464,10	4.073,40
Pessoa Física Exclusivo	Básica	1.102,80	529,50	4.073,40
	Avançada	1.102,80	691,50	4.741,20
Alta Renda	Básica	1.102,80	691,80	5.702,10
	Avançada	1.102,80	854,40	6.369,90
Agronegócios	Básica	1.102,80	691,80	5.702,10
	Avançada	1.102,80	854,40	6.369,90
Pessoa Jurídica	Básica	1.102,80	529,50	4.073,40
	Avançada	1.102,80	691,50	4.741,20
Alto Varejo PJ	Básica	1.102,80	691,50	4.921,20
	Avançada	1.102,80	691,50	5.409,00
Empresarial	Básica	1.102,80	691,80	5.702,10
	Avançada	1.102,80	854,40	6.369,90
Governo	Básica	1.102,80	691,80	5.702,10
	Avançada	1.102,80	854,40	6.369,90

Fonte: Delta (2010). Valores vigentes de 01/10/2009 a 31/09/2010.

Desta forma, são possíveis aos funcionários dois movimentos de ascensão na carreira: subindo na hierarquia ou movendo-se em um mesmo nível hierárquico em direção a posições mais valorizadas ou um nível de competência mais elevado.

3.2 Análise dos Resultados

A seguir será apresentada a análise dos dados, a qual consiste no levantamento do perfil dos funcionários, seguida da análise das percepções destes sobre as oportunidades de carreira dentro do Banco Delta e, finalmente, serão apresentadas as percepções dos funcionários acerca da gestão da própria carreira. Para facilitar a elaboração dos gráficos e das tabelas, foi colocado nas legendas o valor “indeciso”, embora na escala utilizada nos questionários o valor correto seja “não concordo, nem discordo”.

3.2.1 Perfil dos funcionários

A grande maioria dos funcionários é do sexo masculino, que compreendem 71% do total, resultando em uma proporção de quase 2,5 homens para cada mulher. Verifica-se, também que quanto mais valorizada uma posição, há uma tendência de maior ser a proporção de homens. Assim, entre os escriturários 60% são homens, entre os caixas, eles são 67% do total e entre os gerentes de módulo, a proporção de homens é de 79%. Por fim, dos cinco gerentes gerais, que é o cargo mais elevado das agências de varejo, há apenas uma mulher. A Figura 1 apresenta distribuição da amostra por gênero:

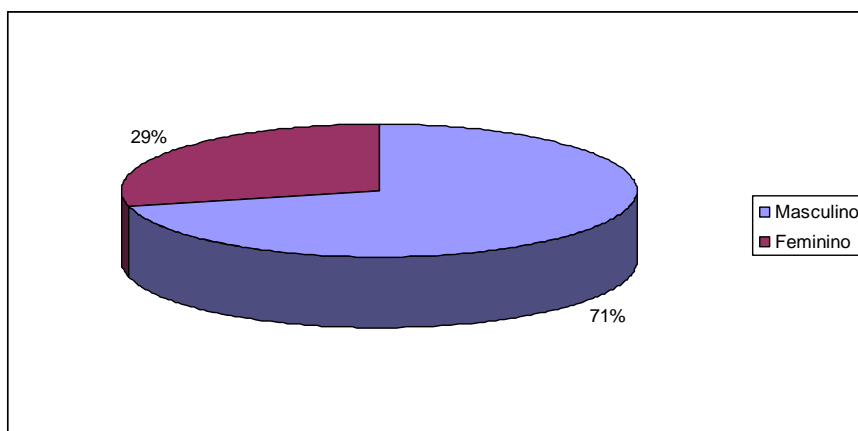


Figura 1 – Sexo

Em relação à idade, a distribuição é um pouco mais equilibrada. A faixa mais reduzida é a entre 18 e 25 anos, que correspondem a apenas 3 funcionários e a maior concentração é de funcionários com idade entre 34 a 41 anos (29 funcionários). As demais apresentam valores próximos a 20%, como se pode ver no gráfico abaixo:

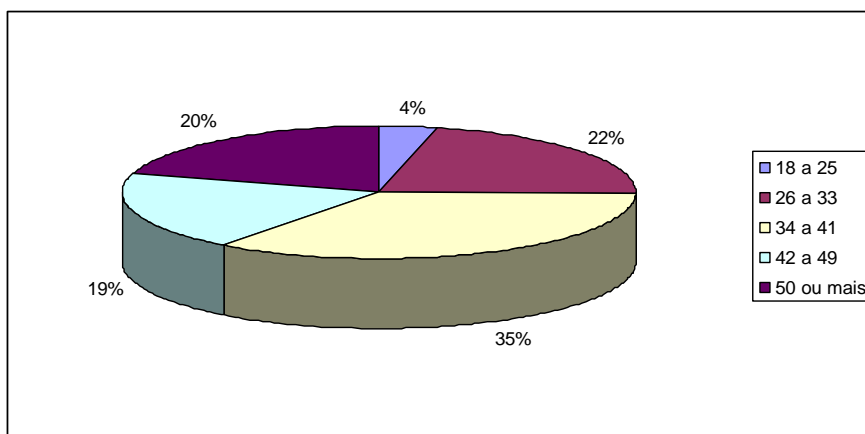


Figura 2 - Faixa etária.

Quanto ao tempo de empresa, há predominância dos funcionários com menos tempo de casa. 61% estão na empresa há no máximo dez anos, com 41% do total estão compreendidos na faixa de 5 a 10 anos de empresa. Isso indica que uma significativa parcela dos empregados foi admitida num curto período de tempo, compreendido entre 2000 e 2005.

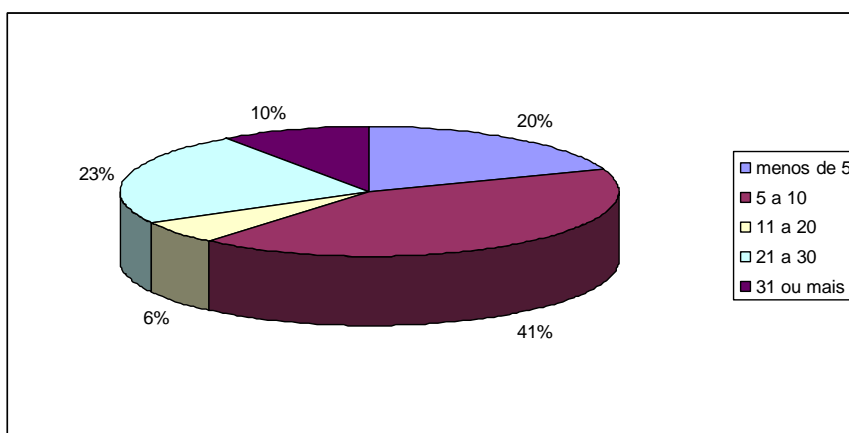


Figura 3 – Tempo de empresa.

Em relação às funções desempenhadas pelos funcionários, a amostra foi composta por 25 escriturários, 18 caixas, 7 assistentes, 1 supervisor, 24 gerentes de módulo, 2 gerentes de segmento e 5 gerentes gerais (1 funcionário não respondeu a questão). Como mostram os dados, praticamente metade dos funcionários (48%) está investido em uma função comissionada, sendo que a mais numerosa é a de gerente de módulo.

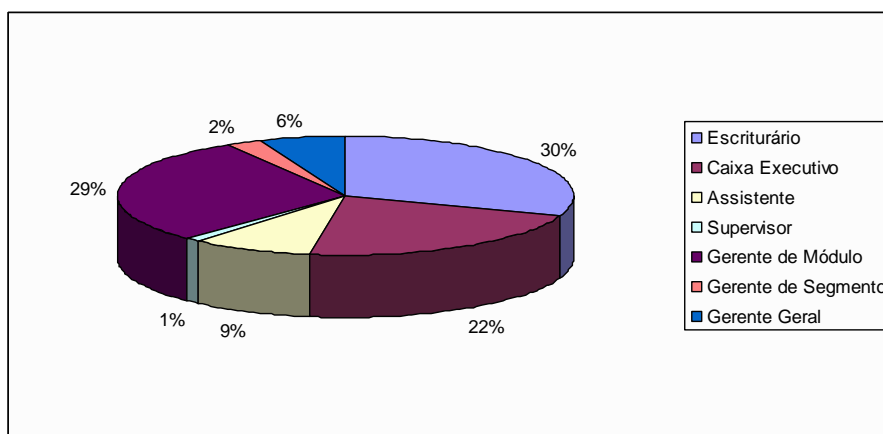


Figura 4 – Função desempenhada

Os dados apontam um alto grau de escolaridade dos funcionários do Banco. Três quartos dos respondentes possuem ao menos nível superior completo, totalizando 62 funcionários. Além disso, uma parcela significativa é constituída de estudantes universitários (8 funcionários). Sete funcionários possuem nível superior incompleto e apenas cinco possuem somente o ensino médio. As proporções podem ser abaixo:

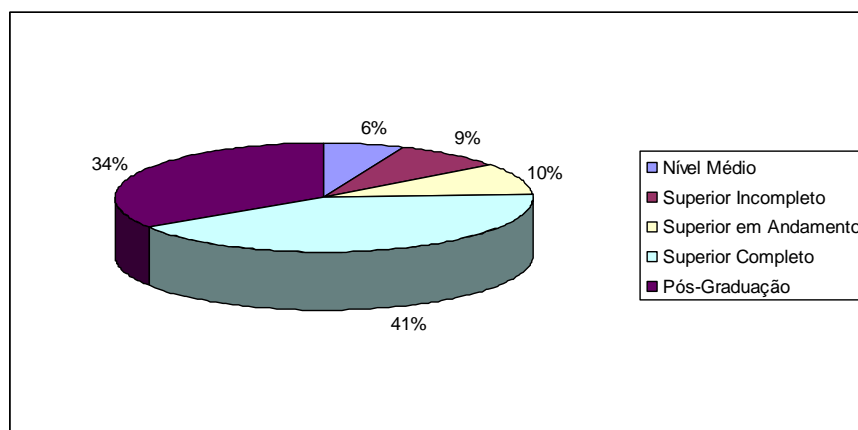


Figura 5 – Escolaridade

A maioria (60%) dos funcionários é casado. Também há um grande número de pessoas que vivem em regime de união estável (14%). Os solteiros compreendem 18% e os separados e divorciados correspondem a 6%. Por fim, apenas um funcionário é viúvo (1%).

Dessa forma, o perfil predominante é o do funcionário de sexo masculino, casado, exercendo a função de escriturário, com idade entre 34 a 41 anos, com curso superior completo e menos de 10 anos de empresa.

3.2.2 Percepções das oportunidades de ascensão oferecidas pelo banco

A maioria dos funcionários conhece o sistema de valorização da empresa, que segundo Dutra (2009), abrange a remuneração, benefícios, *status* e etc. Como mostra a Figura 6, para a maioria dos funcionários, a política de remuneração e de benefícios é explicitada de forma clara.

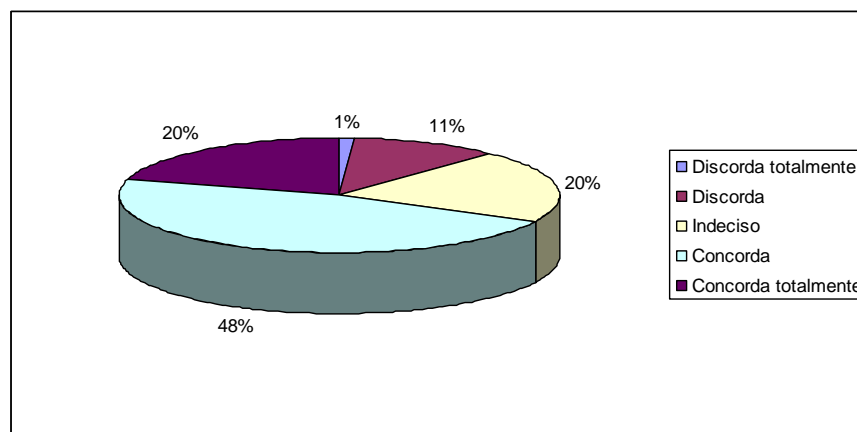


Figura 6 - A política de remuneração e de benefícios é explicitada de forma clara.

No que concerne à atratividade do sistema de retribuição da empresa, as percepções estão divididas. Apenas 32 consideram os incrementos salariais decorrentes da ascensão profissional atrativos, enquanto 31 discordam e 20 não concordam, nem discordam. Portanto, parece haver um significativo número de pessoas que não se sente corretamente retribuída pela contribuição que dá à empresa.

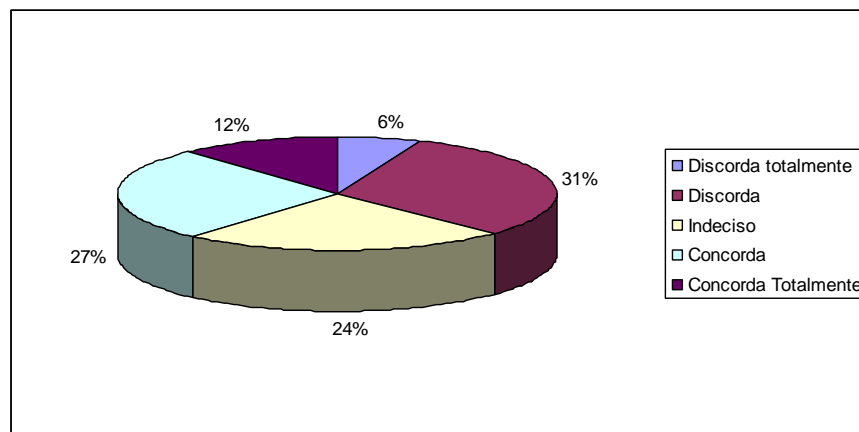


Figura 7 – Atratividade dos incrementos salariais decorrentes da ascensão na carreira.

A maioria dos respondentes (49) acredita que o Banco Delta comunica de forma clara o que é esperado do funcionário para que este possa ascender profissionalmente. Por outro lado, onze não estão de acordo e vinte e três não concordam, nem discordam. É importante que a empresa comunique de forma clara suas expectativas pois, segundo Dutra (2009), uma das funções da estrutura de carreira é organizar as expectativas da empresa em relação a seus funcionários.

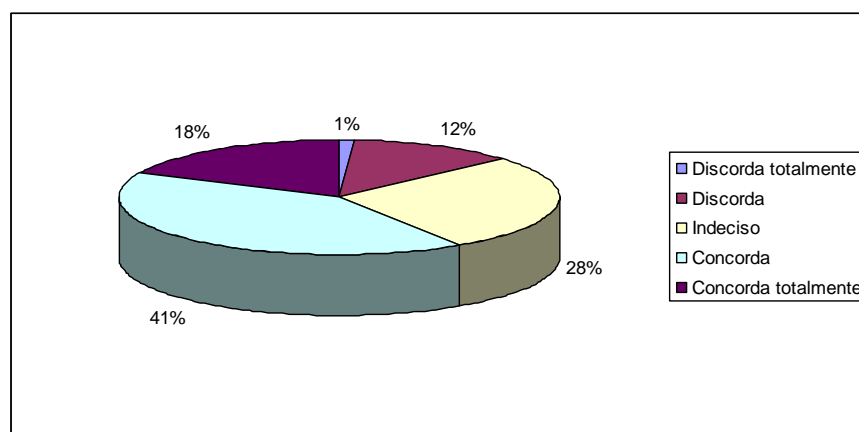


Figura 8 - O banco comunica de forma clara o que é esperado do funcionário para que este possa ascender profissionalmente.

A maioria dos bancários abordados (49) acredita que Banco Delta fornece as ferramentas necessárias para que os funcionários planejem sua própria carreira. Por outro lado, uma importante parcela (10) não está de acordo com essa afirmativa e vinte e três

funcionários não concordaram, nem discordaram, o que indica que a questão apresenta uma certa ambiguidade.

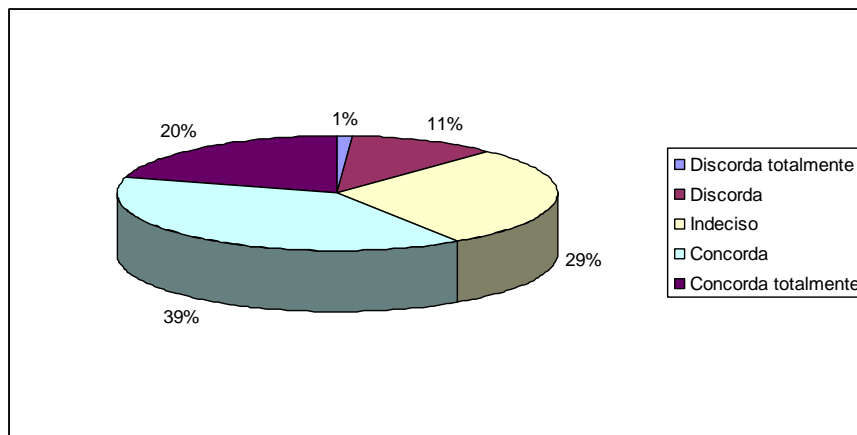


Figura 9 - O banco fornece as ferramentas adequadas para que os funcionários planejem sua própria carreira.

Uma importante parcela dos funcionários (35) não está de acordo que o processo de acesso as funções comissionadas é meritocrático, enquanto vinte e nove não concordam, nem discordam e apenas vinte e oito concordam. A questão torna-se relevante, uma vez que o comissionamento é a principal forma de ascensão na carreira dentro da instituição. A frequência das respostas pode ser observada abaixo:

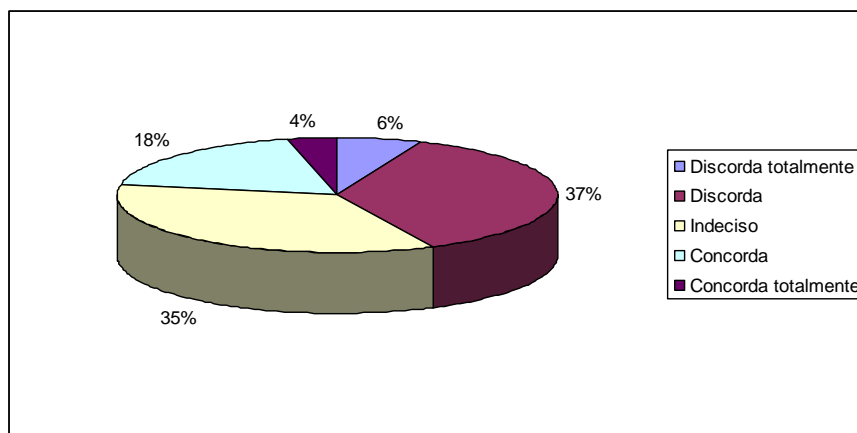


Figura 10 - O processo seletivo para as comissões é meritocrático.

Para muitos, parece ser necessário ter uma rede de influências que garanta indicações e ofereça suporte à ascensão na carreira. A ampla maioria dos funcionários (66) acredita que possuir essa rede de contatos é relevante para o processo de ascensão. Dez não concordam, nem discordam, e apenas sete funcionários discordam que tal rede de contatos seja relevante. Isto pode colocar em risco a legitimidade do processo de seleção interna, uma vez que uma significativa parcela do quadro de funcionários, como veremos adiante, acredita que a rede de relacionamentos é mais importante que o desempenho profissional do funcionário.

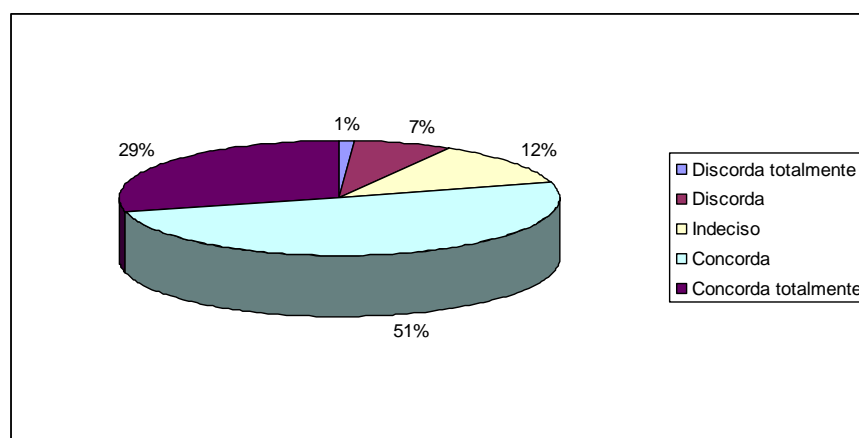


Figura 11 - Ter uma rede de contatos com pessoas influentes é relevante no processo de ascensão.

A maioria dos funcionários considera que a carreira na instituição oferece estabilidade, o que pode ser observado na figura abaixo:

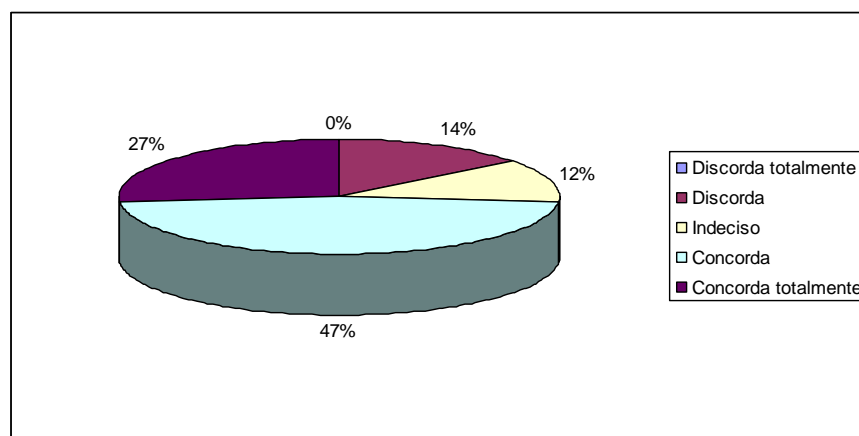


Figura 12 - A carreira no banco oferece estabilidade.

Em relação aos critérios de acesso a posições mais valorizadas, a maioria dos funcionários percebe que a empresa valoriza a formação acadêmica, o histórico de desempenho do funcionário e a participação em cursos e outras ações de treinamento no processo de ascensão. A antiguidade, por outro lado, é considerada relevante por poucos funcionários. A tabela abaixo mostra a percepção dos funcionários a respeito de como o banco valoriza cada uma dessas variáveis:

Tabela 3 - Variáveis relevantes para ascensão profissional no Banco Delta

Variável	Discorda totalmente	Discorda	Indeciso	Concorda	Concorda totalmente
Qualificação acadêmica	5%	24%	19%	39%	13%
Cursos e ações de treinamento	1%	12%	27%	43%	16%
Histórico de desempenho	7%	13%	24%	37%	18%
Antiguidade	20%	33%	31%	14%	1%

Para quarenta e três dos abordados nesta pesquisa, funcionários que participam de greves costumam ser prejudicados no processo de ascensão profissional. Apenas quinze discordam que haja qualquer tipo de prejuízo. Isto demonstra que a empresa tem se utilizado da gestão de carreira como instrumento de controle político dos funcionários, procurando inibir atitudes que vão de encontro aos interesses da instituição, o que ocorre notadamente nas negociações coletivas.

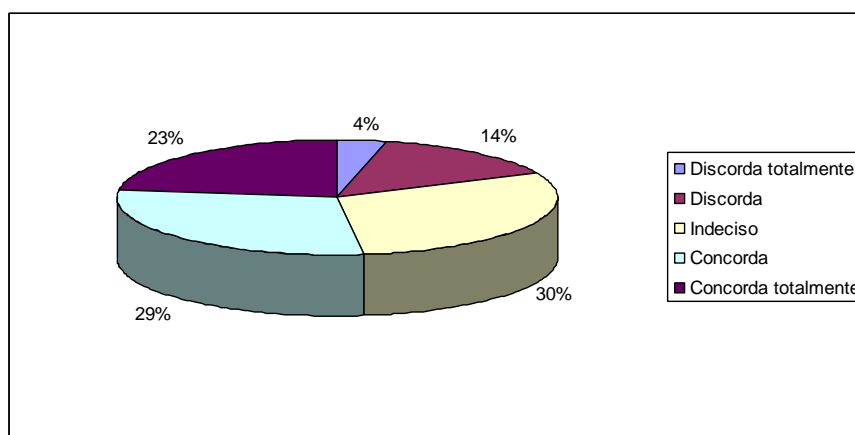


Figura 13 - Funcionários que participam de greves e paralisações costumam ser prejudicados no processo de ascensão.

Em relação à quantidade de oportunidades de ascensão profissional, as opiniões dos funcionários estão divididas. Trinta e um funcionários discordam que elas sejam em bom número e vinte e nove concordam. Quando levamos em consideração a função ocupada pelos funcionários, vemos que o grau de satisfação dos escriturários é menor que o dos gerentes de módulos. Os gerentes gerais e de segmento, por sua vez, são os mais satisfeitos, enquanto os caixas executivos encontram-se no outro extremo.

Tabela 4 - Considerando a posição ocupada, as oportunidades de ascensão oferecidas pelo banco são em bom número.

Função	Discorda Totalmente	Discorda	Indeciso	Concorda	Concorda totalmente
Todas	10%	28%	27%	26%	10%
Escriturários	21%	25%	33%	17%	4%
Caixas	17%	44%	33%	6%	0%
Gerentes de módulo	0%	25%	21%	43%	13%
Gerente geral + de segmento	0%	0%	0%	57%	43%

3.2.3 Percepções da gestão da própria carreira

Vemos que a maior parte dos funcionários (48) pretende permanecer na empresa por tempo indeterminado, sendo que dezessete vislumbram deixar a empresa e outros dezessete não concordaram, nem discordaram da questão. Notam-se diferenças conforme a posição ocupada pelo funcionário, sendo que aqueles que se encontram em posições mais valorizadas apresentam maior intenção de permanecer na empresa.

Tabela 05 – Intenção de permanecer na empresa por tempo indeterminado ou até a aposentadoria.

Função	Discorda Totalmente	Discorda	Indeciso	Concorda	Concorda totalmente
Todas	5%	16%	21%	23%	35%
Escriturários	8%	32%	36%	12%	12%
Caixas	6%	24%	29%	24%	18%
Gerentes de módulo	0%	4%	4%	50%	42%
Gerentes gerais + de segmento	0%	0%	0%	14%	86%

Apesar de uma parcela significativa não ter intenção de permanência por tempo indeterminado, a maioria dos funcionários mostrou que tem interesse em ascender profissionalmente num futuro próximo (33% concordam e 45% concordam totalmente). Tais índices são elevados mesmo entre escriturários (40% e 24%) e caixas (33% e 39%) Em relação a essa questão, 12% do total dos funcionários mostraram-se indiferentes, 16% discordam e 5% discordam totalmente.

Da mesma forma, a maioria dos funcionários (47) prioriza as possibilidades de carreira internas a empresa em relação a possibilidades externas. Contudo, treze funcionários apresentam estar divididos ou indiferentes e vinte e três estão mais focados nas possibilidades externas de carreira.

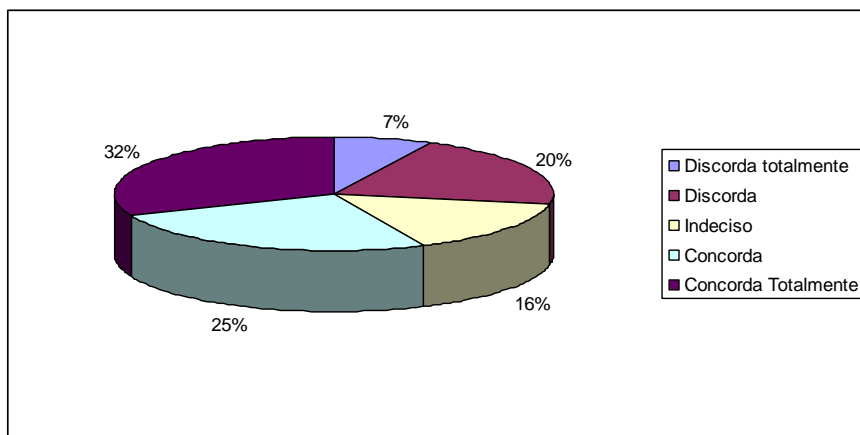


Figura 14 - Prioriza as possibilidades de carreira dentro do banco em relação às externas a ele.

As possibilidades de ascensão dentro da empresa servem de motivo ao desempenho para vinte e nove dos funcionários pesquisados, enquanto dezessete não concordam, nem discordam, e vinte e seis discordam. Também neste caso, verificam-se diferenças significativas de percepção conforme a função desempenhada pelos funcionários. Verificou-se um coeficiente de correlação Pearson de 0,541 entre o padrão de resposta dado a questão da Tabela 6 com aqueles da Tabela 4 (sobre o número de oportunidades percebido pelos funcionários), mostrando que as duas variáveis estão moderadamente correlacionadas de forma positiva. Isto indica que quanto maior o número de oportunidades de ascensão percebida pelo funcionário, maior a tendência de este sentir-se motivado a obter um bom desempenho.

Tabela 6 - As possibilidades de ascensão o motivam a obter um bom desempenho dentro do banco.

Função	Discorda Totalmente	Discorda	Indeciso	Concorda	Concorda totalmente
Todas	5%	27%	21%	32%	16%
Escriturários	13%	25%	29%	33%	0%
Caixas	6%	50%	17%	28%	0%
Gerentes de módulo	0%	25%	17%	33%	25%
Gerentes gerais + de segmento	0%	0%	0%	14%	86%

Identificam-se diferenças importantes no grau de satisfação com o desenvolvimento da própria carreira conforme a função ocupada. Somente três escriturários e dois caixas se dizem satisfeitos. Uma provável explicação para isso é de que tais funcionários não estão satisfeitos com o desenvolvimento de sua carreira por que esta não se desenvolveu até então. Por outro lado, apenas três gerentes de módulo estão insatisfeitos com sua carreira. Entre os gerentes gerais e de segmentos, todos estão satisfeitos ou muito satisfeitos.

Tabela 7 - Satisfação com o desenvolvimento de própria carreira dentro do banco.

Função	Discorda Totalmente	Discorda	Indeciso	Concorda	Concorda totalmente
Todas	17%	18%	36%	19%	10%
Escriturários	28%	28%	32%	12%	0%
Caixas	28%	22%	39%	11%	0%
Gerentes de módulo	0%	13%	42%	29%	17%
Gerentes gerais + de segmento	0%	0%	0%	43%	57%

A maioria dos bancários se diz capaz de adaptar-se quando novas exigências são implementadas pela empresa. Isto é positivo, pois, segundo Dutra (2009) alia a adaptabilidade da pessoa com a capacidade de adaptação da empresa.

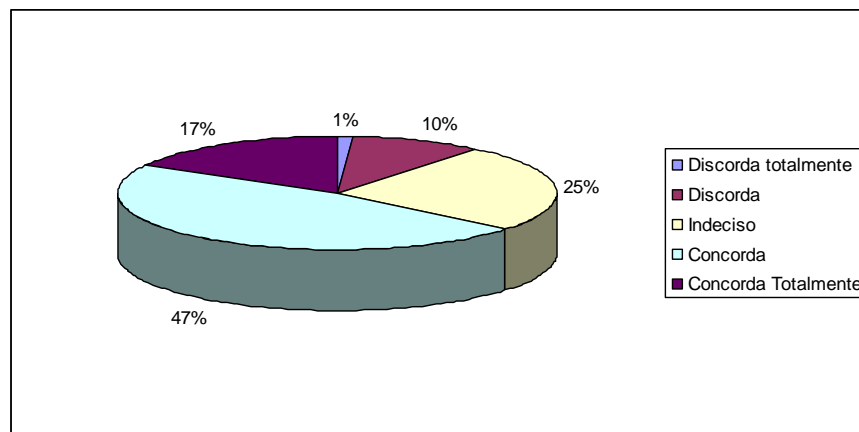


Figura 15 - Facilidade de adaptação a novas exigências da empresa.

Em consonância com aquilo que a maior parte dos funcionários percebe como relevante para ascender na carreira, a maioria afirma procurar empreender esforços no intuito de se destacar profissionalmente. Apenas três funcionários afirmam que não fazem esforço para se destacar. Verificou-se uma correlação moderada entre o interesse do funcionário em ascender profissionalmente e a realização de esforços no sentido de se destacar. O coeficiente de correlação de Pearson entre as respostas a questão número 23 do questionário e a questão número 27 (ver apêndice A) é de 0,516, o que indica que os funcionários que desejam ascender tendem a se dedicar mais a obter um bom desempenho.

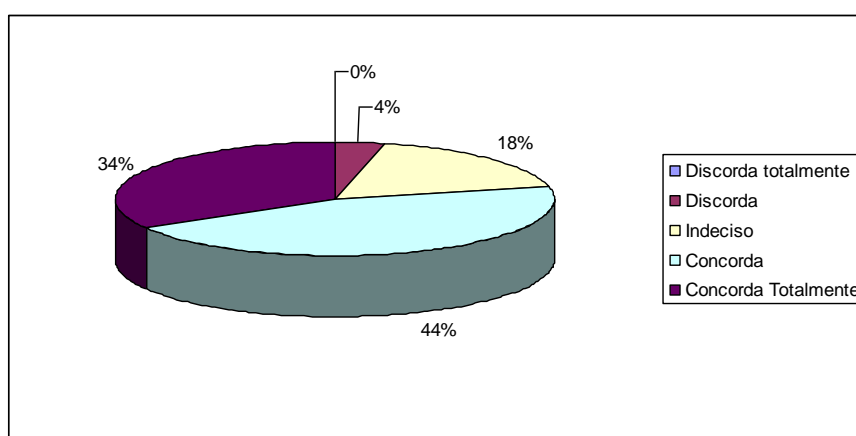


Figura 16- Realiza esforços no sentido de destacar-se profissionalmente.

Da mesma forma, a maioria diz participar dos programas de certificação valorizados pela instituição, as quais constituem um importante instrumento de treinamento e desenvolvimento.

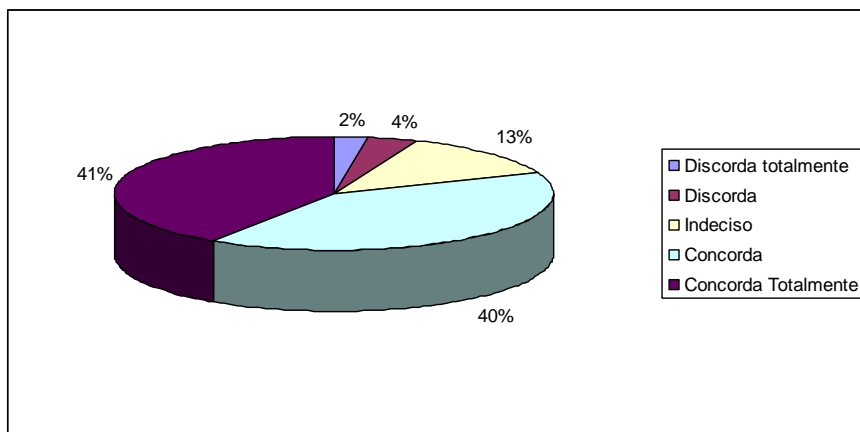


Figura 17 - Participa dos programas de certificação valorizados pelo banco.

Outras importantes ações de treinamento e desenvolvimento são os cursos oferecidos pelo banco, a maior parte desenvolvida no âmbito da Universidade Corporativa, mas às vezes também são contratados no mercado. Como pode ser observado na figura abaixo, a maioria dos funcionários procura participar desses cursos.

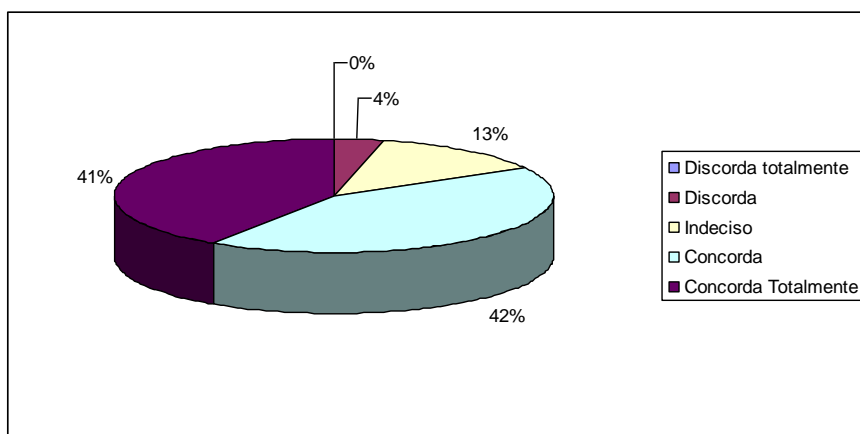


Figura 18 – Participação em cursos de treinamento disponibilizados pelo banco

Os dados apontam que a boa parte dos funcionários realizou ou realiza cursos de graduação ou pós-graduação com o objetivo de explorar melhor as oportunidades de ascensão profissional. Isso mostra que o alto nível de escolaridade da categoria pode ser atribuído, pelo menos em parte, a uma estratégia de carreira orientada para atingir os requisitos de ascensão na carreira dentro da empresa.

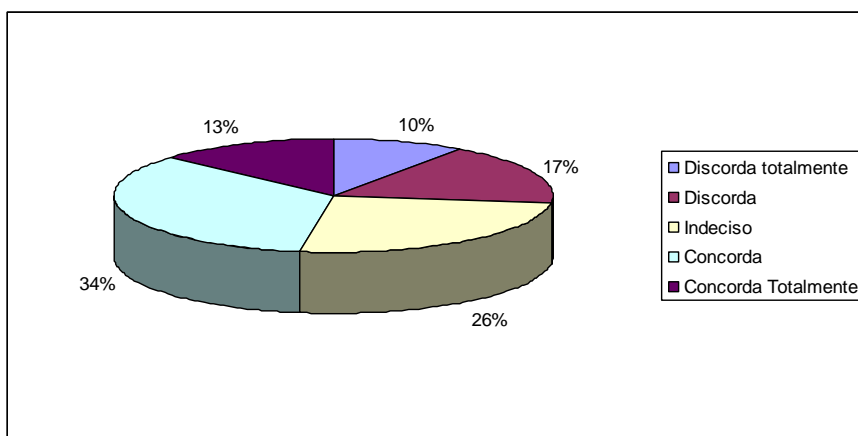


Figura 19 – Realização de curso(s) de graduação e/ou pós para explorar melhor as possibilidades de ascensão dentro da empresa.

As variáveis da tabela abaixo medem aspectos que contribuem para que a pessoa tenha uma atitude positiva em relação a sua carreira. Segundo Dutra (2009), essa atitude positiva contribui para a integração das pessoas ao seu papel organizacional, fortalecendo seu envolvimento com a empresa. Os dados apontam que uma importante parcela dos funcionários não possui uma atitude positiva em relação a sua carreira. A maioria deles é composta de escriturários e caixas.

Tabela 8 - Integração do indivíduo ao seu papel organizacional.

Variável	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo totalmente
Possibilidade de realização profissional dentro da empresa	10%	17%	26%	34%	13%
Compatibilidade da carreira com os valores e a identidade	10%	20%	26%	33%	12%
Sentimento de que sua capacidade é corretamente utilizada	8%	35%	17%	34%	6%
Satisfação com o desenvolvimento da própria carreira.	17%	18%	36%	19%	10%

Quanto à efetividade do controle político exercido sobre os funcionários, vemos que uma significativa parte deles (19) admite que evita participar ativamente de movimentos reivindicatórios para não trazer prejuízos a sua carreira, enquanto praticamente um terço não concorda, nem discorda. As proporções são apresentados no gráfico abaixo:

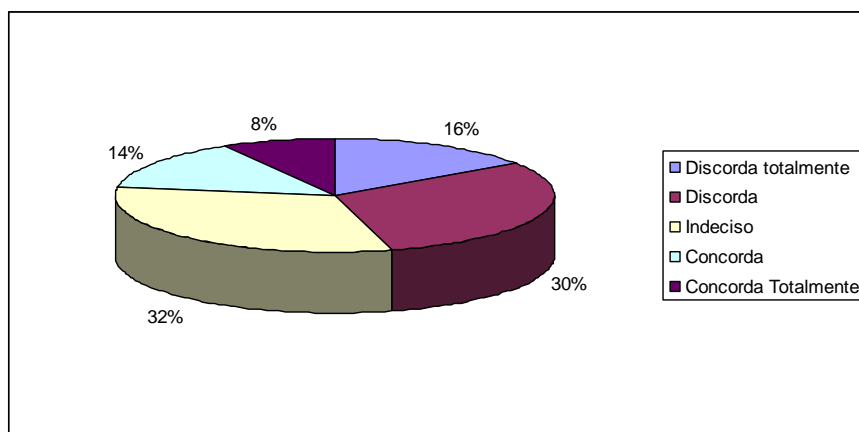


Figura 20: Evita participar ativamente de movimentos reivindicatórios para não prejudicar o desenvolvimento de sua carreira.

Ao longo da análise dos dados, foi possível verificar que as percepções dos funcionários variam bastante, sendo poucas as questões nas quais quase a totalidade esteja de acordo. Contudo, notou-se que há diferenças significativas conforme a posição ocupada pelo funcionário na organização, especialmente nas questões relativas à gestão da própria carreira. De modo geral, quanto mais valorizada a posição ocupada pelo funcionário maior é a intenção de permanecer na empresa, a satisfação com a própria carreira e a integração do indivíduo ao seu papel organizacional.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de carreiras desempenha uma ampla gama de funções na gestão de recursos humanos. Entre elas, está a de promover uma constante adequação entre o desenvolvimento das pessoas e o desenvolvimento da organização, bem como servir de apoio a integração entre as expectativas da empresa e dos funcionários (DUTRA, 2009). Este trabalho buscou realizar uma análise das percepções dos funcionários do Banco Delta em relação à gestão de carreiras nas agências de varejo. Tendo em vista que a gestão de carreiras é desempenhada em conjunto com organização e colaboradores, buscou-se verificar como os funcionários percebem a parte da gestão que incumbe ao banco e a parte da gestão a cargo deles próprios.

Verificou-se diferenças significativas de percepções entre os funcionários comissionados e não-comissionados, o que, no caso em questão, significa diferenças entre os funcionários que conseguiram ascender daqueles que não conseguiram, uma vez que o comissionamento é a principal forma de ascensão. Contudo, a maior parte dos respondentes, independente da função, declara realizar esforços com vistas a preencher os requisitos da ascensão profissional, o que resulta em uma mão-de-obra qualificada e competente em todos os níveis hierárquicos. Portanto, a gestão de carreiras no Banco Delta parece desempenhar bem a função, descrita por Dutra (2009), de associar a performance individual à performance organizacional.

A carreira também deve contribuir para que as pessoas tenham uma atitude positiva em relação ao seu trabalho (DUTRA, 2009). Contudo, essa atitude é baixa entre os escriturários e caixas e elevada entre os gerentes de módulo. Já entre os gerentes gerais e de segmento, a totalidade afirmou que sua carreira é compatível com seus valores e identidade. Dados semelhantes foram obtidos quando questionamos se os funcionários enxergavam possibilidades de realização profissional dentro da empresa. Deste modo, a integração da pessoa ao seu papel organizacional apresenta problemas entre os funcionários não-comissionados, o que é significativo uma vez que estes representam a maioria.

Observou-se que o aspecto político da estrutura de carreira do Banco Delta não pode ser negligenciado, o que situa a empresa em um sistema híbrido de carreira burocrática e sociopolítica, dentro da terminologia elaborada por Chanlat (1995). De um lado, há forte regulamentação e centralização do poder, aspectos próprios da burocracia. De outro, a posse de rede de relacionamentos é amplamente percebida como importante para obter promoções. Isto porque o funcionário detentor da alçada para a nomeação pode escolher qualquer um dos

primeiros vinte da lista de candidatos, sem se vincular a ordem de classificação. Dessa forma, não há garantia de que os aspectos objetivos dos candidatos prevaleçam sobre preferências pessoais do nomeador. Além disso, esse sistema de nomeações, como foi visto, permite que o Banco Delta exerça um controle político sobre seus funcionários, possibilitando que profissionais que preencham os requisitos sejam excluídos da ascensão caso realizem atividades contrárias aos interesses da empresa. Isto ocorre notadamente nas campanhas salariais, quando os interesses dos bancos e dos bancários entram em conflito. Desta forma, cria-se uma série de desincentivos à mobilização para defesa dos interesses dos funcionários, reduzindo pressões sobre a folha de pagamento.

O Banco Delta adota um sistema de valorização predominante baseado no trabalho (*job-based*), embora o sistema baseado na pessoa (*skill-based*) também seja empregado em pequena escala, como é o caso dos gerentes de módulo, os quais, ao preencherem determinados requisitos e existindo vagas, são promovidos à remuneração avançada, sem ocorrer mudança de função (DELTA, 2010). Contudo, a valorização *skill-based* é limitada apenas a um padrão nesse caso, restando aos funcionários que desejam ascender a busca por funções mais valorizadas. Sugere-se, como ferramenta de melhoria, a adoção de um sistema de remuneração *skill-based* para a carreira efetiva. Sabe-se que o período entre a admissão e o primeiro comissionamento pode se estender por vários anos, durante o qual o funcionário adquire maturidade profissional e aumenta a qualidade da sua contribuição para a empresa. Desta forma, valorizar essa contribuição por meio de um incremento salarial sensível seria benéfico em vários aspectos: melhoraria a satisfação desses funcionários com sua carreira, que, como vimos, é baixa; serviria de incentivo à qualificação e ao desempenho; reduziria a rotatividade, retendo empregados valiosos, que acabam buscando oportunidades fora da empresa, por não se sentirem valorizados dentro dela.

Sugere-se realizar pesquisas posteriores voltadas a identificar diferenças entre as percepções dos funcionários conforme a função que ocupam, utilizando amostras de igual tamanho para cada função. Uma vez que a amostra desta pesquisa compreendeu um número pequeno de assistentes e supervisores, não foi possível verificar as percepções destes enquanto grupo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de Administração**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2009.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. 1ª edição. São Paulo: Cengage Learning, 2003.

DELTA, Banco. **Livro de Instruções Codificadas**. Acessos em junho de 2009.

BRASIL. Decreto Nº 2.271, de 7 de julho de 2007. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 8 de jul. 1997. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br/ccivil03/decreto/D2271.htm>> Acesso em 18 de jul. de 2010.

CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para quais sociedades? (I) **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, nov./dez. 1995.

CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para quais sociedades? (II) **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n.1, p. 13-20, jan./fev./mar. 1996

DIEHL, Astor Antônio. TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: Métodos e técnicas**. 1ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de Carreiras: Uma Proposta para Repensar a Gestão de Pessoas**. 1ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

DUTRA, Joel Souza (Organizador). **Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea**. 1ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

FEBRABAN. O Setor bancário em números. Junho de 2010. Disponível em http://www.febraban.org.br/p5a_52gt34++5cv8_4466+ff145afbb52ffrtg33fe36455li5411pp+e/sitefebraban/Setor_Banc%Elrio_N%FAmeros_Junho_2010%20%282%29.pdf Acessos em 29 de out. de 2010.

FEBRABAN. Balanços dos bancos, série histórica. 2010. Disponível em <http://www.febraban.org.br/bd/FRProjetos.asp?id_grupo=760&id_pastaMA=10&id_assuntoMA=57%20&id_assuntoME=0&id_assunto=57&id_item=0> Acessos em 29 de out. de 2010.

FONTENELLE, Isleide A. . **Eu proteu: a autogestão de carreira entre fatos e mitos.**. In: XXIX EnANPAD, 2005, Brasília. XXIX EnANPAD. Rio de Janeiro : ANPAD, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing:** A edição do novo milênio. 10ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga ; CHU, Rebeca Alves . **Carreiras sem fronteiras: investigando a carreira do professor universitário em Administração de empresas no Brasil.** In: XXIX Enanpad, 2005, Brasília. Anais do XXIX Enanpad. Rio de Janeiro : Anpad, 2005. v. 1. p. 1-16..

OPPENHEIM, A.N.. **Questionnaire Design, Interviewing and Attitude Measurement.** New Edition. New York: Continuum, 2001.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários.** 11ª edição. São Paulo: LTr, 2006.

YIN, Robert K.. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 2ª edição. São Paulo: Bookman, 2001.

APÊNDICE – QUESTIONÁRIO PARA OS FUNCIONÁRIOS

Caro funcionário,

Na condição de aluno da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, informo-lhe que estou realizando uma pesquisa sobre a gestão de carreiras no âmbito das cinco agências do Banco localizadas na cidade de Rio Grande-RS. Peço-lhe a gentileza de responder as questões abaixo, marcando com um X no nível de concordância ou discordância que melhor expresse sua posição sobre a questão. A análise dos dados não será realizada de forma individual. Os dados divulgados na ocasião da publicação serão agrupados, impossibilitando a identificação de indivíduos.

Agradeço sua colaboração,
Diego Mendonça

BLOCO 1 – PERFIL DO RESPONDENTE

Para possibilitar uma análise mais detalhada das informações coletadas, pedimos o favor de preencher os itens abaixo de acordo com seus dados pessoais:

1. Sexo:

Masculino Feminino

2. Idade (anos):

18 a 25 26 a 33 34 a 41 42 a 49 50 ou mais

3. Tempo de empresa (anos):

menos de 5 5 a 10 11 a 20 21 a 30 31 ou mais

4. Função:

Escriturário Caixa Executivo Assistente
 Supervisor de atendimento Gerente de módulo Outro:
 Gerente de segmento Gerente geral

5. Tempo na função atual (anos):

menos de 3 3 a 5 6 a 10 11 a 20 21 ou mais

6. Escolaridade:

Ensino médio completo Pós-graduação Superior incompleto Superior em andamento Superior

7. Estado Civil:

Solteiro(a) Casado(a) Separado(a)/divorciado(a)
 Viúvo(a) União Estável

BLOCO 2 – Oportunidades de Ascensão oferecidas pelo Banco

1 – Discordo Totalmente

4 – Concordo

2 – Discordo

5 - Concordo totalmente

3 - Não concordo, nem discordo

Questões	1	2	3	4	5
8. O banco comunica de forma clara o que é esperado do funcionário para que este possa ascender profissionalmente.					
9. O banco fornece ferramentas necessárias para que os funcionários planejem sua própria carreira.					
10. A política de remuneração e de benefícios é explicitada de forma clara.					
11. Os incrementos salariais decorrentes da ascensão profissional nas agências de varejo são atrativos.					
12. As atribuições e responsabilidades das funções comissionadas das agências de varejo são interessantes.					
13. A carreira no banco oferece estabilidade.					

Questões	1	2	3	4	5
14. Considerando a posição que ocupo, as oportunidades de ascensão profissional oferecidas pelo banco são em bom número.					
15. Na ascensão profissional, a qualificação acadêmica do funcionário tem um peso importante.					
16. A participação em cursos e em outras ações de treinamento é relevante para a ascensão profissional.					
17. O processo de ascensão leva em conta o histórico de desempenho do funcionário em atingir e/ou superar de metas					
18. A antiguidade é um critério importante para a ascensão profissional.					
19. O processo seletivo para as funções comissionadas é meritocrático,.					
20. Ter uma rede de contatos com pessoas influentes dentro da empresa é relevante no processo de ascensão.					
21. O processo seletivo para as comissões é objetivo.					
22. Funcionários que participam de greves e paralisações costumam ser prejudicados no processo de ascensão.					

BLOCO 3 – Gestão da Própria Carreira

1 – Discordo Totalmente

4 – Concordo

2 – Discordo

5 - Concordo totalmente

3 - Não concordo, nem discordo

Questões	1	2	3	4	5
23. Tenho interesse em ascender profissionalmente num futuro próximo.					
24. Priorizo as possibilidades de carreira dentro do banco em relação às externas a ele.					
25. Tenho facilidade de adaptar-me quando novas exigências profissionais implementadas pela empresa.					
26. Pretendo permanecer na empresa por tempo indeterminado ou até a aposentadoria.					
27. Realizo esforços com o objetivo de destacar-me profissionalmente.					
28. Participo de programas de certificação valorizados pelo banco.					
29. Procuo participar dos cursos de treinamento disponibilizados pelo banco.					
30. Evito participar ativamente de movimentos reivindicatórios para não prejudicar o desenvolvimento de minha carreira.					
31. Tenho disposição de mudar de cidade de residência se for necessário para ascender profissionalmente.					
32. Realizei e/ou realizo curso(s) de graduação e/ou pós para melhor explorar as possibilidades de ascensão dentro da empresa.					
33. As possibilidades de carreira dentro do banco permitem que me realize profissionalmente.					
34. Estou satisfeito com o desenvolvimento de carreira dentro do banco.					
35. Minha capacidade é utilizada de forma adequada em minha função atual.					
36. O desenvolvimento da minha carreira no banco é compatível com minha identidade e meus valores.					
37. As possibilidades de ascensão me motivam a obter um bom desempenho dentro do banco					

