



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS  
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**



**ADIVANDY GADELHA ALVES**

**GESTÃO DE CARREIRA NAS AGÊNCIAS BANCÁRIAS DE POMBAL-PB.**

**SOUSA - PB**

**2018**

**ADIVANDY GADELHA ALVES**

**GESTÃO DE CARREIRA NAS AGÊNCIAS BANCÁRIAS DE POMBAL-PB.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, da UFCG, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

**Orientador:** Islania Andrade de Lira Delfino

**SOUSA-PB**

**2018**

**ADIVANDY GADELHA ALVES**

**GESTÃO DE CARREIRA NAS AGÊNCIAS BANCÁRIAS DE POMBAL-PB.**

**Trabalho aprovado em: 01 / 08 / 2018**

---

**Prof.<sup>a</sup>. Islânia Andrade de Lira Delfino, Me.**

**Prof.<sup>a</sup>. Orientadora**

---

**Prof. Vorster Queiroga Alves, Me.**

**Examinador – 01**

---

**Prof. Alexandre Wallace Ramos Pereira, Me.**

**Examinador – 02**

A minha família, amigos e colegas de turma que estiveram juntos comigo nessa jornada, e a todos que de alguma forma contribuíram para realização desse sonho eu dedico.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente aquele que é, que foi, e sempre será o autor da minha vida e da minha história, fonte de toda minha sabedoria e inteligência, e fonte de minha paciência, inspiração e dedicação – DEUS.

Aos meus pais por todo apoio, ajuda e incentivos ofertados ao longo da vida e desse caminho.

A toda minha família, irmãos e irmãs que sempre estiveram ao meu lado.

A minha orientadora prof<sup>a</sup>. Me. Islania Andrade de Lira Delfino pela confiança depositada em mim, pelo seu cuidado, dedicação e empenho a orientar-me com toda paciência a superar os desafios e alcançar o objetivo proposto.

A instituição UFCG - CCJS, que me proporcionou um ambiente saudável, seguro e amigável ao meu desenvolvimento intelecto social, abrindo as portas há um mundo novo de conhecimento e oportunidades como profissional.

A todos os professores do curso que cumpriram fielmente o seu papel de mestres, sejam com os ensinamentos teóricos e práticos mas também com a amizade, o carinho e o respeito. Particularmente aos professores Wellington Ferreira, Maria de Fátima Barbosa, Marcos Macri, Allan Sarmento, Vorster Queiroga, Flávio Lemenhe, Ana Flávia Albuquerque, Adriana Sidralle, Alexandre Ramos.

Aos colegas da turma 2014.1 que durante todo o curso foram essenciais a minha formação, aos quais levarei sempre a lembrança dos bons momentos partilhados e vivenciados.

A minha amiga Mirella Cardoso que foi para mim um apoio e um ombro amigo a me escutar durante momentos difíceis e alegres em minha vida.

A Maria dos Remédios técnica administrativa da coordenação de Administração pela sua presteza, profissionalismo e cordialidade com que sempre fui atendido.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

## RESUMO

O tema carreira evoluiu, recebendo importância devida por meio de investigações acadêmicas envolvendo diferentes enfoques e contribuições, como planejamento, gestão, modelos, classificações e âncoras de carreira. Neste sentido, esta pesquisa teve por objetivo conhecer o processo de gestão de carreira em agências bancárias de Pombal-PB na percepção de seus colaboradores. Para responder ao objetivo proposto foi realizado levantamento teórico sobre a evolução da gestão de carreira e seus principais conceitos, as novas formas de abordagem, modelos atuais de carreira e as principais técnicas de orientação quanto a escolha de carreira. A carreira bancária foi escolhida por ser a mais formal no campo pesquisado, por haver poucos estudos a seu respeito e por ser uma das formas mais tradicionais de carreira. Quanto aos procedimentos metodológicos a pesquisa é de natureza aplicada com abordagem predominantemente qualitativa, pois, trabalha com aspectos subjetivos dos sujeitos pesquisados. Sendo de caráter descritiva e exploratória, foi realizada no próprio local de trabalho dos bancários, por meio de entrevistas semiestruturadas e teve seus dados tratados por meio de análise de conteúdo. Como resultados foi possível compreender os principais aspectos do processo de gestão da carreira bancária, entre eles: a política de carreira utilizada pelos bancos, os incentivos que essas instituições oferecem a qualificação de seus funcionários, a forma como são realizados os processos de avaliação interna, o grau de satisfação dos funcionários com o trabalho e com a profissão, e o interesse pessoal do bancário com a própria carreira. As conclusões revelaram que, os processos de avaliação interna são usados como motivadores ao desenvolvimento de habilidades próprias dessa carreira, que apesar dos desafios, o bancário é dedicado a sua carreira, mas não faz o seu devido acompanhamento.

**Palavras-chave:** Gestão de carreira. Política de carreira. Setor bancário. Carreira bancária.

## ABSTRACT

The theme career has evolved, receiving due importance through academic investigations involving different approaches and contributions, such as planning, management, models, classifications and career anchors. In this sense, this research had as purpose objective to know the process of career management in banking branches of Pombal-PB in the perception of its collaborators. In order to respond to the proposed objective, a theoretical survey was carried out on the evolution of career management and its main concepts, the new ways of approach, current career models and the main guidance techniques regarding career choice. The banking career was chosen because it is the most formal in the field, because there are few studies about it and because it is one of the more traditional forms of career. As for the methodological procedures, the research is of an applied nature with a predominantly qualitative approach, since it works with subjective aspects of the subjects studied. Being descriptive and exploratory, it was carried out at the bank's own workplace, through semi-structured interviews and had its data processed through content analysis. As a result, it was possible to understand the main aspects of the bank career management process, among them: the career policy used by banks, the incentives that these institutions offer the qualification of their employees, the way internal assessment processes are carried out, the degree of satisfaction of the employees with the work and the profession, and the personal interest of the banker with his own career. The conclusion revealed that, those internal evaluation processes are been used as motivators to this development of skills on this career, that despite the challenges, the bank officer is dedicated to his career but does not do his due attendance.

**Keywords:** Career management. Career policy. Banking industry. Banking career.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1 OBJETIVOS .....	12
<b>1.1.1 Objetivo Geral</b> .....	12
<b>1.1.2 Objetivos Específicos</b> .....	12
1.2 JUSTIFICATIVA.....	12
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	14
2.1 CARREIRAS: EVOLUÇÃO E CONCEITOS.....	14
2.2 NOVAS CONCEPÇÕES SOBRE CARREIRA .....	16
<b>2.2.1 Carreira: escolhas e influências</b> .....	16
2.3 REALIDADE E EXPECTATIVAS COM RELAÇÃO AO TEMA.....	18
2.4 TIPOS DE CARREIRA .....	19
<b>2.4.1 Modelo tradicional e modelo moderno</b> .....	20
<b>2.4.2 Classificação de carreira segundo Chanlat</b> .....	20
<b>2.4.3 Carreira proteana</b> .....	21
<b>2.4.4 Carreira sem fronteiras</b> .....	22
2.5 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E STATUS PROFISSIONAL.....	23
<b>2.5.1 Carreira e Remuneração</b> .....	23
<b>2.5.2 Gestão de Competências e Gestão de Desempenho</b> .....	24
2.6 TRAJETORIAS DE CARREIRA.....	25
2.7 ANCORAS DE CARREIRA .....	25
2.8 GESTÃO DE CARREIRA NO SETOR BANCÁRIO .....	27
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	29
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	29
<b>3.1.1 Quanto à forma de abordagem</b> .....	29
<b>3.1.2 Quanto aos fins</b> .....	30
<b>3.1.3. Quanto aos meios</b> .....	30

3.2 CONTEXTO E SUJEITOS DA PESQUISA.....	31
3.3 INSTRUMENTO E PROCESSO DE COLETA DE DADOS.....	32
3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	33
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>35</b>
4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	35
4.2 A POLÍTICA DE CARREIRA NOS BANCOS.....	36
4.3 OS INCENTIVOS À FORMAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS.....	37
4.4 OS PROCESSOS DE AVALIAÇÃO INTERNA NAS AGÊNCIAS.....	40
4.5 A SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS COM O TRABALHO E COM A PROFISSÃO.....	41
4.6 O INTERESSE PESSOAL COM A PRÓPRIA CARREIRA.....	44
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>48</b>
5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	50
REFERÊNCIAS.....	51
APÊNDICES.....	54

## 1 INTRODUÇÃO

As rápidas mudanças que ocorrem nas relações de trabalho no mundo vêm influenciando as pessoas quanto à questão da carreira. Assim, a melhor forma de compreender esse fenômeno é analisar a gestão de carreiras sobre alguns aspectos como: A evolução da gestão de carreira no Brasil e no mundo, a efemeridade da carreira, os novos padrões e novos conceitos surgidos e o desenvolvimento da carreira como consequência da gestão por competências.

Com o desenvolvimento da gestão de recursos humanos, a gestão de carreira passa a fazer parte da estrutura das empresas, o que a princípio se pressupõe em: estabilidade no emprego, boa remuneração, futuro profissional relativamente definido e perfeitamente previsível, uma formação adequada e uma ética no trabalho (CHANLAT, 1995). Entretanto, não é bem assim. Na prática, essa consistência vem se desfragmentando do verdadeiro sentido da carreira e do seu valor, uma vez que esta vem sendo gradativamente atingida por uma cultura de instabilidade e desvalorização ética e profissional dos principais sujeitos da carreira, as pessoas.

Nas últimas décadas, as novas exigências do mercado de trabalho criam instabilidade das garantias de vínculos trabalhistas e consequente redução de postos de trabalho, que alguns autores vão chamar de reengenharia (CHANLAT, 2000; DUTRA, 2010, HARVEY, 1992). Nesse cenário, surge o desânimo e a falta de estímulo, o que leva muitos a não se preocupar com a sua própria carreira. “Como então falar de carreira, quando o mercado de trabalho tem ofertado cada vez menos empregos estáveis e bem-remunerados?” (CHANLAT, 1996, pag. 14).

Há uma grande preocupação contemporânea tanto dos dirigentes das empresas quanto dos governos em manter a todo custo as questões financeiras, a ponto de que estas tem se tornado as prioridades das sociedades, desconsiderando questões sociais essenciais para a manutenção das profissões. A busca incessante e escrupulosa pelo lucro sem o mínimo de ética e respeito pelos colaboradores tem levado os dirigentes das empresas a adotar estratégias que têm consequências diretas como o desemprego e a fragilização das relações de trabalho, afetando diretamente a formação e concepção das pessoas acerca de sua carreira.

O modelo tradicional de carreira moldado pelas organizações sai, para dar lugar a um novo, a carreira proteana, que demanda das pessoas o seu autogerenciamento; esse conceito foi desenvolvido por Hall (1976) “em analogia a figura mitológica de Proteu, que possuía a habilidade de mudar sua forma ao comando de sua vontade” (HALL, 1976 apud NEVES; TREVISAN; JOÃO, 2013, p. 219). Nessa concepção, o indivíduo necessita ser dinâmico e

estar constantemente se adaptando às transformações do mercado de trabalho (NEVES; TREVISAN; JOÃO, 2013).

Conforme BARUCH (2004), estudiosos afirmam que há uma tendência atual de que as organizações façam a transição do sistema de carreira linear ou tradicional para um sistema de carreira multidirecional, de curtos prazos, ou seja, os indivíduos que não tinham autonomia sobre suas carreiras que eram formuladas e direcionadas para uma única organização durante toda a sua trajetória profissional, passam assim a uma carreira multidirecional ou proteana, onde as pessoas tornam-se os próprios sujeitos de suas carreiras.

Aliado a isso, existe “a resistência ao planejamento individual da carreira que é ainda muito grande no Brasil. As pessoas tendem a guiar suas carreiras mais por apelos externos, como: remuneração, status, prestígio etc., do que por preferências pessoais” (DUTRA 2002, p. 113) e isso tem alimentado a busca de muitas pessoas pela tão sonhada estabilidade na carreira, sobretudo na área pública que ainda exerce forte influência nas escolhas, exatamente pela ideia de estabilidade que se transmite.

No Brasil houve na última década uma crescente busca de empregos no setor público sobretudo pelos recém-formados que visam a estabilidade dos empregos nesse setor. Porém, essa estabilidade vem se desfragmentando pelas atuais políticas públicas, pois já tramita no legislativo projetos que permitem que servidores públicos concursados e de carreira também possam ser demitidos mediante avaliação de insuficiência de desempenho (Brasil, 2017), algo que há alguns anos era impensável de acontecer.

Algumas pesquisas com as de Agliardi e Yamachita (2016), ressaltam a importância de conhecer melhor como ocorre a gestão de carreira em agências bancárias, como esses profissionais trabalham e cuidam da própria carreira, visto que nelas existe um plano de carreira, mas torna-se necessário verificar como esses profissionais tratam a própria carreira.

Nesse sentido, o setor bancário de Pombal-PB é composto por quatro instituições bancárias sendo duas públicas, uma privada e uma de economia mista, que já estão presentes a muitos anos na cidade. Sendo assim, pode oferecer grande contribuição para a sociedade no que diz respeito ao conhecimento de como se procedem aos planos de carreira destas instituições, bem como a visão que os funcionários tem sobre suas carreiras.

Diante desse contexto, surge o seguinte questionamento motivador desta pesquisa:  
**Como ocorre a gestão de carreira nas agências bancárias da cidade de Pombal-PB?**

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Conhecer a gestão de carreira em agências bancárias de Pombal-PB na percepção dos colaboradores.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar em cada agência as políticas e planos de carreira;
- Descrever a percepção dos colaboradores em relação a própria carreira;
- Verificar o acompanhamento e preocupação dos colaboradores com suas carreiras.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Dada a importância do tema e a estrutura de carreira desenvolvida pelas instituições bancárias no que diz respeito a evolução da carreira de seus colaboradores e as contribuições que essas estruturas oferecem, seja pela questão das competências, seja pelo próprio desenvolvimento do colaborador e pela agregação de conhecimento a sociedade, faz-se necessário um maior aprofundamento do assunto abordado, tentando conhecer a realidade interna da carreira dos bancários.

Assim, esse estudo pretende oferecer uma base para o entendimento de como as organizações bancárias tratam a questão da carreira internamente e como se dá o processo de evolução de seus colaboradores em suas carreiras ao longo do tempo.

Segundo o estudo de VACLAVIK et al, (2017) que fez um levantamento dos artigos publicados pela ANPAD de 1997 até 2016 no Brasil, de 156 analisados apenas 5 publicações foram voltadas para analisar a carreira dos bancários.

Diante do universo de publicações, do período citado acima e da relevância do tema carreira na atualidade, ante essas poucas publicações sobre o tema que demonstram assim um baixo interesse em pesquisas de sujeitos que estão fora da área acadêmica, faz-se portanto necessário conhecer mais profundamente a realidade interna da classe profissional bancária que no citado estudo de Vaclavik (2017), aparecem enquadrados na categoria trajetória e transição

de carreira, pois de certo modo ainda são modelos de carreiras estáveis e ao mesmo tempo flexíveis por se adaptarem bem as várias mudanças ocorridas nesse tipo de organizações ao longo das últimas décadas e podem oferecer importantes contribuições para o conhecimento e estudos sobre carreira.

Para Uhry e Bulgacov (2003), as práticas de gestão estratégica do conhecimento organizacional dos bancos contribuem para a formação de capacidades diferenciais, ou seja, observou-se uma forte relação da gestão do conhecimento com a formação de capacidades com valores diferenciais nas instituições bancárias. A gestão estratégica do conhecimento age desenvolvendo e compartilhando o conhecimento de forma eficiente com todos os colaboradores da organização, enquanto que as capacidades diferenciais são as vantagens competitivas obtidas que permitem a organização posicionar-se a frente de seus concorrentes.

Sendo a carreira um tema bastante apreciado atualmente, mas com poucos estudos voltados para a área pública, pretende-se estimular a realização de pesquisas futuras nessa área, sem deixar de lado também a evolução desse tema nas organizações privadas beneficiando o conhecimento científico e social, revelando as contribuições que a carreira bancária pode oferecer, bem como experimentando outras teorias já existentes.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este estudo tem como base teórica o acompanhamento do processo de gestão de carreiras contemplando a evolução, as expectativas, os novos conceitos e a gestão por competências de carreiras, cada um apresentando seus respectivos tópicos.

### 2.1 CARREIRAS: EVOLUÇÃO E CONCEITOS

O tema carreira é um dos mais pesquisados atualmente. Com inúmeras pesquisas já desenvolvidas pode oferecer sólidas contribuições para o aperfeiçoamento social, intelectual e profissional das pessoas.

A expressão carreira é uma consequência da administração de carreiras que começou a surgir na segunda metade da década de 70, e desde então passou a despertar o interesse de alguns autores (DUTRA, 1996).

Uma das primeiras definições de carreira veio de Hall (1976), afirmando que “Carreira é uma sequência de atitudes e comportamentos, associada com experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa”. Segundo esse conceito uma carreira se constrói ao longo do tempo mediante as decisões e comportamentos que alguém pode assumir associando-as as experiências vivenciadas de trabalho.

Para London e Stumph (1982, p. 4 apud DUTRA, 1996) “Carreira são as sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade”, ou seja, são as posições ocupadas por alguém durante a vida que concretizam uma carreira.

O Modelo tradicional de carreira que perdurou até o final da década de 80 deu lugar a um novo modelo, onde algumas forças ambientais como a globalização e a recessão influenciaram as organizações a mudar as suas relações de trabalho e isso incentivou o surgimento do modelo atual, não mais voltado somente para a organização, mas para o indivíduo como um todo que passou a assumir a responsabilidade de sua própria carreira (ANDRADE, 2009).

A carreira tradicional que era exclusiva do homem (masculino) e pertencente a grupos socialmente dominantes que deveriam ascender numa progressão vertical, passa a dar lugar a um modelo menos tradicional resultante das mudanças sociais ocorridas nas sociedades nos últimos anos. Esse novo modelo tem por característica uma forte variação social e de gênero

dos indivíduos, entretanto as carreiras são menos estáveis e menos lineares que o modelo anterior, mas são mais inclusivas por oferecer mais oportunidades às mulheres e aos grupos sociais variados (CHANLAT, 1995).

Há uma tendência no mercado atual para a flexibilização do emprego e isso contribui para a descontinuação das carreiras que sofrem por uma crescente instabilidade das profissões. Na era das incertezas e mudanças o emprego permanente dá lugar a flexibilização e redução dos padrões, enquanto a valorização da lealdade no emprego passa a ser substituída pela valorização do desempenho, do aprendizado permanente, da auto confiança e da responsabilidade (FONTENELLE, 2007).

Surge assim o conceito de ‘carreira sem fronteiras’, para designar aqueles que não se prendem a um único emprego e se opõem as carreiras tradicionais (BENDASSOLI, 2009, grifo do autor). É por causa de uma crescente tendência onde poucas pessoas conseguem planejar e manter suas carreiras numa única instituição que se justifica o termo carreira sem fronteiras. Aliado a isso também estão as próprias dificuldades de conciliar interesses pessoais com os interesses das organizações (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016).

O conceito mais recente é o de carreira Proteana, para designar o profissional mutável, capaz de adaptar-se às constantes mudanças organizacionais que vão surgindo. Esse assunto será tratado mais adiante.

A expressão carreira segundo Hall (2002), pode ter várias definições, dentre as quais cita quatro conotações usadas tanto popularmente como na ciência comportamental:

- Carreira como avanço: trata-se da visão mais comum que povoa o pensamento das pessoas, onde o sucesso da carreira é medido por uma sequência de promoções e movimentos verticais para cima;
- Carreira como profissão: também uma visão comum que vê certas ocupações consideradas carreira por serem privilegiadas e trazer status e outras não;
- Carreira como a sequência de trabalhos durante a vida: nessa definição a carreira de uma pessoa é sua história ou a série de posições ocupadas em qualquer nível ou tipo de trabalho;
- Carreira como a sequência de experiências relativas a funções ao longo da vida: representa a forma que o indivíduo vivencia a trajetória de trabalhos e atividades que formam sua história de trabalho.

Das contribuições acima apresentadas: London e Stumph (1982), veem a carreira como trajetória não linear construída a partir das sequências de posições ocupadas durante a vida de um indivíduo. Para Chanlat (1995) e Fontenelle (2007), no que diz respeito a estabilidade no emprego, a carreira tradicional oferece uma maior segurança por apresentar poucas ou menores oscilações que o novo modelo, que traz em si o caráter inclusivo por oferecer uma oportunidade aos grupos sociais marginalizados, mesmo sem oferecer garantias futuras. Mas, proporciona um contínuo aprendizado e busca de sentido da própria carreira, uma vez que o indivíduo passa a assumir a responsabilidade quanto ao seu desenvolvimento (ANDRADE, 2009).

A expressão carreira tolera um excesso de significados, e considerá-la somente a partir das perspectivas da organização ou do indivíduo, não reflete a gama de interpretações que ela permite, entretanto cada um deve procurar aprofundar-se na face mais próxima da realidade de cada pessoa ou organização (VELOSO, DUTRA, NAKATA, 2016).

Assim, a carreira no mundo atual é dinâmica e pode ser mutável a partir das necessidades do mercado ou da organização, considerando que as percepções individuais, atitudes e comportamentos do indivíduo, ao longo do tempo vão construindo uma identidade que se pode traduzir numa carreira sólida.

## 2.2 NOVAS CONCEPÇÕES SOBRE CARREIRA

Algumas motivações tem influenciado as novas escolhas de carreira dos profissionais. Aqui são apresentadas novas concepções usadas por profissionais e empresas para minimizar os erros no momento da escolha da carreira, bem como os principais fatores que exercem forte influência sobre carreiras públicas ou privadas.

### 2.2.1 Carreira: escolhas e influências

A escolha da carreira é uma decisão importante na vida de uma pessoa. Seja na área pública ou privada é preciso observar que consequências futuras podem surgir, sejam custos financeiros, emoções envolvidas e tempo a ser utilizado. No Brasil na última década, desencadeou-se uma crescente procura por empregos no setor público, que atrai principalmente pelos salários iniciais superiores aos do setor privado, pela percepção de estabilidade transmitida por esse setor e por algumas garantias de ascensão asseguradas na carreira. Entretanto, essa decisão é tomada em um ambiente de alta incerteza, com baixo nível de

informações e por indivíduos relativamente inexperientes no mercado de trabalho (SANTOS; BRANDÃO; MAIA, 2015).

Ainda segundo os mesmos autores, a opção de troca futura de carreira é semelhante a uma opção de abandono, ou seja, mudanças de carreira sempre acarretam perdas para o profissional, e tem características de uma opção real por três motivos: Os ganhos no setor privado são incertos, a data de ingresso no setor pode ser flexível, a decisão de optar pelo setor público pode ser irreversível. Essa irreversibilidade no setor público, se dá pelo fato do considerável investimento de tempo e recursos no ingresso desse setor e dos conhecimentos e habilidades desenvolvidos durante o exercício das funções que não se aplicam ao setor privado. O autor chegou a essas conclusões, ao analisar a decisão profissional de universitários recém-formados quanto a escolha entre uma carreira pública ou privada levando em conta o valor da flexibilidade da troca futura de uma carreira pela outra.

Novas práticas de orientação de carreira passaram a ser incluídas nas empresas desde as décadas de 80 e 90 nos Estados Unidos e no Brasil, respectivamente. Dutra (2010) afirma que os executivos começaram a perceber a necessidade de ferramentas que fossem úteis a orientar concretamente a carreira dos seus colaboradores, observando-se assim a ocorrência de três diferentes práticas de orientação profissional: O *mentoring*, o *career counseling* (aconselhamento de carreira) e o *executive coaching* (*coaching* executivo). Essas práticas contribuem para reflexões em diferentes níveis de carreira, sejam profissionais iniciantes, experientes e preocupados com seu próprio desenvolvimento ou ainda profissionais seniores na expectativa da consolidação de sua carreira.

Ainda de acordo com Dutra, (2010), o termo *mentoring* que faz referência a Mentor, caracteriza-se como a mais antiga prática de orientação profissional e está direcionado a jovens profissionais em início de carreira com o objetivo de orienta-los durante a construção de sua identidade profissional, ajudando a identificar oportunidades de carreira, a definir critérios de análise e a selecionar alternativas que possibilitem a construção de um projeto de vida. A relação entre mentor e orientando deve ser livre de subordinação. No Brasil as empresas tem utilizado o *mentoring* para orientar pessoas que assumiram recentes posições gerenciais ou pessoas em início de carreira que oferecem condições para crescer.

O *career counseling* (aconselhamento de carreira) pode ser utilizado tanto para jovens com incertezas em início de carreira, quanto para profissionais no decurso de suas carreiras. No Brasil o aconselhamento foi sendo ofertado à medida que se desenvolveu um mercado competitivo, pelas múltiplas opções profissionais e por uma maior influência da globalização. Visa oferecer uma reflexão pessoal sobre aptidões, interesses, objetivos e limitações; sobre o

contexto, exigências, oportunidades e perspectivas em que se está inserido; levando o indivíduo ao seu próprio autoconhecimento por meio de estudos e questionamentos. Em função do público destinado pode ser classificado como: orientação profissional, início da carreira profissional, consolidação de carreira e transição de carreira. Quanto ao vínculo em: aconselhamento interno e aconselhamento externo (DUTRA, 2010).

Em comparação com as outras duas práticas citadas acima, o *coaching* executivo é uma prática mais recente, que faz analogia ao esforço dos atletas ao enfrentar dificuldades com o esforço que os executivos devem fazer ante suas dificuldades, objetivando um maior empenho e superação das barreiras existentes, afim de aprimorar sua performance. O *coaching* caracteriza-se por uma relação de ajuda em que o *coach* emprega metodologias das ciências comportamentais para ajudar um gestor (*coachee*). O objetivo é alcançar metas pré-identificadas, melhoria de desempenho, maior satisfação pessoal e melhorias nos resultados organizacionais (DUTRA, 2010).

Assim, quando se trata de orientação profissional para iniciantes ou experientes, são necessárias boas ferramentas de gestão nesse sentido, que podem orientar profissionais quanto a escolhas bem sucedidas em suas carreiras. Uma carreira bem discernida conduz a concepções acertadas no futuro.

### 2.3 REALIDADE E EXPECTATIVAS COM RELAÇÃO AO TEMA

O que se pode esperar da gestão da carreiras para os próximos anos? Primeiro é preciso que se compreenda que a gestão de carreiras tem evoluído muito rapidamente nos últimos anos, por ser uma tendência atual nas organizações. Os modelos de gestão de pessoas vem sendo modificados rapidamente, em consequência da modernização dos negócios que se sofisticam para serem capazes de resistir às fortes concorrências do mercado globalizado na era contemporânea.

Para se tornarem competitivas, as empresas estão sendo regidas por princípios menos humanos em detrimento de outros valores organizacionais. Na busca por se alcançar o sucesso e um insaciável desejo de crescimento econômico, tornam-se dependentes de um padrão de comportamento coerente com os negócios, mas incoerentes com as necessidades de seus colaboradores (FISCHENER, 2002).

Assim, em condições nada favoráveis, as pessoas passam a se descuidar ou dar pouca importância ao gerenciamento de sua própria carreira. Entretanto, “em momentos de crise e

escassez de empregos, as pessoas tornam-se naturalmente mais preocupadas em planejar suas carreiras, buscando conselhos, métodos e instrumentos que as ajude nesse processo” (DUTRA, 1996. p. 22), pois as dificuldades tornam-se um incentivo para que elas busquem o entendimento do assunto e assumam a responsabilidade da própria carreira, buscando especializar-se para atender aos padrões do mercado altamente concorrido.

Dutra (1996) ainda destaca que as empresas também estão preocupadas em estimular os seus colaboradores a um auto planejamento de suas próprias carreiras, uma vez que se deseja redefinir o perfil de recursos humanos para inovador e empreendedor atendendo ao posicionamento do mercado e também para estimular o desenvolvimento e posicionamento da própria carreira a partir da própria pessoa.

Xavier, (2006 p. 15, grifo do autor), destaca que:

Não adianta aprimorar o sistema se as pessoas não o ‘comprarem’; porém, se elas efetivamente quiserem que ele dê certo, elas vão suprir suas lacunas, sugerir, levar ao aprimoramento – e acreditar na alternativa a ponto de fazê-la efetivamente consolidar-se.

Logo, a solução está em investir nas pessoas, para que estas sejam motivadas a investir em suas próprias carreiras. Da mesma forma que ocorre com as estratégias das empresas, o desenvolvimento da carreira do colaborador deve ser incentivado por meio de ferramentas, mas sempre por conquista, jamais por imposição.

Dessa forma, o papel da organização para com o seus colaboradores é de grande importância para um efetivo desenvolvimento dos mesmos, que devem ser estimulados a refletir e a buscar meios que levem ao aperfeiçoamento e construção de suas carreiras, conseqüentemente a organização também será beneficiada, porque poderá dispor de uma equipe de colaboradores comprometidos com a organização.

## 2.4 TIPOS DE CARREIRA

Partindo dos principais modelos de carreira, o tradicional e o moderno, surgem outros que vão se destacando como tendências de modelo de carreira a ser seguido, porém, com o advento da tecnologia e das influências da globalização, esses novos modelos devem continuar evoluindo rapidamente.

### **2.4.1 Modelo tradicional e modelo moderno**

Ao longo do tempo, os modelos de carreira tradicional e moderno se consolidaram e tornaram-se referência para outros que surgiram e que ainda virão.

De acordo com Chanlat (1995), existem dois grandes modelos de carreira: o modelo tradicional e o modelo moderno. No modelo tradicional, que perdurou até meados dos anos 70 a carreira era exclusiva do indivíduo do sexo masculino e pertencente a grupos sociais dominantes, não havendo espaço para o desenvolvimento de carreira das mulheres. Esse modelo teve por principal característica a estabilidade e progressão linear vertical e contava com abundante oferta de empregos. O modelo moderno surgido pós modelo tradicional e resultante de diversas mudanças sociais caracteriza-se pela ruptura do modelo anterior e pela diversidade de gênero e de padrões sociais. A abertura do mercado de trabalho para as mulheres, a globalização da economia, a elevação dos graus de instrução, a flexibilização do trabalho, entre outras mudanças ocorridas vão se constituir a base desse modelo bastante inclusivo, mas ao mesmo tempo frágil por ser instável, descontínuo e horizontalmente imprevisível com a carreira.

Segundo Andrade (2009 p. 12) “as carreiras devem ser flexíveis e dinâmicas para permitir ao indivíduo novas perspectivas de sucesso”. Os novos modelos são capazes de proporcionar essa variedade de opções futuras, mas quanto ao sucesso, isso vai depender do desempenho pessoal de cada indivíduo.

### **2.4.2 Classificação de carreira segundo Chanlat**

Com base nos modelos tradicional e moderno, é possível segundo Chanlat (1995) diversos encaminhamentos, que o autor dividiu em quatro tipos de carreira expostos no quadro I, a seguir.

**Quadro I - Descrição dos tipos de carreira**

<b>Tipos de carreira</b>	<b>Recursos principais</b>	<b>Elemento central de ascensão</b>	<b>Tipos de organização</b>	<b>Limites</b>	<b>Tipos de sociedade</b>
Burocrática	Posição hierárquica	Avanço de uma posição hierárquica à outra	Organizações de grande porte	O número de escalões existentes	Sociedade de empregados
Profissional	Saber e reputação	Profissão, perícia Habilidades profissionais.	Organização de peritos Burocracia Profissional	O nível de perícia e de reputação	Sociedade de peritos
Empreendedora	Capacidade de criação Inovação	Criação de novos valores, de novos produtos e serviços	Pequenas e medias empresas Empresas artesanais, culturais, comunitárias e de caridade	A capacidade pessoal As exigências externas	Sociedade que valoriza a iniciativa individual
Sociopolítica	Habilidades sociais Capital de relações	Conhecimento Relações Parentesco (Rede social)	Familiar Comunitária de clãs	O número de relações conhecidas e ativas	Sociedade de clãs

**Fonte:** CHANLAT, (1995, p. 6)

No quadro I, observa-se que o autor, ao apontar quatro grandes definições ou tipos de carreiras, está de certa forma enquadrando todos os indivíduos a essas categorias pré-estabelecidas, que nem sempre refletem a realidade de todas as carreiras. No meio atual globalizado, o desenvolvimento das carreiras é flexível e mutável, podendo enquadrar-se ou não em alguma das categorias citadas no quadro acima.

### **2.4.3 Carreira proteana**

O novo modelo proteano de carreira veio para romper definitivamente com o tradicional e permitir que objetivos pessoais e organizacionais sejam simultaneamente alcançados com liberdade de escolhas.

De acordo com Dutra (2010), no novo cenário econômico atual, as turbulências atingem os ambientes de trabalho reduzindo a segurança que se tinha quanto a durabilidade da carreira em todos os níveis.

Conforme Neves, Trevisan e João, (2013), a carreira proteana é o reflexo desse cenário que veio para modificar definitivamente as relações de trabalho. O termo proteano faz menção a Proteu, figura mitológica grega que possuía a habilidade de mudar rapidamente a sua forma

conforme fosse de sua vontade. Dutra, (2010) cita as principais características da carreira proteana: mudanças frequentes, autoinvenção, autonomia, autodireção, habilidade para aprender, para direcionar a própria vida e para construir relações. O que move esse tipo de carreira são as necessidades pessoais e o sucesso psicológico.

Dutra, 2010 citando Hall (2002 citado por Dutra, 2010) enumera as principais características do novo contrato proteano de carreira que assume forma transacional, como apresentado no quadro II:

**Quadro 2: Novo contrato de carreira proteana**

<b>Características</b>
1- A carreira é gerenciada pela pessoa e não pela organização;
2 - A carreira é uma serie de experiências ao longo da vida;
3 - O desenvolvimento é obtido através do aprendizado contínuo, autodirecionado, relacional e com mobilidade para cima;
4- O desenvolvimento não é necessariamente treinamento formal, retreinamento ou mobilidade para cima;
5- Os ingredientes para o sucesso vêm mudando: de know-how para learning-how, de segurança no emprego para empregabilidade, de carreiras organizacionais para carreiras proteanas, de ser humano do trabalho para ser humano integral;
6- A organização provê: tarefas desafiadoras, desenvolvimento de relações, informações e outros recursos de desenvolvimento;
7- O objetivo da carreira é o sucesso psicológico.

Fonte: DUTRA (2010, p. 16)

Dutra (2010), ao afirmar que o indivíduo que adota a carreira proteana deve ter um alto senso de identidade e adaptabilidade pessoal, também reflete que enquanto alguns gostam da liberdade proporcionada pela carreira proteana, outros a veem como um vazio de suporte externo.

**2.4.4 Carreira sem fronteiras**

O desenvolvimento profissional do homem contemporâneo exige uma série de adaptações que envolvem não só o indivíduo, mas também a sua família. Ter um trabalho não significa exatamente ter um emprego fixo em uma organização estruturada. O contexto atual

marcado pelo dinamismo, atitudes e ações pode influenciar o comportamento das pessoas e das organizações.

As carreiras sem fronteiras vão se originar das mudanças de comportamento dos trabalhadores e também das necessidades das organizações em se manterem competitivas, enxutas e flexíveis (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016).

Ainda segundo os autores, em um ambiente altamente competitivo, a necessidade das organizações de flexibilizar-se se faz obrigatória, e como consequência elas tendem a se tornar organizações sem fronteiras.

A carreira sem fronteiras é, portanto, um reflexo das crescentes mudanças no comportamento das organizações que afetam diretamente a vida pessoal e profissional dos indivíduos, levando-os a viver num contexto que exige uma constante flexibilização e adaptação a esse modelo de carreira. São carreiras efêmeras, passageiras, sem perspectivas vitalícias de longo prazo.

## 2.5 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E STATUS PROFISSIONAL

A questão da remuneração é um dos principais pontos que as organizações atuais vem refletindo. Em busca de novos processos de avaliação, destaca-se a avaliação por competência, sendo uma das principais técnicas de evolução de cargos usada nas empresas.

### 2.5.1 Carreira e Remuneração

Um dos motivos que reflete a escassez de publicações e discussões sobre carreira no Brasil pode ser o fato da carreira estar vinculada a remuneração, trazendo em si o pressuposto de que isso poderia elevar diretamente as despesas salariais das empresas, uma vez que carreiras bem estruturadas poderiam representar obrigações de remuneração maior para com seus colaboradores (DUTRA, 2010).

Carreira e remuneração são distintas mas interligadas, pois a remuneração é um dos principais incentivos que move as carreiras. A primeira segundo Hall (1976) é uma sequência de ações e reações de uma pessoa diante das inúmeras situações que vão surgindo ao longo da vida profissional e pessoal de um indivíduo; a segunda também chamada de salário é a contraprestação em dinheiro que alguém recebe por um trabalho prestado num determinado espaço de tempo, (ARAUJO, GARCIA, 2009).

Carreira e remuneração são dois assuntos que estão interligados, visto que toda carreira tem por objetivo o sucesso profissional mas também alcançar uma justa remuneração que proporcione ao indivíduo bem estar e satisfação profissional.

### **2.5.2 Gestão de Competências e Gestão de Desempenho**

A busca pela competitividade acaba por impor às empresas a necessidade de contar com profissionais altamente capacitados e preparados para as adversidades do mercado. Com ênfase nas pessoas, a gestão de competências e a gestão de desempenho são dois importantes instrumentos que oferecem as empresas uma capacidade de gestão mais eficiente.

O indivíduo competente é aquele que detém um conjunto de qualificações relevantes para obtenção de alto desempenho ao longo de uma carreira profissional (BRANDÃO, GUIMARÃES, 2001). Na tentativa de compreender o conceito de competência (DUTRA, 2010), apresenta a competência como sendo a forma que o indivíduo movimenta sua qualificação, suas características e seu repertório pessoal de vida, agregando valores dentro do contexto em que estiver inserido.

Muitas empresas têm buscado utilizar modelos de gestão por competências com o objetivo de planejar, selecionar e desenvolver as competências próprias de seu negócio. A gestão por competências precisa ser contemplada como um processo circular que envolve os diversos níveis da organização, sejam individuais ou corporativos, desde que estejam em plena sintonia com os objetivos e as estratégias da organização (BRANDÃO, GUIMARÃES, 2001).

Na gestão de desempenho são utilizados processos e escalas com o intuito de avaliar o desempenho dos empregados, que são estimulados por instrumentos a tomar posse ou reforçar atitudes que elevem o grau de satisfação da organização com o empregado e consequentemente lhes assegure o emprego.

Quanto às técnicas de avaliação, estas evoluíram de um modelo baseado apenas em pontos fortes e fracos, para outros modelos como o 360°, que leva em conta diversas fontes de avaliação como clientes, pares, chefe e subordinados. Brandão e Guimarães (2001), lembram que, na perspectiva funcionalista, a avaliação de desempenho é vista como um processo de desenvolvimento e melhoria da *performance* no trabalho, enquanto na perspectiva crítica, ela é vista como um mecanismo utilizado para o controle psicossocial dos trabalhadores.

## 2.6 TRAJETÓRIAS DE CARREIRA

Desde os anos 1980, as trajetórias de carreira nas organizações e no mercado se organizam pela natureza das atribuições e responsabilidades. Essa natureza das atribuições e responsabilidades é definida por um conjunto de fatores, dentre os quais se destacam: o público a que se destina o trabalho e a natureza do conhecimento técnico, como exemplo um profissional que evolui dentro de uma empresa passando de um cargo para outro, mas sempre em cargos de mesma natureza: eletricista residencial, eletricista industrial, eletricista geral, e assim sucessivamente. (DUTRA, 2017).

Segundo Dutra (2017), as trajetórias de carreiras são influenciadas pelos macroprocessos da organização e pela sua própria natureza, podendo ser agrupadas em três categorias para um melhor entendimento:

a) operacionais - são carreiras voltadas a atividades-fim da empresa, que se encerram em si mesmas e exigem o uso do corpo. É necessário que a organização tenha um plano de mobilidade com regras e critérios a serem seguidos.

b) profissionais - são carreiras ligadas a atividades específicas, exercidas por profissionais com formação técnica ou superior. São definidas por áreas fundamentais da organização como administração, finanças, tecnologia, contabilidade, recursos humanos, produção, logística, vendas, marketing e outras.

c) gerenciais – são carreiras ligadas às atividades de gestão da empresa. As pessoas dessa categoria são recrutadas nas categorias operacionais ou profissionais por demonstrarem vocação ou aptidão à carreira gerencial durante seu processo de crescimento dentro da organização.

Assim, na visão de Dutra (2017), as trajetórias de carreira são formadas por degraus de complexidade e cada degrau pode ser relacionado à complexidade das atribuições e responsabilidade de mesma natureza, ou seja, cada trajetória tem sua complexidade e seu final.

## 2.7 ANCORAS DE CARREIRA

Apesar das influências externas serem naturais nas escolhas de carreira, Dutra (2010) chama a atenção para a necessidade de um referencial próprio quanto às escolhas de carreira, pois um projeto profissional é capaz de livrar a pessoa dos riscos, armadilhas, falta de foco e de alternativas restritas. No conceito de “âncoras de carreira” desenvolvido por Schein (1996 apud

DUTRA, 2010), são os elementos da realidade pessoal que determinam preferências que vão gerar padrões de escolha numa trajetória profissional.

Ao conjunto de atitudes autopercebidas, valores, necessidades e talentos, que com o passar do tempo se tornam guias e direções, Schein (1978,1990 apud DUTRA, 2010) chamou de âncoras de carreira, e suas principais características são:

**Quadro III: Âncoras de carreira**

Âncora	Características
Competência técnica/funcional	Nesta âncora os indivíduos não abrem mão das oportunidades de aplicar suas habilidades técnicas e fazem disso sua própria identidade. Sentem-se realizados quando são estimulados e motivados a exercer algum trabalho específico em determinada área técnica, na qual se tornam especialistas. O cargo de gerência geral não exerce sobre eles nenhuma atração, mas podem assumir alguma gerência técnica.
Competência gerência geral	Relaciona-se com a perspectiva de responsabilidade absoluta por resultados e identificação do próprio trabalho com o sucesso da organização. São indivíduos com boa capacidade analítica, bom relacionamento interpessoal e intergrupual, e bom equilíbrio emocional. São incumbidos do processo decisório e o devem fazer de modo integrado, pois são bons administradores e realizam-se em administrar e gerir pessoas.
Autonomia/independência	Estes indivíduos priorizam a liberdade, autonomia e independência. Não renunciam a qualquer oportunidade de definir seu próprio trabalho, exceto se for com o objetivo de manter autonomia conquistada, por isso buscam funções que permitam flexibilidade.
Segurança/estabilidade	São indivíduos que orientam suas trajetórias profissionais priorizando a segurança financeira e estabilidade na empresa. Preocupam-se menos com o trabalho e mais com a garantia do emprego. Geralmente selecionam empresas que transmitam solidez e confiabilidade. Sua autoimagem está fundamentada na segurança e estabilidade.
Criatividade empreendedora	Nesta âncora os indivíduos buscam constantemente criar novos empreendimentos, produtos ou serviços que sejam economicamente independentes e rentáveis. Numa incessante procura por desafios futuros com disposição para assumir riscos.
Serviço/dedicação a uma causa	Estes indivíduos buscam oportunidades de trabalho que realizem algo útil para ajudar as pessoas, melhorar o relacionamento entre elas e para construir uma sociedade melhor. Nesta âncora não se permite renuncia por qualquer hipótese que seja.
Puro desafio	Característica de indivíduos que projetam suas vidas profissionais buscando constantemente o confronto com problemas quase sempre insolúveis e que vão proporcionar constantes desafios na carreira. A oportunidade de realizar-se em trabalhos complexos e árduos é o que move esses indivíduos que para eles tudo é “puro desafio”.
Estilo de vida	São indivíduos que tem como prioridade em suas profissões a integração e o equilíbrio do trabalho com suas necessidades individuais, familiares e exigências de carreira. São construídos sistemas que integrem todos os segmentos da vida e a pessoa assume o desejo de que a carreira lhe dê suficiente flexibilidade para alcançar esta integração. A identidade está vinculada ao modo de viver, em diferentes expectativas.

Fonte: REIS, GRAZIANO, OSVALDO (2017); DUTRA (2010).

Portanto, as âncoras de carreira são importantes indicadores que orientam para escolhas profissionais bem sucedidas. Dutra (2010) ressalta sua importância afirmando que as mesmas são capazes de influenciar positivamente os indivíduos em suas escolhas, afetar decisões quando for preciso mudar de trabalho ou emprego, mostrar visões do futuro, influenciar a escolha de ocupações específicas e sensibilizar as reações do indivíduo frente ao trabalho.

A gestão de carreiras é um dos temas atuais mais apreciados no meio acadêmico. Por causa disso, já possui um vasto material desenvolvido por diversos estudiosos ao longo de suas cinco décadas de surgimento. Aqui foram apresentados os principais modelos, conceitos, avaliação, e trajetórias de carreira que ao longo do tempo formam uma base sólida de contribuição social e de pesquisa para o entendimento do assunto abordado.

## 2.8 GESTÃO DE CARREIRA NO SETOR BANCÁRIO

A carreira de bancário é uma das profissões mais tradicionais e estruturadas ao longo do tempo. No entanto, a gestão de carreira nesse setor ainda representa um desafio a ser explorado pela pesquisa científica, e pela sua relevância pode se tornar modelo para outros setores profissionais.

No setor bancário, grande parte dos profissionais tem boas oportunidades de desenvolvimento de suas carreiras. Entretanto, mesmo ocupando bons cargos e com salários compatíveis, muitas vezes não se sentem realizados devido ao constante aumento das pressões exercidas pela competitividade e pela incessante busca de resultados elevados (AGLIARDI, 2016).

Uma das ferramentas que pode proporcionar um certo equilíbrio é o *coaching*, que possibilita ao profissional expandir e aprofundar a sua capacidade de aprender, aperfeiçoando seu desempenho e elevando a sua qualidade de vida. Em pesquisa realizada com os gerentes das agências do banco ABC do Rio Grande do Sul e analisando o comportamento dos gestores em relação aos seus subordinados, a autora Agliardi, (2016) chegou à conclusão que o *coaching* é de fato uma ferramenta eficaz no gerenciamento de uma equipe de bancários, pois o gestor *coaching* pode ser uma boa solução para os problemas de pessoal da organização e ascensão de carreira.

O *coaching* é uma metodologia que usa técnicas, ferramentas e recursos de várias ciências para solucionar problemas, atingir metas e desenvolver novas habilidades. Pode ser usado como um acelerador de resultados potencializando as qualidades dos colaboradores, tornando-se muito útil no setor bancário (AGLIARDI, 2016).

Segundo VELOSO, et al (2011), pessoas que não exercem cargos de executivos ou de gerência são propensos a uma carreira totalmente dependente da empresa onde trabalham, enquanto que executivos ou gerentes apresentam fatores de independência em relação a empresa. Isso explicaria o fato de uma acomodação quanto a elaboração e desenvolvimento de plano de carreira por pessoas que não exercem cargos de chefia. O que não é muito diferente no setor bancário, pois os bancos por oferecer certa estabilidade acabam por ditar a carreira de seus colaboradores que estão submissos aos planos de carreira elaborados pelo banco onde trabalham.

Estudos apontam que nos últimos 15 anos, houveram grandes avanços no setor bancário, como a entrada de instituições financeiras estrangeiras, internacionalização dos bancos brasileiros, o plano econômico atual, o fim das altas taxas de inflação, o desenvolvimento da tecnologia da informação e alterações na gestão estratégica das instituições. Essas mudanças contribuíram para a otimização dos processos, e a carreira bancária contemporânea passou a demandar aumento das funções e da pressão sobre os trabalhadores, que precisam dominar novas habilidades e ter bom relacionamento com os clientes, aumento da demanda por qualificação especializada e elevado grau de competitividade incentivada que busca selecionar os profissionais mais preparados e mais dedicados (YAMASHITA, 2016).

Assim, a principal motivação dos que ingressam na profissão bancária é a estabilidade do vínculo trabalhista para aqueles que são concursados (setor público), enquanto que os benefícios alcançados são motivadores da permanência no trabalho dos bancários do setor privado. Entretanto, os principais motivos de insatisfação do trabalho são as excessivas pressões pelo cumprimento de metas, o assédio moral dos superiores e o medo do desemprego que podem trazer graves consequências como enfermidades e distúrbios psicológicos. Ainda assim, pelo status que possui, esse setor continua a exercer atração sobre muitas pessoas, sejam por propostas no setor privado, seja por concursos no público (YAMASHITA, 2016).

Portanto, as carreiras de um modo geral estão evoluindo para um processo mais dinâmico, com poucas características tradicionais. As pessoas têm experimentado novas formas de gerir sua carreira sem prender-se a um único modelo. As organizações exigem profissionais competentes, mas nem sempre eles estão dispostos e compromissados com a empresa. A carreira bancária é uma das mais tradicionais, com suas vantagens e dificuldades, segue conquistando adeptos, mas em menor grau, devido ao acúmulo de funções e o aumento das pressões por metas a cumprir.

### 3 METODOLOGIA

Nesta seção são explicitados os principais aspectos da metodologia utilizada nesse trabalho de pesquisa. Seguem o tipo de pesquisa realizada, o contexto em que a pesquisa ocorreu, os sujeitos pesquisados, os instrumentos utilizados na coleta dos dados e a análise dos dados coletados.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Este estudo teve como principal objetivo conhecer a gestão de carreira nas agências bancárias de Pombal-PB, na perspectiva dos colaboradores.

A expressão pesquisa, pode ser definida como um conjunto de ações e propostas, ou procedimento racional e sistemático que visa responder concretamente aos problemas que forem propostos (GIL, 2002; SILVA; MENEZES, 2005).

Neste sentido, este estudo foi de **natureza aplicada**, pois gerou conhecimentos para aplicação prática, no intuito de proporcionar a solução de questões específicas, como ampliar o debate acerca da gestão de carreira nas agências bancárias. Tendo como predominante o uso da **abordagem qualitativa**, que se mostra adequada pelo fato desse tipo de pesquisa ser usual em estudos que envolvem aspectos subjetivos relacionados ao indivíduo e a sua condição de sujeito (SEVERINO, 2007).

##### 3.1.1 Quanto à forma de abordagem

Quanto à forma de abordagem, esta pesquisa revela-se extremamente qualitativa, uma vez que visa trabalhar com aspectos qualitativos dos sujeitos pesquisados.

Esse tipo de abordagem responde a questões muito particulares, e nas ciências sociais se ocupa com elementos que não podem ser quantificados, com um universo de significados, motivos, crenças, aspirações, valores e atitudes que não podem ser sujeitos a variáveis quantitativas. Mesmo com fenômenos não perceptíveis e não captáveis em equações ou formulas estatísticas, as pesquisas qualitativa e quantitativa não se opõem, mas se complementam (DESLANDES et al, 1994).

Gerhardt e Silveira (2009) enumeram algumas características da pesquisa qualitativa como: a objetivação do fenômeno; as ações descritas, compreendidas e explicadas são hierarquizadas com certa precisão das relações globais e locais em determinado fenômeno;

observância das diferenças entre o mundo social e natural; respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; busca de resultados os mais fieis possíveis; e oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências.

Para Silva e Menezes (2005), há uma relação dinâmica entre o mundo real (o mundo objetivo) e o sujeito da pesquisa (com sua subjetividade) que não se pode traduzir em números, nem interpretar os fenômenos pesquisados de maneira quantitativa. A fonte direta de coleta de dados é o ambiente natural e o pesquisador é instrumento chave que deve analisar os dados de forma indutiva.

Na pesquisa foram analisados aspectos qualitativos dos sujeitos pesquisados entre eles a compreensão dos motivos pelos quais os bancários escolheram a profissão, suas percepções e compreensões com própria carreira, qualificação, formação, benefícios e satisfação com o trabalho.

### **3.1.2 Quanto aos fins**

Este estudo caracteriza-se quanto aos fins como descritivo e exploratório. É descritivo ao relatar a política e os planos de carreira nas agências bancárias pesquisadas e a forma como os colaboradores dessas organizações percebem a sua própria carreira. É exploratório porque verificou o acompanhamento e preocupação dos investigados com a própria carreira.

As pesquisas descritivas têm por objetivo principal o estudo das características de determinado grupo ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis, e descrevem a relação entre organização e colaboradores, além de servirem para proporcionar uma nova visão do problema observado (GIL, 2002; SILVA; MENEZES, 2005).

De acordo com, Silva e Menezes (2005); Gil (2002), a pesquisa exploratória, por sua vez, busca relacionar-se com o problema, tornando-o explícito ou construindo hipóteses por meio de levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas com experiências práticas e análise de exemplos. Tem por principal objetivo aprimorar ideias ou a descoberta de intuições, com planejamento flexível considerando os mais variados aspectos do fato estudado.

### **3.1.3. Quanto aos meios**

A pesquisa foi multicasos por se utilizar dos protocolos devidamente transcritos das entrevistas gravadas colhidas com os sujeitos da pesquisa.

O estudo de caso é um tipo de pesquisa que direciona para um caso particular, que represente um determinado conjunto de casos análogos, no qual, o caso escolhido pela pesquisa deve estar apto a fundamentar uma generalização de situações análogas. A coleta de dados, bem como a sua análise, seguem os mesmos procedimentos usados nas pesquisas de campo, e deve ser feita com o devido rigor (SEVERINO, 2007).

Vergara (2005) complementa ao dizer que, o estudo de caso é investigação empírica, uma espécie de circunscrito que tem como foco a pessoa, a família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade, podendo ser realizado no local onde ocorreu, ocorre, ou que dispõe de elementos que expliquem os fatos.

Santos (2012) destaca que o estudo de caso tem o poder de analisar com profundidade um ou mais fatos, com vistas a produzir um elevado conhecimento com riqueza de detalhes do objeto pesquisado, geralmente é usado em estudos exploratórios e no começo de estudos complexos.

Com foco num único grupo ou comunidade de estrutura social que interagem entre si, o estudo de campo tende a utilizar muito mais técnicas de observação do que de interrogação (GIL, 2002).

Nesse estudo, a investigação ocorreu por análise dos protocolos das entrevistas com os sujeitos pesquisados nas agências de Pombal-PB, local onde os fatos ocorreram, e a partir das respostas dos entrevistados, foi possível analisar o discurso e reação dos mesmos diante das indagações propostas, com relação a problemática estudada.

### 3.2 CONTEXTO E SUJEITOS DA PESQUISA

As instituições financeiras também chamadas de Bancos, são organizações que intermediam clientes e outras empresas por meio de serviços financeiros, sendo responsáveis pela guarda de valores, investimentos e outros serviços que se refletem na economia de um país.

O contexto pesquisado foram as quatro agências bancárias localizadas no centro da cidade de Pombal alto sertão da Paraíba. Compostas por um total de 34 funcionários distribuídos em duas agências públicas, uma agência privada e outra de economia mista.

Três dessas agências estão há mais de 30 anos atuando na cidade e uma delas a pouco mais de cinco anos. Essas organizações foram escolhidas por que dispõem de carreiras formais, estruturadas e já consolidadas com bastante experiência.

Pelos critérios de disponibilidade e acessibilidade, e considerando os graus hierárquicos nas organizações pesquisadas fez-se uma previsão aleatória não-proporcional de entrevistar 12

pessoas, mas por critério de saturação amostral foram recolhidas 07 entrevistas. Das quatro agências bancárias pesquisadas duas são públicas, uma é privada e uma de economia mista.

Os sujeitos-alvo pesquisados foram os funcionários de carreira (gerentes, caixas, tesoureiro e escriturários) dessas instituições que se dispuseram a colaborar com pesquisa. Outras funções como os terceirizados da segurança e da limpeza não foram pesquisados porque suas carreiras não estão ligadas aos planos de carreira das agências mas as empresas as quais pertencem.

### 3.3 INSTRUMENTO E PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Optou-se por trabalhar com a entrevista semiestruturada como instrumento de coleta de dados, permitindo que novas indagações fossem acrescentadas ou modificadas durante a entrevista, refletindo caráter flexível e aberto, possibilitando assim um maior aprofundamento das questões abordadas, mas sem perder o foco.

A entrevista é utilizada para recolher com precisão os dados fornecidos pelos sujeitos pesquisados, relatados em sua própria linguagem, possibilitando ao investigador uma visão plena de como os sujeitos pesquisados interpretam o mundo (MORAES, 2011).

Para Gerhardt e Silveira (2009), a entrevista semiestruturada permite ao pesquisador organizar um conjunto de questões pré-estabelecidas sobre o tema pesquisado mas também permite ou incentiva o entrevistado a falar livremente sobre assuntos que forem surgindo desde que sejam voltados para o tema principal.

A entrevista qualitativa proporciona uma compreensão dos mundos da vida dos entrevistados, podendo ser útil para compreensão de um meio social específico de maneira detalhada, para construção de base referencial a pesquisas futuras e ao fornecimento de dados para testar expectativas e hipóteses fora de uma perspectiva meramente teórica (BAUER; GASKELL, 2002).

Durante a entrevista foi utilizado um roteiro pré-elaborado com questões abertas de acordo com os objetivos propostos neste estudo, como também o uso de bloco de anotações e gravador de voz para que não se perdesse nenhum dado fornecido pelos entrevistados.

Em resposta aos objetivos específicos da pesquisa, o roteiro de entrevista pré-elaborado continha sete questões: a) a primeira investigava o tempo de serviço do profissional como bancário e a posição que exercia no momento. b) duas eram voltadas a identificar a política e os planos de carreira nos bancos c) duas a compreender que percepção os colaboradores tinham

em relação a própria carreira d) e outras duas buscavam verificar o nível de acompanhamento pessoal de carreira dos sujeitos entrevistados.

A entrevista semiestruturada foi escolhida por se tratar de um meio que interage diretamente com os sujeitos pesquisados, aumentando a capacidade de observação dos dados analisados pelo pesquisador e deixando os entrevistados mais abertos e livres para respostas espontâneas. Com o decorrer da entrevista e maior abertura dos entrevistados foram surgindo novas indagações e assuntos de interesse do tema pesquisado como a questão do status bancário e das consequências da rotina de trabalho na saúde, refletindo assim o caráter maleável desse tipo de instrumento de coleta de dados.

A previsão inicial de duração da entrevista era de vinte minutos podendo se estender a trinta, mas por causa da limitação de tempo dos entrevistados, optou-se por um roteiro curto de apenas sete questões que rendeu em média 22 minutos para cada entrevista. Os bancários que concederam entrevista gravada responderam a todas as questões de forma satisfatória, mas os que responderam por escrito foram breves em algumas respostas.

Duas das agências não permitiram a realização de entrevistas gravadas nem o acesso a seus subordinados, uma transmitiu oralmente algumas informações e a outra cedeu informações por escrito.

### 3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Ao todo foram realizadas sete entrevistas, sendo quatro delas gravadas e as outras três foram feitas anotações de minha parte das falas dos respondentes na medida em que iam respondendo às perguntas do roteiro de entrevistas apenas respondidas, isso porque eles por receio das regras internas dos bancos recusaram-se a concedê-las gravadas, mesmo informados que os dados seriam usados apenas para fins de análise.

A análise de conteúdo é uma técnica surgida no início do Século XX, mas teve sua ascensão entre 1940 e 1950. Já bastante utilizada por vários setores das ciências humanas é uma técnica de pesquisa que trabalha com a palavra, possibilitando a produção de inferências do conteúdo de forma objetiva e prática dentro do contexto social em que se está inserido, sendo o texto um meio de expressão do sujeito, em que o analista busca categorizar suas expressões repetidas, inferindo-o como verdadeiras. (CAREGNATO; MUTTI, 2006).

A análise temática de conteúdo refere-se a “contagem de um ou vários temas ou itens de significação, numa unidade de codificação previamente determinada. Um levantamento das atitudes psicológicas aconselhadas ou desaconselhadas, que o leitor deve atualizar ou afastar de

modo a chegar aos seus fins” (BARDIN, 2001, p. 77). Ainda na percepção desta autora, o analista, é uma espécie de arqueólogo que trabalha com vestígios (manifestação de estados, dados e fenômenos) que podem estar presentes no discurso; e ao serem interpretados, o analista aproveita-se das mensagens que manipula para inferir conhecimentos sobre o emissor.

De um total de 34 funcionários das quatro agências pesquisadas, foram coletadas sete entrevistas. Seguindo o critério de saturação amostral, e assim, ao perceber que as falas dos respondentes começaram a se repetir com elementos comuns a todos, optou-se por encerrar a fase de coleta de dados. Em seguida, estas falas foram classificadas em categorias e subcategorias aplicando-se o método de análise de conteúdo.

Os principais pontos dos protocolos das entrevistas foram classificados em categorias de análise para um melhor aproveitamento dos dados coletados, os quais são explicitados a seguir. Foram adotadas as codificações “B I”, “B II”, “B III” e assim sucessivamente para cada protocolo de entrevistas observando a ordem em que estas foram realizadas.

As entrevistas foram previamente agendadas e realizadas no próprio local de trabalho dos respondentes, sempre ao final do expediente.

Neste sentido, os dados advindos das entrevistas foram fielmente transcritos, e de acordo com os mais usuais dos entrevistados, subdividiu-se nas seguintes categorias de análise: Perfil dos entrevistados; política de carreira nos bancos; incentivos a formação e qualificação dos funcionários; processos de avaliação interna nas agências; satisfação dos funcionários com a profissão; e o interesse pessoal com a própria carreira. Proporcionando um melhor aproveitamento das falas dos respondentes que eram gerentes, caixas, tesoureiro e escriturários das agências estudadas, escolhidos principalmente levando em conta o critério de acessibilidade.

Para preservar o sigilo da pesquisa, o nome das quatro agências bancárias não aparecem neste trabalho, sendo identificadas da seguinte maneira: Banco I teve 3 entrevistas recolhidas; Banco II teve 2 entrevistas recolhidas; Banco III e Banco IV tiveram 01 entrevista recolhida de cada um.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Direcionado pelo objetivo principal deste estudo que foi conhecer o processo de gestão de carreira em agências bancárias de Pombal-PB na percepção dos colaboradores, percebeu-se na narrativa dos sujeitos de pesquisa investigados algumas dimensões de conjuntura próprias do bancário.

Procurou-se assim, compreender a dinâmica do processo de política de carreira nas instituições bancárias a partir da análise das expressões e confissões individuais dos sujeitos investigados, com o propósito de adentrar na realidade interna da carreira bancária.

Assim, foram enumerados os principais pontos de análise e os resultados foram discutidos nesta seção, que se subdivide em: 1) Perfil dos entrevistados; 2) A política de carreira nos bancos; 3) Os incentivos a formação e qualificação dos funcionários; 4) Os processos de avaliação interna nas agências; 5) A satisfação dos funcionários com a profissão; 6) O interesse pessoal com a própria carreira.

### 4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Os bancários entrevistados nesta pesquisa, foram seis homens e uma mulher, onde quatro são gerentes, dois são escriturários e um tesoureiro. Os entrevistados têm em média 10 anos de serviço bancário, exceto um que tem apenas 4 anos de profissão.

**Quadro IV: Perfil dos entrevistados**

Identificação	Tipo	Função no Banco	Tempo de serviço como bancário	Qualificação Escolaridade
Bancário I	Mulher	Tesoureira	10 anos	Licenciatura em matemática
Bancário II	Homem	Escriturário	17 anos	Bacharel em Contabilidade
Bancário III	Homem	Gerente de negócios	10 anos	Licenciatura em matemática Bacharel em administração Mestrando em Gestão Empresarial
Bancário IV	Homem	Gerente de negócios	12 anos	Licenciatura em letras Concluinte Bacharelado em Direito
Bancário V	Homem	Gerente de relacionamento	13 anos	Bacharel em Contabilidade
Bancário VI	Homem	Caixa	4 anos	Não declarada
Bancário VII	Homem	Gerente Geral	13 anos	Bacharel em Administração e Ciências Contábeis

Fonte: Pesquisa de campo (2018)

O quadro IV traz um resumo do perfil dos entrevistados. Foi possível constatar pessoalmente que os homens são maioria nesse setor, observando-se também que em duas, das quatro agências, não havia nenhuma mulher bancária. O fato das entrevistas serem realizadas com pessoas de funções diferentes, ou seja, cargos diversos de diretoria ou não, proporcionou conhecer a realidade bancária vista por opiniões diversas.

#### 4.2 A POLÍTICA DE CARREIRA NOS BANCOS

A política de carreira utilizada nos bancos se constitui nos mecanismos utilizados por essas instituições para promoção e ascensão dos seus colaboradores a cargos mais elevados.

Nas organizações bancárias a política de gestão de pessoas tem se revelado de forma marcante, pois estas organizações estão voltadas a atrair profissionais mais criativos e proativos. Ao mesmo tempo, esses profissionais também querem e procuram organizações onde se sintam realizados, valorizados e reconhecidos por seu desempenho (GIRONDI, 2007).

Das quatro instituições pesquisadas, todas dispõem de planos de carreira. Para ascensão de carreira interna a cargos como caixa, tesoureiro e outros, eles passam pelo Processo de Seleção Interna (PSI), enquanto que, para cargos mais elevados como gerente ou supervisor, em algumas agências o processo ocorre por seleção e em outras apenas por indicação. Quando perguntado sobre como é a política do banco em que trabalha, o Bancário I relata:

[...] a política é o seguinte, no momento que eu entrei, éh, você seguia carreira através da participação nos PSIs, que são processos seletivos internos né, e isso tanto a nível interno de agência, seleção interna, quanto a nível externo também os empregados concorrem com outros empregados de outras agências e até de outros estados e assim eles vão conseguindo exercer, galgar, novas funções dentro da empresa, no meu caso particular foi um PSI interno né, eu participei de PSI pra ser caixa executivo, foi uma seleção interna entre os empregados da agência e em seguida eu participei de um outro PSI para seleção de tesoureiro e acabei ficando aqui mesmo nessa ocasião também, foi mais uma eleição gerencial, uma determinação com os meus gestores que aqui então me definiram como nessa função que eu estou , a política é essa, ou então quando o gerente determina, não, você é a pessoa mais indicada pra exercer esse cargo e aí te estabelece [...] [BI]

Quanto aos benefícios que o bancário pode alcançar com as promoções de carreira, o mesmo bancário acrescenta:

[...] ... a cada dois ano nós somos bonificados que a gente chama como deltas né, que a cada ano você ganha um delta por merecimento e um delta por

antiguidade, aí como que um valor, pouco irrisório fosse acrescentado ao seu salário e isso para todos os empregados [...] [BI].

[...] na verdade é apenas acrescentado a cada dois anos éh, um delta na, no seu contracheque e isso realmente notório, aí cada um tem que galgar sua, buscar uma função, buscar um caixa, uma tesouraria, uma gerência, aí cada um segue o caminho que sempre busca em relação a política de carreira da empresa [...] [BII].

Percebe-se diante dessas falas, que os benefícios oferecidos pelos bancos por tempo de serviço e por merecimento não despertam grande satisfação nos funcionários que precisam ir em busca de uma promoção de cargo para ter o seu rendimento aumentado. Isso pode ser uma estratégia dos bancos para despertar o interesse em seus colaboradores de sair de uma possível acomodação ao cargo em que ocupam. E quanto aos critérios usados pelos gerentes para indicação ou escolha interna, os critérios não são definidos, dando margem a pessoalidade, uma vez que, mesmo tendo o processo interno, cabe ao gestor local indicar a pessoa mais adequada para a função ou as funções em aberto.

O Bancário V percebe justiça no processo ao afirmar que “[...] a seleção para as funções é bastante transparente, com igualdade de oportunidade para todos os empregados[...];” no entanto, nos bancos públicos essa posição ainda pode ser questionada. É o que se percebe nas palavras do Bancário II:

[...] muitos ainda tem QI, a quem indique... por exemplo chega, a pessoa tá muito bem muito bem indicada pra aquela função muito éh, tem todo o perfil completo pra aquela função só que chega alguém, um famô, um deputado um senador, Ó, bota o menino aí, aí pronto muitos, muitos que eu participei disputando gerência foi desse tipo [...] [BII]

Quanto a essa questão, observou-se que a metodologia utilizada pelos bancos é a mesma que outras instituições públicas e privadas utilizam, o que pode diferenciar são apenas os critérios usados nos processos de seleção interna. Nesse caso fica evidente que em algumas instituições públicas, as indicações políticas ainda interferem na imparcialidade dos processos de seleção ou promoção de carreira nessas instituições.

#### 4.3 OS INCENTIVOS À FORMAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

No Brasil e no mundo, as organizações travam constantemente uma guerra para recrutar, atrair e manter mão-de-obra qualificada, dotada de conhecimentos, habilidades e talentos. Pesquisas mostram que no Brasil, cerca de 91% das empresas passam dificuldades quando

necessitam contratar profissionais qualificados e especializados, uma realidade também presente nos bancos que precisam treinar seus colaboradores (LIMA, 2018).

Na visão de YAMASHIDA (2016), a categoria dos profissionais bancários diferencia-se de outras categorias por ser altamente escolarizada e as empresas tem procurado profissionais especializados com a intenção de selecionar os mais dedicados e mais preparados para enfrentar os desafios diários inerentes à profissão. Isso fica evidente diante da forma como é feita a seleção externa dos colaboradores nas agências públicas, por meio de concursos, mas também se estende as agências privadas que não fazem concursos, mas o bancário precisa também passar por seleções e ter pelo menos uma escolaridade mediana para ser selecionado pelos bancos. Em ambos os casos são medidas as capacidades e habilidades dos selecionados.

De acordo com os protocolos das entrevistas, quatro dos entrevistados são gerentes e tem como escolaridade o ensino superior completo, o que reflete que a questão formação acadêmica é um dos principais critérios para ascensão na carreira de gerente. Três deles tem mais de uma formação acadêmica e ainda continuam em busca de outras, pois relatam que precisam estar sempre agregando conhecimento ao currículo, além de serem gratificados a mais por cada conquista alcançada. É o caso do Bancário III que ao ser perguntado sobre os recursos que o banco em que trabalha oferece ao crescimento da sua carreira respondeu:

[...] a gente passa principalmente quando a gente começa por uma série de treinamentos que o banco oferece inclusive alguns treinamentos lá geridos pela Fundação Getúlio Vargas [...] eu procurei o banco para solicitar um curso de pós-graduação MBA né, gestão empresarial e o banco não só me concedeu esse curso como tá sendo feito pela Fundação Getúlio Vargas, então o banco ele contribui com oitenta por cento dessa mensalidade [...] [BIII]

Outros ainda corroboram:

[...] a instituição incentiva e ajuda financeiramente é uma política creio que razoavelmente boa razoavelmente boa mais aí depende muito de cada funcionário também se dedicar [...] [BIV].

[...] quem não tem participação nos cursos não tem esse delta além de favorecer também incentivos ah, estudo da língua inglesa, espanhola, é como se diz bolsas pra, pra estudo de língua estrangeira né tem também incentivo a pós graduação [...] [BI].

Isso mostra que aos cargos com maiores responsabilidades são exigidas certas habilidades e que os bancos tentam estimular por meio de uma melhor formação profissional.

Nos protocolos de entrevista há uma preocupação dos entrevistados em repetir a palavra “habilidade” que aparece no discurso de todos.

Esses profissionais são estimulados pela gestão de pessoas a desenvolver certas habilidades gerenciais, agregando valores e princípios da empresa como liderança e organização, pois, serão multiplicadores dos valores individuais e organizacionais e das estratégias com os subordinados, no intuito de criar e fortalecer uma identidade própria dentro da organização (LIMA, 2018).

O Bancário V corrobora a afirmativa de Lima (2018), quando diz:

[...] para ascensão é necessário que o empregado desenvolva determinadas habilidades, uma das mais importantes são capacidade de resolver problemas e realizar vendas de produtos e serviços, capacitação e grau de escolaridade também contam [...] [BV]

Fica assim evidente que o funcionário que almeja ascensão dentro da empresa além de maior escolaridade necessita sobretudo dominar habilidades próprias da carreira bancária. Nos protocolos de entrevistas, foram mencionadas 30 vezes a palavra “cursos” e 11 vezes a expressão “universidade corporativa”, esta última para designar um dos meios que os bancos usam para treinar seus funcionários. Yamashita (2016) constatou em sua pesquisa que a maioria dos bancários buscaram se qualificar para conseguir um melhor posicionamento dentro da carreira nas empresas onde trabalham.

Em pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento em 2016, verificou-se que apenas 19% das empresas no Brasil dispõem de universidade corporativa (LIMA, 2018). As universidades corporativas são plataformas digitais que oferecem cursos de treinamento ao desenvolvimento de habilidades próprias das funções internas dos bancos. Entretanto, o Bancário II relatou que o acesso a plataforma digital do banco em que ele trabalha agora só pode ser acessada durante o expediente de trabalho, o que quase nunca acontece por causa da intensa rotina de atividades. Isso porque alguns funcionários usando de esperteza acionaram a justiça alegando que estavam trabalhando a mais durante o acesso a plataforma de cursos utilizada em casa ou em horários de folga.

[...] a gente paga pelos erros das, das outras pessoas, algumas pessoas, o banco facilitou, então interno você entra lá com, e o externo você entrava com a senha e na universidade você conseguia fazer cursos através dela. algumas pessoas buscando esperteza as coisas entraram na justiça dizendo que estavam trabalhando depois do expediente no sábado ele facilitou pra gente aí a gente

tá na justiça infelizmente eu não posso manter isso aí porque se não entra todo mundo lá na justiça [...] agora só existe o interno ou seja faz três anos que eu não consigo não tenho hum tempo [...] [BII]

As organizações bancárias contemporâneas ao perceber que funcionários bem qualificados são capazes de melhores rendimentos no trabalho, buscam incentivar a formação acadêmica desses profissionais por meio de incentivos diretos e indiretos. De acordo com os entrevistados, esses incentivos mostram-se suficientes para os seu desenvolvimento.

#### 4.4 OS PROCESSOS DE AVALIAÇÃO INTERNA NAS AGÊNCIAS

Nas organizações hoje em dia é comum que os colaboradores sejam muitas vezes submetidos a processos de avaliação interna e externa. Nas organizações bancárias não é diferente, existem as avaliações 360 graus onde o funcionário se auto avalia e é avaliado pela equipe e pelos superiores. O Bancário VII detalha melhor o processo ao dizer que:

[...] as avaliações tem um ciclo semestral e os acompanhamentos são diários. Toda avaliação é sob a ótica 360 graus, ou seja, eu me avalio, meus subordinados me avaliam, meu superior me avalia e meus pares me avaliam [...] [BVII]

Em outra agência o processo é feito anualmente como revela o Bancário IV em sua narrativa do processo:

[...] do ponto de vista institucional a gente é avaliado e se avalia auto avalia também é a cada um ano, existe um uma auto avaliação e existe também uma avaliação de todos os colegas... e dessa avaliação a gente é avaliado pelos gestores a gente é avaliado pelos companheiros e a gente também é avaliado pelos colaboradores que nos ajudam nas funções... anualmente porém pessoalmente eu acho que a gente se avalia a todo instante né... a cada ato a cada decisão a cada conversa com o cliente a gente se avalia [...] [BIV]

Portanto, os processos de avaliação interna nas agências investigadas seguem com quase todos os mesmos requisitos, variando apenas o período requisitado de uma para outra instituição. Entretanto, o aumento da concorrência interna e externa seja entre instituições ou entre trabalhadores por vagas de emprego, parece orientar os bancários a estar sempre atentos a sua postura pessoal no trabalho (“a gente se avalia a todo instante” Bancário IV); nos relatos dos protocolos de entrevista há uma preocupação dos entrevistados que chegam a repetir as expressões “avaliação” e “metas”, 22 e 25 vezes respectivamente.

Os processos de avaliação visam emitir um parecer sobre o comportamento dos bancários e podem ser vistos por dois ângulos: como processo de ajuda ao desenvolvimento e melhoria da *performance* no trabalho ou numa perspectiva mais crítica como mecanismo de controle psicossocial dos trabalhadores (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001) conforme o item 2.5.2 que trata da gestão de competências e desempenho.

Ainda de acordo com esse entendimento, foi possível perceber claramente na fala dos entrevistados que eles percebem os processos avaliativos como sendo um auxílio necessário ao seu próprio desenvolvimento. Entretanto, avaliações constantes não deixam de refletir um certo tom de domínio dessas instituições sobre a carreira de seus funcionários, e isso pode conduzir muitos a uma certa acomodação quanto ao planejamento pessoal de carreira, limitando-se apenas a seguir somente o que a instituição indicar.

#### 4.5 A SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS COM O TRABALHO E COM A PROFISSÃO

A satisfação de um funcionário com o trabalho ou com a empresa em que atua pode ser um forte sinal de identificação com a profissão, e isso o motiva a tecer elogios, mas também pode ser apenas reflexo de interesses pelos benefícios que a profissão oferece. Ao serem interrogados, os bancários entrevistados se consideraram profissionais dedicados a própria carreira e relataram a satisfação com a profissão.

[...] no caso era isso que eu queria fazer pra minha vida no caso sempre busquei ser bancário sempre busquei aprender, gosto do trabalho realmente de atender pessoas gosto de... sou filho de comerciante gosto de comércio [...] [BII]

[...] eu acho assim, se você quer realmente fazer se dedica não é tão doloroso quanto ... acham mas também não é tão fácil quanto outros acham, acho que dá pra caminhar tranquilamente aí no meio termo, fazendo um bom trabalho... sem se deixar levar pelas emoções e pelos estresses do trabalho, logicamente... ninguém é um robô ninguém é uma máquina, existem dias que você...vai se envolver mais, vai perder o sono vai acordar de madrugada pensando na naquele negócio que tem que fazer naquela meta que tem que bater mas também tem dias que você encerra o expediente com satisfação com orgulho de ter saído de casa e ter feito o melhor ter conseguido ali ... ajudar a sua ... os seus clientes, então você sai daqui de maneira direta orgulhoso por aquele dia de trabalho que você realizou [...]. [BIV]

[...] ... eu fui me identificando então como eu falei no início como eu gosto dessas funções mais operacionais eu acho que eu já cheguei numa função a qual eu desejaria ficar né [...] [BI]

Essa identificação com a profissão também aparece quando os entrevistados falam sobre os motivos que os levaram a seguir a carreira bancária:

[...] na nossa cidade infelizmente a realidade dos jovens daqui é ... conclusão do ensino médio e ter que se distanciar da família e da cidade e eu vi como uma bela oportunidade no ... na sociedade de Pombal né sem querer sair dá... da região ... tanto é que por escolha pessoal ainda continuo em Pombal há cerca de doze anos [...] [BIV]

[...] sim não pela questão do status mas pela justamente pela questão da estabilidade e por me dar uma segurança de um bem estar né quanto a uma melhor qualidade de vida, é claro que a gente acaba tendo um pouco mais até de dignidade no momento que você tem o seu salário certinho né todo mês naquela data quando você pode usufruir de todos os benefícios que a empresa dá, como o plano de saúde o ticket alimentação né, poder gozar das suas férias né, tudo isso dá uma um certo conforto uma estabilidade né que me faz como eu falei decidir ficar querer ficar [...] [BI]

Nesse sentido, a política de valorização dos funcionários se concretiza com a realização de meios que oferecem diversos benefícios ao bancário, gerando em si expectativas de crescimento dentro da empresa e conseqüente satisfação, e esses também são meios usados para alinhar a cultura e os objetivos individuais com os da empresa (LIMA, 2018).

O Bancário III, foi o que mais expressou a sua identificação com a carreira bancária e também com o banco em que trabalha, tanto que em sua entrevista chegou a mencionar a palavra “banco” 53 vezes e citou o “nome da sua agência” 15 vezes sempre com um tom de satisfação, como se pode perceber a seguir:

[...] ... alinhado à vontade que eu tenho vamos dizer o prazer que eu tenho pelo meu trabalho, agente as vezes sabe que é desgastante tem o seu lado desgastante mas eu... eu falo muito com os meus colegas na nossa região que a gente tá ... numa região mais carente mais pobre a gente tem o privilégio de ter um trabalho numa empresa como o banco (nome do banco) e aquela coisa não tem só flores sem espinhos por aí não né todas tem espinhos, aí tem meta pra cumprir tem aquilo outro tal, tal e a gente acha que só a grama do vizinho é mais verde que a nossa né, então se a gente for trocar em miúdos eu tô trabalhando numa empresa que eu posso considerar que empresa ótima eu sou satisfeito por ela como digo trabalho dez anos com ela parece que faz um ano que trabalho nela, então não teve um fardo de dez anos tem um tempo ... é então uma satisfação que tenho né e a gente as vezes eu chegar num canto e ser chamado pelo sobrenome (nome do banco) né, é (nome do entrevistado) do banco (nome do banco), então a gente também carrega conjunto essa marca que ao mesmo tempo traz uma responsabilidade... [...] [BIII]

Entretanto, mesmo tendo relatado grande satisfação dos bancários com a profissão bancária, também foram relatados por eles os impactos que a rotina e a pressão por metas pode causar na saúde dos mesmos.

[...] bom, até que eu lembre não conheço nenhum fato de causar transtorno assim de saúde ou de alguma coisa desse tipo não apesar que nós temos as metas como os bancos tem a gente eu acho que não deve acontecer isso com os bancos públicos pelo menos deve ser menos agressivos né, porque a gente tem comentários dos que os bancos privados aí então a gente tem esse a gente percebe que são menos agressivos, então tem todo um zelo por essa parte nós temos as nossas cobranças de cumprimento das nossas metas mais o que a gente percebe que não tem é de forma tão incisiva vamos dizer assim uma prática assim até de abusiva né ou de assédio que faça com que você tenha [...] [BIII]

[...] a mim particularmente não, mas sim com certeza essa cobrança essa pressão que hoje é mais do que ontem com certeza né no mercado você tem que se manter competitivo pra se manter no meio e... mas eu vejo sim a realidade de tantos outros empregados principalmente quem trabalha mais assim na gerência como gestor o desgaste o estresse o impacto na saúde né pressão alta é ansiedade né e o corpo realmente desgasta essa realidade sim existe mas é uma realidade mais com os gestores, quando um colega não tá satisfeito com a empresa que deseja sair que deseja ser transferido né, e aí gera esse desgaste né esse contratempo, já vi colegas fazendo tratamento psicológico por isso outros se afastando porque ainda sofre essas questões né... [...] [BI]

[...] na época de (nome da cidade onde trabalhou) realmente causou porque lá além de eu fazer o meu eu tinha a minha meta como gerente você tem a sua meta tem que fazer isso ..., eu tinha que ser tudo que eu faço aqui ser o reserva de todo mundo... aí pronto ficava eu sem poder fazer o meu trabalho eu só tinha seis horas pra fazer o pra buscar a meta negócios buscar, não conseguia sempre, todo dia isso, não conseguia dormir, é teve caso até ter que usar comprimidos pra dormir devido o estresse, aí pronto eu não conseguia dormir não conseguia ... eita tem que fazer aquilo aí pronto a pessoa fica meio que estressado né eu tava é estressado o rosto começou a despelar como se fosse problema de pele aí a médica disse o que tu tem que fazer é passar esse creme e se afastar num tem que você continuar assim, você não consegue não é muito estressante sua vida, aí pronto quando voltei pra cá aqui eu parece que tou no paraíso eu tô é chego brincando com o povo atendo brincando com o povo [...] [BII]

Conforme Yamashita (2016), no momento da escolha dessa carreira, as pessoas, mesmo sabendo que o ambiente bancário é propenso a rotinas desgastantes, que podem se traduzir em doenças laborais e pressões físicas e morais, ainda são altamente atraídas por benefícios como remuneração, estabilidade no emprego, carga horária ou simplesmente por oportunidade, e no caso das instituições públicas chegam a submeter-se a exaustivos processos de seleção externa e estudos direcionados. O mesmo autor (p. 146) ainda reflete ao dizer “torna-se curioso entender

os motivos pelos quais as pessoas abnegam boas oportunidades de trabalho e carreira em detrimento ao ingresso no setor bancário”.

Nogueira (2011) corrobora com essa afirmação ao constatar em sua pesquisa sobre as transformações organizacionais no sistema financeiro e os impactos no trabalho, e que essa questão das pressões é sim uma realidade presente nesse setor; 61% de seus entrevistados afirmaram que a pressão do trabalho é muito intensa e 47% que o trabalho é muito estressante.

A questão da rotina e do esforço por alcançar metas pode sim causar transtornos na saúde desses profissionais e acontece em ambos os setores. Entretanto, parece ser mais comum em casos específicos ou nos bancos privados que exercem maior pressão sobre os colaboradores para atingimento dos objetivos diários. No caso dessa pesquisa, o elevado nível de satisfação desses profissionais se dá pela percepção que eles possuem garantias que essa carreira os oferece, e ainda, pelo fato de trabalharem numa cidade de interior há uma menor pressão das organizações por metas a atingir.

#### 4.6 O INTERESSE PESSOAL COM A PRÓPRIA CARREIRA

Uma gestão pessoal de carreira eficaz deve ter sua origem no planejamento pessoal de carreira, algo que muitos profissionais ainda não despertaram para sua importância, deixando-se levar de forma vaga pelas oportunidades que o mercado oferece; e assim seguem correndo diversos riscos ou sem uma direção segura quanto ao futuro. Devido as constantes mudanças nas relações de trabalho e a concorrência tecnológica, as carreiras foram perdendo sua estabilidade, de modo que no mundo atual nenhuma profissão está cem por cento garantida.

Neste sentido, ao planejar sua carreira, o indivíduo deve ter a prudência de analisar as oportunidades e ameaças do mercado desejado, fazer uma autoanálise pessoal para conhecer seus potenciais e fraquezas e delimitar atributos a serem desenvolvidos (SILVA, 2018).

No Brasil há certa resistência ao planejamento pessoal de carreira, influenciada por fatores externos como a questão da remuneração, do status profissional e do prestígio que a profissão pode exercer diante das pessoas (DUTRA, 2002).

Ainda nesse sentido, o mesmo autor (2010), apresenta algumas ferramentas bastante úteis a uma orientação segura de carreira, é o caso do *mentoring*, do *career counseling* (aconselhamento de carreira) e do *executive coaching*. Outra forma de orientar para uma escolha acertada de carreira é fazer uma autoanálise a partir das âncoras de carreira desenvolvidas por Edgar Schein (1978).

Quando questionados sobre o porquê de escolherem seguir a carreira bancária, um dos entrevistados disse ser porque percebia habilidades financeiras desde criança, outro por influência familiar, e os outros apenas por oportunidade surgida, pela profissão proporcionar uma certa estabilidade que já não é tão forte como antes mas ainda prevalece para aqueles que já atuam nessa profissão. Um dos entrevistados quando questionado se ainda existe um certo status quanto a carreira do bancário respondeu:

[...] na década de oitenta setenta como você sabe né o status bancário né também não só o status como a sua rentabilidade era os dois eram na mesma na mesma linha vertical os dois eram altos né tanto status como o seu rendimento bancário sua rentabilidade seus proventos, com o passar do tempo as duas coisas também foram caminhando reduzindo o status, em algumas situações ele é menor e também como as rendas foram caindo bom em questão do status principalmente no interior ele ainda é mais vigoroso por que a gente sabe que ainda pelas peculiaridades da região eles ainda tem assim um ele vê o funcionário de um banco ainda como um profissional elitizado não mais visto como numa capital porque você já se mistura com outros profissionais daquela cidade ... morei lá em João Pessoa ... senti bem essa diferença [...] [BIII]

Na percepção dos entrevistados, a profissão de bancário ainda possui um certo prestígio nas cidades do interior, enquanto nos grandes centros a realidade é diferente, e ela é apenas mais uma profissão como outra qualquer. A percepção pessoal dos dons é importante, entretanto essa percepção aliada a ferramentas de orientação certamente resultará em discernimentos e escolhas acertadas de carreira.

Quanto ao interesse ou preocupação com a própria carreira: O Bancário II relata que já teve um plano de carreira, hoje não tem, mas pretende ter futuramente:

[...] ...quando eu tinha éh, de cinco em cinco anos eu fazia um plano plurianual no caso eu pensava daqui a cinco anos eu quero estar, aí fiz um plano acho que foi em dois mil e oito dois mil e nove daqui a cinco eu quero estar gerente aí chegava comecei a disputar e entrar em PSI [...] [BII].

O Bancário V, relata que já teve um plano no passado, já atingiu os objetivos e costuma se auto avaliar:

[...] sim, implantei no passado, já atingi meus objetivos. Meu desejo é apenas me manter na função, até o dia que eu faça por merecê-la, a cada ano me avalio e sou avaliado por meu gestor imediato [...] [BV].

Como afirmado anteriormente, o profissional desse setor incorre grandes riscos ao apegar-se ao que hoje pode se chamar ainda de ‘estabilidade de carreira’ pelo simples fato de ser um funcionário público concursado. A própria legislação dos governos vem tentando enfraquecer esse fator com mudanças nas leis. Os bancários I e V se enquadram nessa categoria de profissionais que não tem um plano de carreira estruturado ou acham que não necessitam ter e acabam por seguir somente o que o banco lhes determinam.

Para o Bancário VI, o crescimento depende do seu próprio esforço pessoal;

[...] ... tenho o plano de crescimento na área administrativa, a qual me identifico mais, pretendo chegar o mais longe possível mediante ao meu esforço, seja a gerência administrativa, seja a comercial. Sempre me esforço o máximo dando o melhor e procuro me atualizar e estudar sobre o que compete a minha função, ma vez por ano ou a cada seis meses, fazendo auto avaliações para ver como estou profissionalmente e pessoalmente também, porque ambas seguem juntas [...] [BVI]

Duas coisas podem influenciar o planejamento da carreira. A tomada de consciência quanto ao planejamento da carreira que deve estar presente na política de inserção das pessoas no mercado de trabalho e o posicionamento reativo ou proativo que as pessoas podem ter no ambiente social e empresarial (SILVA, 2018). Aqui o Bancário VI expressa bem essa consciência proativa em suas expressões ao dizer: “pretendo chegar o mais longe possível” e “sempre me esforço o máximo”.

Não diferente dos outros, o Bancário IV se preocupa com o desenvolvimento da sua carreira:

[...] eu procuro estudar, eu procuro me atualizar com certeza por uma questão não tanto de obrigação mas por uma questão pessoal pra saber dá a resposta certa ao cliente, com o curso que estou fazendo, tanto pessoalmente como profissionalmente eu procuro eu procuro melhorar [...] [BIV].

O Bancário III se considera dedicado a sua carreira, na visão dele, por estar sempre buscando se qualificar com os estudos:

[...] eu venho exatamente com os estudos aí esse curso que veio de administração essa pós graduação dos cursos da comunidade virtual da universidade corporativa que o banco tem alinhado, hoje a gente tá pelo menos a cada ano verificar o que você fez o que você tá precisando fazer alguma inovação ... com as modificações que tá tendo né não só do mercado externo

como interno e todo tipo de, vamos dizer assim de plataformas digitais inteligência artificial então você tem que tá se reinventando e se adequando pelo menos no prazo de um ano então isso é que eu tô tentando fazer a cada ano de parar dar uma olhada assim fazer um próprio feedback né pra ver qual a nova mudança qual o novo passo a tomar [...] [BIII].

O Bancário I apenas relatou não ter interesse em desenvolver um plano pessoal de carreira, e que prefere ir seguindo o que o banco vai lhe pedindo, não estipula metas, sente-se satisfeito com o cargo que ocupa, o que reflete sua identificação com o nível operacional no qual atua.

Para Paixão e Silveira (2017), um sistema de administração de carreira se completa quando o indivíduo assume a responsabilidade de planejar a sua própria carreira e a organização fica responsável por oferecer os meios para que essa carreira se desenvolva.

Nessa sessão, verificaram-se opiniões diversas sobre a visão pessoal desses profissionais para com a própria carreira, e que alguns funcionários não manifestaram interesse em planejar sua carreira dentro da instituição bancária em que trabalham; Sendo ainda observado que há uma certa acomodação quanto ao crescimento interno da carreira, principalmente nas instituições públicas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A carreira é hoje um tema atual e muito apreciado por estudiosos em diversos níveis. No entanto, a carreira bancária, mesmo sendo uma profissão tradicional do mundo corporativo financeiro, ainda dispõe de poucos estudos voltados a compreensão do seu processo de formação.

Tendo como principal objetivo, conhecer o processo de gestão de carreira em agências bancárias de Pombal-PB na percepção dos colaboradores. A presente pesquisa buscou trazer essa contribuição social ao estudar a carreira em várias sessões de estudo explicitando um pouco mais sobre a sua origem e evolução, seus desafios no mundo contemporâneo, suas expectativas, trajetórias e as principais formas de apresentação surgidas até o momento.

Quanto às análises apresentadas, verifica-se que a política de carreira utilizada pelas instituições bancárias é baseada em critérios de avaliações internas ou externas, que visam a promoção ou evolução de cargos dentro da instituição. Foram conhecidos dois níveis de promoção: por merecimento e por tempo de serviço, que segundo os funcionários são recompensas mínimas, pois aqueles que querem ser bem recompensados, necessitam ter um plano de carreira e estar em busca de funções mais elevadas.

O modelo atual de carreira deve estar voltado ao indivíduo que passou a assumir responsabilidade própria por ela. Neste sentido, verificou-se que a forma como os bancos conduzem a gestão de carreira ainda é voltada para a organização, sendo insuficientes os níveis de promoção que oferecem, para incentivar o crescimento pessoal de seus funcionários, o que os limita a trilhar o modelo organizacional oferecido.

Quanto à formação e qualificação, com o intuito de selecionar os melhores e mais capacitados profissionais, os bancos procuram investir em seus colaboradores estimulando-os por meio de incentivos diretos, como suas plataformas digitais de aprendizagem, treinamentos internos e incentivos à formação acadêmica, sem esquecer certas habilidades técnicas que o profissional necessita dominar.

Sendo assim, a intensão de qualificar é na verdade voltada a extrair as competências pessoais que as organizações necessitam para seu pleno desenvolvimento, e com o aumento da concorrência esses profissionais são ainda mais pressionados a demonstrar elevadas competências

Quanto aos processos de avaliação interna, percebe-se que periodicamente esses profissionais precisam se avaliar e também passam por avaliações de seus superiores e colegas em diferentes níveis, visando identificar como está o desempenho destes diante do trabalho.

Esse entendimento é questionável porque pode revelar uma constante vigilância da instituição sobre a conduta do funcionário. Ao mesmo tempo que serve de influência motivadora ao desenvolvimento pessoal de habilidades, pode ser causa de acomodação dos funcionários ao desenvolvimento de um plano pessoal de carreira.

Avaliações constantes podem ser interpretadas como mecanismo de controle psicossocial sobre o funcionário, uma indireta pressão por resultados, ou ainda por enquadramento de um desejado perfil organizacional.

Quanto à satisfação dos funcionários com o trabalho e com a profissão observou-se que num ambiente em que muitas das vezes ocorrem pressões por metas e estresses próprios do trabalho, esses profissionais demonstraram forte identificação com a profissão e grande satisfação com as funções que exercem. Parte dessa satisfação origina-se da percepção pessoal de terem feito uma escolha profissional acertada e outra parte vem do bem estar por usufruir de benefícios oferecidos pelos bancos. Não sabemos se foi o caso aqui, mas entende-se que escolhas acertadas produzem profissionais realizados.

Quanto ao interesse pessoal com a própria carreira, alguns demonstraram grande interesse e fazem isso por meio de auto avaliações, pela dedicação ao constante aprendizado e pela busca de atualização pessoal para não perder o nível de competitividade, seja com pessoas, seja com a tecnologia. São os casos das carreiras proteanas, em que os profissionais são extremamente dedicados e tem por características a capacidade de mudanças frequentes, de autonomia, e capacidade de se reinventar a cada momento, habilidades para aprender, para direcionar a própria vida e para construir relações.

Compreende-se desta forma que o desenvolvimento da carreira bancária na cidade de Pombal/PB, se dá com uma política de gratificação salarial relativamente baixa, mas com fortes incentivos à qualificação desses profissionais pelos bancos. Entretanto, a realidade local dessa carreira, considerando ser uma região onde as pessoas, em sua grande maioria, tem renda média de um salário mínimo e com poucas perspectivas de crescimento ou desenvolvimento, ainda percebem esta profissão como sendo elitizada, por proporcionar alguns benefícios e certa estabilidade. Observou-se, tanto visivelmente quanto pelas expressões dos entrevistados a constatação dessa realidade, quando os mesmos narram com grande satisfação os benefícios que dispõem em contraste com a realidade de outras profissões locais da sociedade pombalense. Ainda, foi possível perceber que há um discreto acompanhamento e preocupação de carreira por parte desses profissionais, tanto que a maioria afirmou possuir um plano de carreira, mas só alguns fazem o devido acompanhamento constante.

Sendo assim, com a presente pesquisa foi possível conhecer na visão dos colaboradores como se procedem os processos e a política de gestão de carreira nas agências bancárias de Pombal-PB e como é vivenciada a realidade interna da carreira nesse setor.

### 5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

A presente pesquisa, embora tivesse por objetivo atingir um terço do efetivo de pessoal das agências pesquisadas, teve que reduzir esse número devido ao pouco tempo para sua realização, a burocracia dos bancos, as dificuldades de acesso aos entrevistados e, sobretudo, as barreiras e dificuldades impostas pelas instituições pesquisadas que negaram o acesso aos documentos internos dos planos de carreira dos funcionários. Outra dificuldade encontrada foram as poucas publicações sobre carreira bancária, com poucos materiais de pesquisa publicados sobre a realidade dos sujeitos de pesquisa estudados, no caso, os bancários. Ao mesmo tempo, isso se tornou fonte motivadora de interesse de estudo nessa área visando uma maior contribuição de incentivo à pesquisas posteriores, além da contribuição acadêmica proporcionada.

Embora as falas dos entrevistados em determinados momentos pareçam revelar falhas das instituições pesquisadas, a intenção da pesquisa limita-se apenas a conhecer como se dá o processo de construção da carreira bancária, uma realidade interna desse segmento de carreira, sem jamais querer denegrir a imagem das instituições analisadas, tanto que, em respeito optou-se por omitir o nome das instituições bem como dos colaboradores que contribuíram para a pesquisa.

Recomenda-se um estudo mais aprofundado das ferramentas, métodos e critérios de seleção interna utilizados pelas agências para os cargos de gestão. Mas também seria interessante estender esta pesquisa a nível estadual com os gerentes de cada agência de um banco específico ou de várias instituições bancárias diferentes. Outra sugestão seria um comparativo entre bancos públicos e privados quanto às suas políticas de carreira.

## REFERÊNCIAS

- AGLIARDI, A. P. **Desenvolvimento de carreiras em agências bancárias através do coaching:** Um estudo de caso no banco ABC. In: Salão de ensino e extensão. Santa Cruz do Sul. UNISC, 2016.
- ANDRADE, G. A. **Carreira tradicional versus carreira proteana:** Um estudo comparativo sobre a satisfação com a profissão, carreira e emprego. Belo Horizonte, 2009. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/pdma/article/view/4667>.
- ARAUJO, L. C. G., GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas.** Estratégias e integração organizacional. 2ª edição. São Paulo. Atlas, 2009.
- BANDIN, L. **Análises de conteúdo.** Presses Universitaires de France. Edições 70, Lisboa, 1977.
- BARUCH, Y. **Transforming careers:** from linear to multidirecional career paths: Organizational and Individual Perspectives Career Development International. v. 9, n.1, p. 58-59, 2004.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som:** um manual prático. 7ª edição, p. 65. Petrópolis. Ed. Vozes, 2008.
- BENDASSOLI, P. F. **Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes da carreira.** São Paulo. n. 4. v. 49, p. 387-400. out./dez. 2009.
- BRANDAO, H. P. GUIMARAES, T. A. **Gestão de competências e gestão de desempenho:** tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? In: RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>.
- CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. **Pesquisa qualitativa:** análise do discurso versus análise de conteúdo. UFRGS. Florianópolis, out/dez, 2006.
- CHANLAT, J. F. **Quais carreiras e para qual sociedade (I).** In: RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75 nov./dez. 1995.
- CHANLAT, J. F. **Quais carreiras e para qual sociedade(II).** In: RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 36, n. 1, p. 13-20 Jan./fev./mar. 1996.
- CHANLAT, J.F. **Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social.** São Paulo, Atlas, 2000.
- DESLANDES, S. F. **Pesquisa Social. teoria, método e criatividade.** Petrópolis, Vozes, 2002.
- DUTRA, J. S. (organizador). **Gestão de carreiras na empresa contemporânea.** São Paulo, Atlas, 2010.

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

DUTRA, J. S. **Gestão de carreiras: a pessoa, a organização e as oportunidades.** 2ª edição. São Paulo. Atlas, 2017.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo, Atlas, 2002.

FISCHENER, A. L. **Gestão estratégica de pessoas.** In: FLEURY, M. T. L. (org.) et al. As pessoas na organização. São Paulo, ed. Gente, 2002.

FONTENELLE, I. A. **A auto-gestão de carreira chega a escola de Administração: O humano se tornou capital?** O&S. v.14. n. 43 . Out./dez., 2007.

GERHARDT, T. E., SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre. Ed. UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª ed. São Paulo. Atlas, 2002.

GIRONDI, S. T. **Satisfação, motivação e perspectivas dos bancários que assumiram suas funções no Banco do Brasil S.A., a partir do ano de 1998, no estado do Rio Grande do Sul.** Porto Alegre, 2007.

HALL, D. T. **Careers in and out of organizations.** London: Sage, 2002.

HALL, D.T. **A theoretical model of career subidentity development in organizational settings.** Organizational Behavior and Human Performances, EUA, n. 6, p. 50-76, 1971.

HARVEY, D. **A condição pós-moderna: Uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural.** São Paulo, Loyola, 1992.

LIMA, L. L. **Aprendizagem de competências gerenciais: um estudo baseado nos gestores de uma instituição financeira em Pernambuco.** Centro Universitário- FBV, Recife, 2018.

MORAIS, M. B. **A percepção dos estudantes de administração de empresas acerca do modelo de carreira.** Porto alegre, 2011.

NEVES, M. M.; TREVISAN, L. N.; JOAO, B. N. **Carreira proteana: revisão teórica e análise bibliométrica.** Rev. Psicol. Organ. Trab. Florianópolis, v. 13, n. 2, p. 217-232, ago. 2013.

Disponível em [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S198466572013000200009&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S198466572013000200009&lng=pt&nrm=iso). Acesso em 02 dez. 2017.

NOGUEIRA, A. J. F. M. **Transformações organizacionais no sistema financeiro e os impactos no trabalho.** In: 35º Encontro anual de ANPOCS. São Paulo, 2011.

PAIXÃO, C. R.; SILVEIRA, A.. **O sistema de administração da carreira profissional em uma organização brasileira: destaque no gerenciamento de pessoas.** In: RECAPE - Revista de carreiras de pessoas. São Paulo, v. VII, n. 01, jan/fev/mar/abr, 2017.

PORTAL SENADO

FEDERAL. <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2017/10/04/ccj-aprova-demissao-de-servidor-por-insuficiencia-de-desempenho>. Acesso em 12 de jan. 2018.

REIS, T. A.; GRAZIANO, G. O.; OSVALDO, Y. C. **Como as âncoras de carreira de Edgar Schein influenciaram na escolha da carreira feita por alunos de universidade do interior de São Paulo**. In: Recape - Revista de carreiras pessoas. São Paulo. v. VII, n. 01, jan./fev./mar./abr., 2017.

SANTOS, I. E. **Manual de métodos e técnicas de pesquisa científica**. 9ª edição. Niterói. Editora Impetus, 2012.

SANTOS, M. S. C.; BRANDÃO, L. E. T.; MAIA, V. M. **Decisão de escolha de carreira no Brasil: Uma abordagem por opções reais**. In: Revista de Administração. São Paulo, v.50, n.2, p.141-152, abr./mai./jun. 2015.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23ª edição. rev. e atual. São Paulo. Cortez, 2007.

SILVA, A. B. **Administração da carreira profissional**. Working paper, 2018.

SILVA, E. L. MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4ª edição. Florianópolis, 2005.

UHRY, R. BULGACOV, S. **Gestão do conhecimento e formação capacidades em bancos**. In: RAE eletrônica. São Paulo. Editora: Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2002.

VACLAVIK, M.C., PITHAN, L. H., SCHERER, L. A., JUNIOR, S.R.O.C. **Carreira: Um panorama das abordagens sobre o tema nos eventos da ANPAD nos últimos 20 anos**. Anais. ANPAD. Curitiba. 28-30. Mai., 2017.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. **Gestão de pessoas em organizações. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers**. In: REGE- Revista de Gestão 23. FEA/USP. São Paulo. Pub. Editora Elsevier. P. 88-98. mai., 2016.

VELOSO, et al. **Gestão de carreiras e crescimento profissional**. In: Revista brasileira de orientação profissional. São Paulo. Vol. 12, n.1, p. 61-72, jan./jun. 2011.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6ª edição. São Paulo. Atlas, 2005.

XAVIER, R. A. P. **Gestão de pessoas na prática: Os desafios e as soluções**. São Paulo. Ed. Gente. Agosto, 2006.

YAMASHITA, R. A. **Fatores que motivam as pessoas a procurarem trabalho no setor bancário, assim como os motivos para se manterem ou desistirem de trabalhar nele**. In: Revista factus de administração e gestão. V.1 n.1, 2016.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A — Roteiro de entrevista



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE - UFCEG  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS – CCJS  
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS – UACC  
CURSO: BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO  
ALUNO: ADIVANDY GADELHA ALVES

#### ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA

**(Pesquisa: “gestão da carreira de bancário nas agências de Pombal-PB”)**

- 1- Há quanto tempo você trabalha nesta agência e na instituição? Qual a sua atual função?
- 2- Porque você escolheu seguir a carreira bancária?
- 3- A instituição possui um plano de carreira? Como é a política de carreira da empresa?
- 4- Quais recursos a instituição oferece ao crescimento da sua carreira?
- 5- Você tem um plano pessoal de carreira? Se sim, descreva. Se não, porque não tem?
- 6- Você se considera um profissional dedicado ao crescimento da própria carreira?
- 7- De quanto em quanto tempo você se auto avalia em relação a sua carreira?

**APÊNDICE B — Solicitação da pesquisa à instituição**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE - UFPG**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS – CCJS**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS – UACC**  
**CURSO: BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**  
 Campus Universitário – Sousa – PB  
 BR 230 KM 466

Sousa, 23 de abril de 2018

Ilmo. Sr. **(nome do gerente)**

Gerente do Banco (nome do banco) – agência POMBAL – PB

Sou aluno do Bacharelado em Administração da UFPG e atualmente estou realizando meu trabalho de conclusão de curso na modalidade de monografia sobre o tema “Gestão da carreira de bancário nas agências de Pombal-PB”. O objetivo central do estudo é “conhecer como se dá a gestão de carreira dos bancários”.

Este estudo justifica-se pela importância da carreira de bancário ser uma das profissões mais sólidas e tradicionais ao longo do tempo, consequentemente pode oferecer uma base sólida de pesquisa para o conhecimento desse tipo de carreira e de outras existentes ou em desenvolvimento.

O interesse na realização da pesquisa junto ao banco, deve-se à percepção que essa instituição já consolidada ao longo de muitos anos na cidade de Pombal, pode oferecer importantes contribuições para a pesquisa acadêmica e a sociedade, no que diz respeito a evolução da carreira de seus colaboradores.

Para a viabilização da pesquisa, venho por meio desta solicitar a autorização para a realização de entrevistas gravadas com 2 ou 3 colaboradores desta agência, com duração média de 30 minutos, ao final do expediente sem prejuízos para a instituição. As informações colhidas, bem como o nome da instituição e dos colaboradores entrevistados serão devidamente preservados, o nome da instituição e dos entrevistados não aparecerão na pesquisa e no trabalho final escrito.

É importante ressaltar que todas as informações obtidas serão confidenciais e utilizadas somente para fins do estudo. A pesquisa não gerará custo nenhum ao banco. Assinam esta solicitação aluno e professora orientadora da instituição acima citada.

Agradecendo antecipadamente a atenção de V.S<sup>a</sup>.,despeço-me,  
 Atenciosamente,

---

*Prof<sup>a</sup>. Me. Islania A. de Lira Delfino*  
 CCJS - UFPG

---

*Aluno. Adivandy Gadelha Alves*  
 matrícula: 314130001

**APÊNDICE C — Termo de consentimento livre e esclarecido (entrevistado)**



**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

**(entrevistado)**

Pesquisa “Gestão de carreira de bancário nas agências de Pombal-PB”

Esta pesquisa faz parte do trabalho de conclusão de curso de Adivandy Gadelha Alves. Gostaríamos de contar com sua colaboração, que consiste em responder a uma entrevista sobre o processo de gestão de carreira em agências bancárias de Pombal-PB na percepção dos colaboradores.

Sua participação, portanto, não lhe causará prejuízo profissional algum, mas servirá sobretudo para a compreensão do processo de formação e acompanhamento da carreira do bancário, esclarecemos que todas as informações prestadas serão utilizadas unicamente para os fins desta pesquisa.

Esclarecemos, também, que sua participação é voluntária e que, caso queira, poderá interromper ou desistir desta entrevista a qualquer hora ou deixar de responder a quaisquer das questões que lhe forem feitas.

Qualquer dúvida ou esclarecimento poderá também ser sanada junto à Coordenação do Curso de Administração da UFCEG, Campus de Sousa-PB.

Se você concorda em participar, nós agradecemos muito sua colaboração e gostaríamos que você colocasse sua assinatura a seguir, indicando que está devidamente informado(a) sobre os objetivos da pesquisa e os usos dos seus resultados.

\_\_\_\_\_  
ENTREVISTADOR  
Adivandy Gadelha Alves

\_\_\_\_\_  
ENTREVISTADO (A)

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE - UFCEG**  
**Centro de Ciências Jurídicas e Sociais – CCJS**  
**Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis – UACC**  
**Curso: Bacharelado em administração telefone: (83) 3521-3272**  
**Campus universitário – Sousa – PB**  
**Aluno: Adivandy Gadelha Alves m**