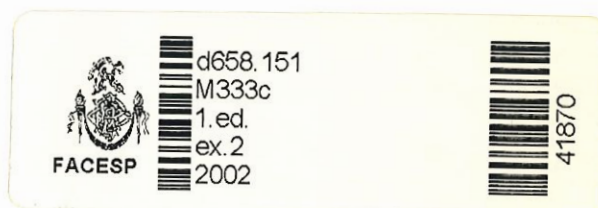


FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS DE SÃO PAULO
Mestrado em Administração de Empresas

**CARREIRA INDIVIDUAL: UM ESTUDO DE
CASO SOBRE A CONCEPÇÃO DE CARREIRA
DOS FUNCIONÁRIOS DA CONTROLADORIA
DE UM BANCO ESTRANGEIRO**



Mara Lúcia Costa Mariano

Dissertação apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, para fins de obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas (Área de concentração: Administração Estratégica)

Orientador: Prof. Dr. Dirceu da Silva

41870

658.151
M333c
1x.2

São Paulo
2002

32738
+ 41870

Dedicatória

Ao meu marido Mário, aos meus filhos Natália e Caio e a minha mãe Elza, que são a razão da minha existência.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de deixar registrado meus sinceros agradecimentos a algumas pessoas especiais que contribuíram e auxiliaram na execução deste trabalho.

Ao meu marido, presente em todos os momentos da minha vida, agradeço o apoio e suporte necessários, sem os quais não seria possível a realização deste trabalho.

Agradeço aos meus filhos e minha mãe pela compreensão e apoio em todos os momentos da nossa vida e em especial durante as dificuldades que enfrentei para concretizar este trabalho.

À minha irmã Maria Ester agradeço por ter me apoiado e auxiliado na revisão do texto.

Obrigada aos Professores Doutores Daniel Augusto Moreira e Ricardo Luiz de Azevedo Rocha, pelas contribuições preciosas durante o exame de qualificação que objetivaram aprimorar e ajustar diversos pontos do trabalho.

Finalmente, um agradecimento especial cabe ao meu orientador Professor Doutor Dirceu da Silva, com quem aprendi muito. Sua competência e paciência tornaram possível realizar este trabalho.

“O importante é não parar de questionar. A curiosidade tem a sua própria justificativa racional para existir... Não perca nunca essa sacrossanta curiosidade”.

Albert Einstein

SUMÁRIO

Resumo.....	2
Abstract.....	3
Introdução.....	4
Capítulo 1 – Estratégia de gestão dos bancos e o perfil de qualificação dos bancários.....	9
Capítulo 2 – Revisão da concepção de carreira.....	18
Capítulo 3 – Metodologia de pesquisa.....	38
Capítulo 4 – Apresentação e análise dos resultados.....	46
4.1 – Apresentação.....	46
4.2 – Análise dos resultados.....	56
4.3 – Análise geral.....	72
Capítulo 5 – Conclusões e comentários.....	74
Referências Bibliográficas.....	78

RESUMO

O presente trabalho de pesquisa tem como interesse principal identificar a concepção de carreira dos funcionários da controladoria de um banco estrangeiro. Também procuramos avaliar qual é o papel da organização no desenvolvimento da carreira, sob o ponto de vista dos funcionários.

O grupo pesquisado é composto de funcionários da controladoria que atuam em bancos há no mínimo três anos, todos possuem curso superior completo e ocupam diversos cargos na instituição pesquisada. Fizemos uso da entrevista semi-estruturada como técnica de coleta de dados.

De acordo com os resultados do estudo, os pesquisados demonstraram uma concepção de carreira que mais se assemelha ao modelo tradicional, com a organização possibilitando o desenvolvimento da carreira através das políticas de gestão de recursos humanos.

Com este trabalho pretende-se contribuir para os estudos de carreira, em especial no ambiente dos bancos, fornecendo informações para que no futuro possa ser delineado um modelo de carreira do trabalhador bancário.

ABSTRACT

The present research work has as main interest to identify the conception of the employees' of the control department of a foreign bank career. We also tried to evaluate which is the role of the organization in the development of the career, under the employees' point of view.

The researched group is composed of employees of the control department that work in banks for at least three years. All of them have college degree and they have different positions in the researched institution. We used the interview semi-structured as technique of collection of data.

According to the results of the study, they all demonstrated a career conception that like the traditional model, where the organization offers the development of the career through the policies of human resources administration.

This work intends to contribute to the career studies, especially in the environment of the banks, supplying information so that in the future a model of the bank worker's career can be delineated.

*E. Pereira
mellhor o
humanis em Inglês*

INTRODUÇÃO

Ao analisar um grupo de funcionários pertencente a controladoria de um banco estrangeiro, procuramos investigar qual é a concepção de carreira que emerge e como eles consideram o tema dentro dos seus planos de vida. Buscamos também avaliar se as pessoas são independentes da organização nas decisões relativas ao desenvolvimento da carreira.

O estudo da carreira ganhou importância nos últimos 20 anos, em razão das mudanças (entendendo-as econômicas e tecnológicas) que ocorreram na sociedade e que influenciaram a concepção de gestão das empresas.

Segundo Castells o próprio capitalismo está passando por uma reestruturação, sendo esse processo caracterizado por "... *flexibilidade de gerenciamento;... individualização e diversificação cada vez maior das relações de trabalho... aumento da concorrência econômica global*" (Castells, 2001: 22).

Das colocações de Castells, selecionamos aquelas que no nosso entender interferem na forma como acontece o relacionamento entre empregadores e empregados. As organizações diante da reestruturação foram adaptando-se, criando novas formas organizacionais e de gestão. O aumento da concorrência e o uso da tecnologia possibilitaram a flexibilidade, que é a base para transformação das relações de trabalho (Castells, 2001: 286).

Como consequência da adoção da estratégia de flexibilização, as formas de organização do trabalho foram alteradas por meio do maior uso da tecnologia (entendendo-se como automação de processos). A força de trabalho passou a ser dividida entre os trabalhadores flexíveis terceirizados e autônomos e efetivos que são contratados diretamente pela empresa (Chanlat, 1996); a remuneração também pode ser variável, vinculada à produtividade (Legge, 1995: 274).

Para Chanlat (1996) como consequência da utilização da flexibilização da mão-de-obra houve um aumento do pessoal temporário, o desemprego de profissionais, a diminuição de empregos estáveis e bem pagos e o aumento da precariedade e da exclusão.

As características decorrentes da flexibilização estão presentes, também, no setor bancário. Esse setor, ainda pouco estudado no Brasil¹, passou por uma experiência de transformação nos últimos 20 anos, em decorrência não só do processo de informatização,

¹ Podem-se destacar os estudos de Segnini, L. 1988, Laranjeira, S. 1994, 1995 e 1997; Ely, H. 1995; Jinkings, 1995; Izumi, Paulo K. 1997

1 m. elo' na biblioteca

mas também de mudanças estruturais no setor, constituindo-o em um caso que ilustra as implicações sociais da automação e da reorganização do trabalho.

O setor bancário ganhou significado mundial, à medida que montantes de capital são negociados diariamente nos principais mercados cambiais do mundo (Eboli, 1995:288). Ao mesmo tempo em que adquire maior relevância econômica em todo o mundo, o setor bancário depara-se com uma forte competição, decorrente, em grande parte do processo de abertura dos mercados e da internacionalização². Conseqüentemente houve um crescimento da concorrência, que levou a transformações na organização do trabalho.(DIEESE, 2001b)

Em países como França, Alemanha e Inglaterra, a saturação do mercado constituiu-se, também, em importante contribuição para o aumento da competição. Essa situação provocou a queda dos lucros, obrigando a novo processo de concentração.³

No Brasil a redução no total de bancos também demonstra o processo de concentração do setor, que teve seu período mais marcante no início do Plano Real (1994). No período compreendido entre junho de 1994 a dezembro de 2000 houve uma redução de 20% do número total de bancos funcionando no país.(DIEESE, 2001a).

Dentre as formas utilizadas para enfrentar o crescimento da concorrência, está a de, juntamente com a ampliação do processo de automação, implementar estratégias de racionalização e de reestruturação, por meio, principalmente, da flexibilização do trabalho e pela diversificação dos serviços oferecidos.

O Brasil possui o maior e mais complexo sistema financeiro da América Latina, com 193 bancos, 16.590 agências, 8.467 postos de atendimento e 12.681 postos eletrônicos e um total de 400.854 empregados (dados relativos a dezembro/2000; Febraban, 2001). A atividade bancária no Brasil tem-se caracterizado pela alta lucratividade. Em 1999 os 20 principais bancos do país apresentaram uma rentabilidade positiva, em 2000 esse resultado voltou a se repetir. O resultado do sistema financeiro no primeiro trimestre de 2001 apresentou um lucro líquido de R\$3,1 bilhões, superior em 12% ao mesmo período do ano anterior (DIEESE, 2001b).

² trocas internacionais e investimentos estrangeiros

³ A estrutura do sistema bancário, em países altamente industrializados como, Alemanha, França e Inglaterra, apresenta algumas características comuns: observa-se um processo de expansão significativa até os anos 60, resultado da distribuição de renda e crescimento do número de correntistas, o que foi acompanhado e sustentado pelo processo de automação. A recessão dos anos 70, a desregulamentação e a saturação do mercado, nos anos 80 levam ao aumento da competição e, em consequência, a novo processo de concentração, culminando com o aprofundamento do processo de reestruturação nos anos 90 (Laranjeira, 1997).

Em consequência, verificam-se grandes investimentos em equipamentos e programas de informática e telecomunicações. Entre 1998 e 2000, ocorreu um crescimento significativo da participação nos investimentos dos equipamentos e linhas de comunicação (8,4% para 14,9%) e dos *softwares* - de 33% para 39%. Os investimentos em *hardware* continuam representando o maior volume, mas sua participação mostra tendência declinante - de 58%, em 1998, para 51% em 1999 e 46% em 2000 (Febraban, 2001).

Como podemos verificar pelos dados acima, o setor bancário do Brasil tem passado por um grande processo de automação, tendo em vista a necessidade de aumentar o volume de tratamento das informações. Um exemplo disso é a implantação de alterações no SPB – Sistema Brasileiro de Pagamentos, cujo objetivo é possibilitar uma maior agilidade, segurança e confiabilidade no trâmite de informações. (Banco Central, 2002).

Portanto, podemos dizer que hoje, para enfrentar a competição e garantir as margens de lucratividade, os bancos orientam-se no sentido da racionalização e da reestruturação das atividades. Nessa perspectiva, o pressuposto seria de que a melhoria da produtividade e da lucratividade não é resultado apenas da utilização de tecnologia de informatização, mas, também, de novas formas de uso e de gestão da força de trabalho. Em consequência, podemos verificar grandes investimentos na reestruturação das atividades através, principalmente, de implantação de programas de qualidade (Laranjeira, 1997; Eli, 1995), acompanhados por investimentos em formação e treinamento. No período de 1998 a 2000 os bancos realizaram 94 mil eventos de treinamento e desenvolvimento de pessoal (Febraban, 2001).

Um dos resultados do processo de reestruturação do setor é evidenciado pela dispensa de pessoal que no período de 1997 a 2000 apresentou uma redução de 12,12% do total de bancários (Febraban, 2001).

Deste modo, para estudo da carreira, dentre outros aspectos, devem ser considerados: a flexibilização da mão-de-obra, exigência de maior qualificação em razão do aumento do uso da tecnologia e o crescimento do desemprego. Esses passam a ser os desafios a serem enfrentados pelos que desejam fazer carreira (Chanlat, 1996).

JUSTIFICATIVA

O estudo da carreira tem maior significado quando relacionado com o momento social e econômico e as organizações. Por este motivo consideramos importante a escolha da

carreira no setor bancário como tema, pois esse trabalhador tem sofrido as consequências do processo de reestruturação do setor nos últimos 20 anos.

Segundo dados do DIEESE (2001b) 418 mil empregos foram eliminados no período de 1986 a 1996. Esse fenômeno, em grande parte, resultou da implantação de planos econômicos pelo governo federal que afetaram diretamente o setor bancário. Além disso, outros fatores, como o crescimento da automação e flexibilização da mão-de-obra tem sido sentidos pelo setor.

Diante desse cenário, julgamos importante analisar qual o significado da carreira para esses indivíduos.

OBJETIVOS

Esta pesquisa tem os seguintes objetivos:

Objetivo Geral:

- ✓ Identificar a concepção de carreira de indivíduos que trabalham na controladoria de um banco estrangeiro;

Objetivos Específicos:

- ✓ Avaliar se os indivíduos consideram a carreira como parte de seus planos pessoais;
- ✓ Avaliar se os indivíduos dependem da empresa, na definição de habilidade e competências e na concessão de subsídios, para o desenvolvimento da carreira.

Esses objetivos foram delineados tomando por base que, a capacidade de gerenciar a própria carreira é considerada uma competência adquirida, necessária para todas as outras competências exigidas no ambiente dos negócios (Meister, 1999: 16).

Assim, o indivíduo, ao assumir a responsabilidade pela gestão da sua carreira, torna-se mais competente para enxergar oportunidades de desenvolvimento.

Como essa premissa é presente na literatura consultada, a pesquisa avaliou se os indivíduos assumiram suas carreiras como parte dos seus planos pessoais de vida, independentemente das definições da organização, ou consideram a carreira como o crescimento dentro da estrutura organizacional e dependem de políticas de recursos humanos

que direcionem e estabeleçam as competências e habilidades necessárias ao seu desenvolvimento.

Capítulo 1 – ESTRATÉGIA DE GESTÃO DOS BANCOS E O PERFIL DE QUALIFICAÇÃO DOS BANCÁRIOS

O objetivo deste capítulo é apresentar as exigências de qualificação do trabalhador bancário, e sua relação com as mudanças organizacionais implementadas pelos Bancos privados no Brasil.

Para realizar esta análise é necessário efetuar um comparativo entre a estrutura social e econômica atual e tais exigências. Nesse contexto as mudanças tecnológicas (entendendo-as como artefatos tecnológicos - equipamentos de informática e automação - e formas de gestão do processo de trabalho), estão vinculadas à exigência dos bancos de uma qualificação diferenciada dos seus funcionários (Izumi, 1997).

As diversas estratégias de reestruturação organizacional, tais como reengenharia, qualidade total, gestão participativa e outras, antes utilizadas somente pela indústria para se tornar uma organização flexível, passaram a fazer parte da administração dos bancos. Conforme afirma Salerno a indústria de transformação é a que produz inovações organizacionais e *“exporta paradigmas para outras áreas da economia: da mesma forma como se falava nos anos 60 em taylorismo nos escritórios e nos bancos, fala-se hoje em just in time bancário.”* (Salerno, 1994: 73)

Assim, as mudanças no modelo produtivo da área industrial, que ocasionam padrões novos de organização da produção e do trabalho e que aumentam as exigências sobre o trabalhador, podem acontecer, com implicações distintas, no setor bancário.

Para melhor compreensão das exigências de qualificação do trabalhador bancário, é necessária uma contextualização da situação dos bancos no Brasil nos últimos 20 anos.

A economia brasileira na última década passou por transformações, marcadas, dentre outros aspectos, pela abertura comercial acelerada, integração comercial no Mercosul, processo de estabilização, crescente abertura e integração às finanças internacionais, reestruturação produtiva (entendendo-se entre outras as inovações tecnológicas, gerenciais e nas relações entre as empresas), privatizações, fusões e aquisições. Essas políticas refletiram nos bancos e na força de trabalho.

Assim, no setor bancário, conforme estudo realizado pelo DIEESE (2001a) o que mais se destaca nesse processo de mudanças são: as privatizações, o desaparecimento de

Contextualização
- dados

alguns bancos, o aumento da presença de bancos estrangeiros, a expansão do auto-atendimento e do atendimento remoto e a redução do número de postos de trabalho.

Dentre os fatores apresentados, um que merece destaque é a redução do número de postos de trabalho, que está fortemente relacionado aos planos econômicos a que o Brasil foi submetido.

Dentro das mudanças destacadas pelo DIEESE, estão as privatizações. Devido a difícil situação financeira dos bancos estaduais foi criado o Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária (PROES), editado em fevereiro de 1997 por meio da Resolução 2.365 do Conselho Monetário Nacional, que acelerou o processo de mudança de controle acionário dessas instituições. Assim, no período de junho de 1994 a outubro de 2000 sete bancos estaduais foram privatizados (DIEESE, 2001b).

No aspecto desaparecimento de bancos, uma das formas de se exemplificar os efeitos da reestruturação sobre o setor bancário, é a análise comparativa da quantidade de bancos que operam no Brasil. Na Tabela 1 (DIEESE, 2001a), podemos verificar que em junho de 1994 havia 246 instituições e em dezembro de 2000 esse número caiu para 197, correspondendo a uma redução de 20 % do número de bancos existentes no país. Também podemos confirmar a redução de 45% na quantidade de bancos públicos e um crescimento de 47% no número de bancos com controle estrangeiro.

Tabela 1: BANCOS MÚLTIPLOS, COMERCIAIS, DE DESENVOLVIMENTO E CAIXAS ECONÔMICAS EM FUNCIONAMENTO NO BRASIL

Instituições	Junho de 1994	Dezembro de 2000
Bancos Públicos Federais	6	5
• Múltiplo e Comerciais	4	3
• De Desenvolvimento	1	1
• Caixa Econômica Federal	1	1
Bancos Públicos Estaduais	34	17
• Múltiplos e Comerciais	16	13 (1)
• De Desenvolvimento (2)	7	4
• Caixa Econômica Estadual	1	0
Bancos Privados Nacionais	147	76
Filiais de Bancos Estrangeiros (Comerciais)	19	13
Bancos com Controle Estrangeiro	19	59
Bancos Privados Nacionais com participação Estrangeira	31	27
I. TOTAL	246	197

Fonte: DIEESE – Linha Bancários

(1) Incluindo seis bancos federalizados

(2) Incluindo o BRDE, de controle interestadual

O crescimento do número de bancos estrangeiros no Brasil é decorrente do processo de internacionalização⁴, intensificado a partir de agosto de 1995, através da aprovação da Exposição de Motivos nº 311/95, onde o Ministro da Fazenda defende o aumento da presença de bancos estrangeiros no país, por acreditar que essas instituições trariam mais investimentos, *know how* e competitividade ao setor bancário brasileiro.(DIEESE, 2001a).

Outro resultado do processo de reestruturação é o aumento da automação dos serviços bancários que permitiu a diminuição da interferência direta do trabalhador em algumas atividades. Conforme dados da Federação Brasileira das Associações de Bancos (Febraban), o número de equipamentos de auto-atendimento dentro e fora das agências cresceu 62,8% no período de 1998 a 2000. No mesmo período o número de transações realizadas por meio eletrônico cresceu 17,38%, sendo que só as operações realizadas via internet cresceram 192,74% e a utilização do *home banking* e *office banking* 46,29%. Um dado importante é a redução do número de operações que envolvem funcionários (saques direto no caixa e pagamentos de contas), que diminuíram 9,64%. O número de operações automatizadas já representa 74,7% do total, enquanto as realizadas com intervenção de funcionários nas agências ou por telefone passaram a representar apenas 25,3% (FEBRABAN, 2001). A análise que podemos fazer destes dados é de que o que antes era atribuição do trabalhador passa a ser dividido com a máquina.

Além disso, o uso da tecnologia permitiu a multiplicação dos serviços oferecidos à clientela, racionalização do processo de trabalho e maior rapidez na tomada de decisões. Também devemos considerar as modificações a serem introduzidas no SBP – Sistema Brasileiro de Pagamentos a partir de abril de 2002, cujo objetivo além da rapidez, pois as operações são realizadas em tempo quase real, é reduzir a troca de papéis entre os bancos.

Todas essas mudanças têm como ênfase o controle e a redução das despesas administrativas, em especial com pessoal, e estão ocorrendo por dois motivos: primeiro, por iniciativa das próprias instituições que diante do crescimento da concorrência buscam uma redução de custos e uma maior participação no setor através de fusões, aquisições e a formação de associações e parcerias, principalmente com bancos internacionais. Em segundo, pela ação do Estado, que através de políticas monetárias vem demonstrando a intenção de que

⁴ Internacionalização é a autorização da ampliação da presença de bancos estrangeiros no país

o formato do setor bancário seja caracterizado por um segmento privado nacional mais forte, mais internacionalizado e menos público.(DIEESE, 2001b).

Assim, com a reestruturação dos bancos, houve uma expressiva diminuição do número de postos de trabalho, que foi iniciada a partir dos anos 80 (DIEESE, 2001b), e ocasionada principalmente por dois fatores: fatores econômicos - logo após a edição de planos econômicos o setor bancário reagiu da seguinte forma:

Plano cruzado	
Período de março a dezembro de 1986	redução de 109 mil postos de trabalho
Plano Collor	
período de março de 1990 a fevereiro a fevereiro de 1992	redução de 128 mil postos de trabalho
Plano Real	
período de julho de 1994 até o final de 1996	redução de 161 mil postos de trabalho

Fatores estruturais – Privatizações: o processo de reestruturação antes e depois da privatização, através de planos de demissão voluntária, ocasiona a eliminação de vários postos de trabalho. Fusões e incorporações: dentro do processo de concentração setorial, à medida que ocorre a junção de duas ou mais estruturas, é possível a eliminação de segmentos responsáveis por tarefas realizadas em duplicidade. Automação: a automação permitiu a eliminação da interferência do trabalhador em uma série de tarefas que compõe o processo de trabalho bancário. Terceirização: transferência de tarefas originalmente desenvolvidas por bancários para outras empresas.

A redução de postos de trabalho não foi sentida só no Brasil, estudos da OIT – Organização Internacional do Trabalho sobre o impacto das fusões e aquisições de bancos e instituições financeiras, revelam que milhares de empregos no mundo todo foram eliminados. Só com a fusão do Chemical Bank e o Chase Manhattan Bank, em 1995, deixaram de existir 12 mil postos de trabalho.

Após esta contextualização do setor bancário no Brasil, iremos apresentar uma análise de como as estratégias de reestruturação organizacional, implantadas pelos bancos, refletiram na relação de trabalho e nas exigências de qualificação do trabalhador bancário.

⁵ Jornal o Estado de São Paulo – Caderno de Economia – pág. B-4 – 13/02/2001

? é esta a palavra?

VCPF

Para tanto utilizaremos o modelo de empresa flexível (der Atkinson (1984), apesar do modelo ter sido desenvolvido há muitos anos atrás, ainda é utilizado como parâmetro para explicar os conflitos entre o gerenciamento de recursos humanos e as mudanças organizacionais (Legge, 1995, 96-246). Outros autores como Castells (2001: 286-298) e Chanlat (1996) também falam da flexibilidade funcional e numérica relacionada às relações de trabalho. Portanto achamos apropriada a utilização do modelo.

divide?

O modelo de Atkinson preconiza a flexibilidade em três tipos característicos, quais sejam: a numérica, a funcional e a financeira. Essa divisão foi feita com objetivo de possibilitar maior flexibilidade à força de trabalho, para tanto classificou os funcionários em centrais, os quais proporcionariam maior flexibilidade funcional em troca de estabilidade no emprego, e periféricos, os quais proporcionariam uma flexibilidade de ordem numérica. Sendo que para o autor os objetivos da organização podem serão alcançados através da ponderação entre os diferentes tipos de flexibilidade.

VCPF

Explicando melhor e entrando no conceito em si, a **flexibilidade funcional** é a habilidade que a organização tem em fazer com que um mesmo trabalhador realize, com competência, diversas funções com conteúdos diferenciados, todas as vezes que a demanda por serviços e produtos assim o requerer (Legge, 1995: 142).

Já a **flexibilidade numérica** refere-se à capacidade da organização em ajustar o trabalho de acordo com as flutuações na produção, pelo uso de emprego não padronizado, alcançando maior flexibilidade através da terceirização e eliminando a continuidade da relação de emprego (Legge, 1995: 142). Analisando os dados da Tabela 2, podemos concluir que no setor bancário apesar da terceirização ser utilizada para também para amenizar uma sobrecarga de trabalho, os bancos têm optado em terceirizar alguns serviços, ocasionando uma redução da quantidade de mão-de-obra efetiva. Para exemplificar, podemos verificar que conforme dados DIEESE (2001a), 12,4% da mão obra bancária da região metropolitana de São Paulo é terceirizada.

Os bancos têm utilizado a terceirização como forma de redução de custos, pois serviços antes executados por bancários passam a ser feitos por empregados de outras empresas.

↓
custos nos bancos

Tabela 2 - Distribuição comparativa do total dos empregados em todas as organizações e empregados no setor bancário⁶

Região Metropolitana de São Paulo

Janeiro/1988 a Julho/2000

Forma de Contratação	Empregados em %	
	Total	Setor Bancário
II. Total	100,00	100,00
• Contratação flexibilizada (1)	32,8	12,4
• Assalariados Contratados em Serviços Terceirizados (2)	4,1	4,6
• Contratação Não Flexibilizada	67,2	87,6

Fonte: SEP- Convênio SEADE/DIEESE – Pesquisa de emprego e desemprego

Nota 1 = Empregados=Assalariados + Autônomos que trabalham para uma empresa

Nota 2 = Exclusive Assalariados que não sabem a que setor pertence a empresa onde trabalham.


Por fim, a **flexibilidade financeira** é considerada por Atkinson (1984) a habilidade que a organização tem de sair de estruturas de pagamento uniformizadas e padronizadas, para sistemas mais individualizados que contenham variabilidade, e dependam do desempenho (Legge, 1995:142). Os bancos têm utilizado a remuneração variável como forma de alcançar a produtividade através de metas de produção, e conseqüentemente conseguir uma maior flexibilidade financeira. (DIEESE, 2001b).

Se por um lado a adoção da estratégia de flexibilidade (funcional, numérica e financeira) torna as organizações mais capazes de maximizar seus ganhos, por outro é responsável pelo aumento da terceirização, pela diminuição da quantidade de empregos e da precarização do trabalho. (Chanlat, 1996).

Os mecanismos de gestão associados à flexibilidade incluem a descentralização da delegação de controle, através do *design* do trabalho. A análise que fazemos sobre as conseqüências que a aplicação do modelo de empresa flexível tiveram sobre as exigências no trabalhador, nos leva a concluir que para o *design* do trabalho atingir a flexibilidade funcional,

⁶ As informações que constam do estudo do DIEESE, separam os empregados por gênero e raça, e foram desprezadas por não ser de interesse deste trabalho.

é necessária uma força de trabalho polivalente e uma estrutura organizacional que seja maleável nas definições de função e de cargo tradicionais (Legge, 1995: 139). A forma como a hierarquia, as delimitações de cargos e as normas operacionais são utilizadas no modelo tradicional da gestão de pessoas, congelam o trabalho, que deve ser feito exclusivamente por quem ocupa o cargo correspondente à tarefa, dificultando que o trabalhador assuma novas funções.

No setor bancário, nas últimas duas décadas, ocorreu um aperfeiçoamento da forma de organização do trabalho, com a modificação de rotinas e do conteúdo das funções, geralmente dispensando o trabalho de controle e supervisão exercido pelas chefias intermediárias e criando grupos de trabalho que assumem novas tarefas e se responsabilizam pela sua execução. 

A utilização de estratégias para tornar a organização mais flexível teve conseqüências sobre a forma como o trabalho é feito, sobre o *design* da organização, a formatação da carreira, da hierarquia e na modificação da estrutura de tarefas. Legge coloca que os efeitos da flexibilidade são:

“a intensificação do trabalho pelo estresse; qualidade com controle e gerenciamento pela culpa; trabalho em equipe com a vigilância dos pares e gerenciamento pela submissão” (Legge, 1995:228).

Os bancos utilizaram algumas estratégias para se tornarem mais flexíveis, dentre elas os programas de qualidade. São diversos os bancos que desenvolveram e passaram a implantar, a partir da década de 80, seus programas de qualidade, tendo como princípios básicos o foco no cliente, melhoria contínua, controle de processos e participação total. Conforme Ely (1995) em alguns bancos esses programas foram iniciados através da constituição de grupos de melhoria, como no caso do Citibank. Em outros através da experiência de algumas unidades do Banco, ou ainda, por meio de contratação de consultoria.

Ely observa que, em alguns bancos, as temáticas de discussão desses grupos são as questões relacionadas ao processo e organização do trabalho. No caso dos departamentos, os assuntos variam muito em função da especificidade de cada unidade, contudo sempre voltados à melhoria e racionalização dos processos de trabalho.

Também foram utilizadas somente as informações referentes a região metropolitana de São Paulo, por serem mais significativas por possuir a maior população de bancários (41%).

Outra estratégia adotada pelos bancos com o objetivo final de atingir a flexibilização foi a terceirização de parte da estrutura de funções e de projetos.

Conforme colocamos acima, a terceirização tem sido utilizada pelos bancos como forma de redução de custos. Através da transferência de serviços originalmente desenvolvidos pelos bancários para outras empresas, ocorre uma redução de custos. Na procura de maior flexibilidade numérica, a insegurança dos funcionários que ainda permanecem na empresa aumentou. (DIEESE, 2001a).

A terceirização costuma ser associada à redução de custos com pessoal, especialmente considerando-se as atividades de baixa qualificação. Ao terceirizar essas atividades, a empresa deixa de arcar com os custos da remuneração e benefícios de funcionários protegidos por legislação e amparados por um sindicato atuante, bem como os custos gerenciais decorrentes. No entanto, não é apenas essa motivação que orienta a terceirização, também tendem a ser terceirizadas atividades previstas a desaparecer em curto prazo como a compensação de cheques.

São também terceirizadas atividades desempenhadas por profissionais especializados, cuja contratação demandaria o pagamento de elevados salários e altos investimentos em treinamento, o que muitas vezes não interessa à empresa. Departamentos como os de recursos humanos, de treinamento, de informática, de marketing e departamento jurídico, entre outros, estão sendo substituídos por equipes multidisciplinares que se constituem tendo em vista a implantação de um determinado processo, findo o qual o grupo se dissolve.

No setor bancário não acontece de forma diferente, os bancários que sobrevivem aos processos de terceirização, não têm a certeza de reaproveitamento, item que as vezes depende do requisito qualificação.

Após traçarmos um desenho do que é o setor bancário do Brasil nas últimas duas décadas, da reestruturação produtiva pela qual o setor passou, é necessário identificar quais as exigências de qualificação do bancário decorrentes desse processo.

O processo de reestruturação produtiva atingiu todas as áreas dos bancos, porém, para delineamento das qualificações exigidas estaremos focando o trabalhador bancário que atua em áreas de retaguarda, na administração dos bancos, esses trabalhadores representavam em dezembro de 2000 40,82% do total de bancários (Febraban, 2001).

Dentro da reestruturação utilizada pelos bancos, essas áreas são alvo de redução de postos de trabalho. O efeito sobre o trabalhador é a necessidade de se tornar polivalente para poder sobreviver. Dentro dessa necessidade de ser polivalente, há um crescimento da demanda por profissionais com maior domínio sobre os produtos e serviços oferecidos pela instituição, domínio do manuseio das tecnologias e com compacidade de interagir entre as diversas áreas. Também devemos considerar os efeitos da globalização, que exige do bancário a capacidade de comunicação com diversas partes do mundo.

Na relação com o trabalho passam a surgir, com as palavras de Machado, "*novas referências culturais com a necessidade do domínio de códigos diferentes para leitura e interação com a realidade*" (Machado, 1994: 184). Nesse contexto, as informações passam a ter um papel cada vez mais importante ao exercício das atividades profissionais.

O perfil do bancário é, portanto, traçado a partir da ênfase na capacidade de lidar com tarefas não prescritas e com limites pouco definidos, contrariando a exigência anterior quando as atividades eram claramente delimitadas pelo manual.

No Brasil a mudança do perfil do bancário evidencia-se, também pela elevação do nível de escolaridade da categoria. Considerando o período de 1994 a 1996, observa-se uma elevação do percentual de bancários com nível superior completo e com pós-graduação (mestrado e doutorado) que passa de 28% para 34,8%. Em dezembro de 2000 40% dos bancários possuíam nível superior. Durante ano de 2000 os investimentos na formação dos funcionários corresponderam a R\$ 20 milhões destinados à concessão de 20.789 bolsas de estudo, a maioria delas para cursos técnicos e de especialização (Febraban, 2001).

O crescimento da exigência de escolaridade e o maior investimento em treinamento refletem-se na maior estabilidade da força de trabalho: em 2000 47, 95% dos bancários do Brasil (contra 35 % em 1993), possuíam mais de 10 anos de casa, enquanto apenas 23,22% possuíam até cinco anos (contra 39% em 1993) (Febraban, 2001).

Apesar de haver uma certa dificuldade em avaliar de forma precisa, podemos dizer que existe uma tendência de elevação do salário médio dos bancários. Dados da Febraban indicam que no período de 1999 a 2000 houve um crescimento de 9,66% na remuneração média do bancário, que passou a ser de R\$2.224,89 (Febraban, 2001).

As mudanças tecnológicas organizacionais implantadas através da reestruturação do sistema bancário objetivam os interesses empresariais, fazendo coincidir os interesses do

indivíduo com os da organização, à medida que a forma de controle autoritário é substituída pelo controle velado da autonomia e da participação.

Capítulo 2 – REVISÃO DA CONCEPÇÃO DE CARREIRA

No capítulo anterior procuramos apresentar as qualificações exigidas do bancário frente ao processo de reestruturação dos bancos. As mudanças apresentadas alteraram a concepção de gestão e influenciaram as relações de trabalho, com o surgimento de novos tipos de contrato e a necessidade de revisão da concepção de carreira.

Para chegarmos à concepção que rege atualmente as carreiras faz-se necessário um histórico, que nos levara à carreira moderna.

A origem da palavra carreira vem do latim “via carrari”, caminho de carro. Somente a partir do século XIX passou-se a utilizar o termo para definição do caminho trilhado na vida profissional do indivíduo. Segundo Chanlat (1995) carreira é uma idéia recente, assim como suas derivadas: carreirismo e carreirista, surgidas no século XX. A palavra carreira, conforme o dicionário, em seu significado moderno, quer dizer um ofício, uma profissão que apresenta etapas, uma progressão (Ferreira, 1975: 287).

A Revolução Industrial desencadeou um processo crescente de utilização e desenvolvimento de máquinas, produção em larga escala, aumento da concorrência, divisão do trabalho, aumento do emprego de mão-de-obra. A economia saiu da base artesanal para entrar na era da produção industrial mecanizada.

As empresas foram se adaptando à nova situação e é nesse momento que se manifestam as primeiras obras que buscavam a aplicação do método científico ao estudo do trabalho. Neste contexto surge a administração científica com TAYLOR e a gestão tecnoburocrática de WEBER, as quais tinham como ênfase a racionalização e padronização das atividades (Chanlat, 1996).

Os trabalhos de TAYLOR foram iniciados com o objetivo de estabelecer padrões de desempenho fixo e tempos-base de produção, a fim de resolver o problema de remuneração e determinar o número de funcionários (ideal) necessários para a execução do trabalho. Seu estudo concentrou-se na necessidade de obter maior esforço dos trabalhadores e na introdução de novos e mais eficientes métodos de trabalho. A gestão tecnoburocrática, da mesma forma que a administração científica, considera a empresa como uma máquina. Chanlat caracteriza a empresa tecnoburocrática por:

“uma pirâmide hierárquica desenvolvida, divisão do trabalho parcelada, regulamentação escrita onipresente, grande importância conferida a especialistas técnicos, controles muito

sofisticados, comunicação difícil entre os escalões da empresa, centralização do poder, autonomia relativamente fraca para os patamares inferiores e um direito de expressão muito limitado.”
(Chanlat, 1996: 120).

A idéia de carreira nasceu com a sociedade industrial capitalista liberal que se fundamentava no conceito de igualdade, liberdade de êxito individual e progresso econômico e social (Chanlat, 1995). Fazer carreira, portanto, seria possível a todos.

As mudanças na forma de execução do trabalho e de controle das tarefas basearam-se na aplicação dos princípios da administração científica e do modelo de engenharia ao trabalho nas organizações. A partir daí o trabalho passou a ser regulado pela junção dos seguintes fatores: (1) o conhecimento científico sobre, (2) instrumentos de predição, mensuração e controle, sob a (3) coordenação da atividade gerencial, criando um modelo de articulação e regulação baseado no controle externo sobre o processo (Malvezzi, 1995). Com as operações organizadas dessa forma, foi possível o controle do processo através da simplificação e subdivisão das tarefas, as quais foram atribuídas aos funcionários. As tarefas semelhantes eram controladas por um supervisor, a quem cabia verificar o número de unidades produzidas e o cumprimento da produção-padrão mínima, e um sistema de atividades que era controlado pelo gerente. Este tipo de administração possibilitou a criação de um corpo gerencial, o qual legitimou a separação dos processos de planejamento, execução, manutenção e controle.

Nesse modelo de organização os funcionários eram selecionados e treinados cientificamente. A habilidade na execução da tarefa era resultado de muito treino sendo importante para o funcionário, que é valorizado, e para empresa que aumenta sua produtividade. Os responsáveis pelo planejamento e controle de atividades, também respondiam pela definição da estrutura de tarefas e de cargos, as normas de padrão de trabalho, os critérios, as técnicas e procedimentos que deveriam ser seguidos pelos que executavam as tarefas (Ferreira, Reis e Pereira, 1997:15-16).

Neste contexto organizacional, com estabelecimento de cargos ligados a postos de trabalho e dos sistemas de diferenciação entre eles, foi criada a carreira tradicional.

A carreira tradicional caracteriza-se por ser comparada a um processo racional de aquisição de habilidades e mérito, onde o trabalhador começa sua vida profissional executando tarefas simples que o prepararão para a execução de tarefas mais complexas no

futuro. O sistema tinha por base as premissas de que quem aprende a fazer pode mandar fazer, e a ascensão na hierarquia de poder acontecia conforme o indivíduo adquiria a habilidade de executar tarefas mais complexas. A concepção tradicional de carreira desenvolveu-se sustentada na lógica do trabalho orientado para a tarefa. Com o tempo foram desenvolvidas ferramentas para controle dessa articulação, tais como cargos, descrições, graus, níveis, organogramas, as quais normatizavam o sistema e davam forma ao caminho da carreira e o processo de ascensão profissional (Dutra, 1996:15). Nessa concepção a carreira é considerada uma “escada”, que o indivíduo vai subindo ao longo da sua vida profissional (Evans, 1996).

Conforme Martins (2001: 31) na abordagem tradicional de carreira destacam-se três pontos:

“O primeiro é a noção de avanço, com a expectativa de progressão vertical na hierarquia de uma organização, acompanhados de sinais de crescente status e ganhos financeiros;

O segundo é a associação da carreira à profissão. Um médico, um militar ou um sacerdote teriam carreiras, enquanto um funcionário de escritório ou um operário de indústria não as teriam, segundo essa concepção.

O terceiro é a pressuposição de uma estabilidade ocupacional, em que o indivíduo sempre exercia atividades relacionadas a sua profissão até a aposentadoria. Assim sendo, tal conceito não incluiria, por exemplo, a trajetória de um engenheiro assalariado que fosse, concomitantemente, professor de inglês e microempresário comercial.”

A concepção tradicional de carreira vigorou durante anos, enquanto as empresas se encontravam em uma situação competitiva estável e o ambiente dos negócios era mais previsível. Segundo Chanlat, esse modelo tradicional está largamente presente mais em certos países do que em outros, sendo o Japão – entre os países industrializados – exemplar, sob este ponto de vista; e, mais em certas indústrias do que em outras, mesmo em sociedades mais avançadas no domínio da igualdade, como no caso de engenharia e finanças. A carreira tradicional caracterizou-se por ser feita por homens pertencentes aos grupos socialmente dominantes, marcadas por uma certa estabilidade e uma progressão linear vertical. Esse modelo tradicional foi construído em uma sociedade onde há divisão sexual do trabalho com

restrições de acesso a carreira para a mulher e a dificuldade de acesso à instrução para todos.(Chanlat, 1995).

O modelo de gestão emergente caracteriza-se pela necessidade de flexibilidade. O trabalho voltado à tarefa presente na administração científica e as estruturas criadas na gestão tecnoburocrática já não são eficientes para as empresas dos anos 90. As mudanças que ocorreram no ambiente dos negócios causaram efeitos profundos sobre a carreira organizacional e a concepção tradicional de carreira foi questionada (Arthur, 1994).

A partir dos anos 70, surge um outro modelo menos tradicional, que vai se manifestar nas sociedades no decorrer dos últimos 30 anos, e que se caracteriza pelas seguintes transformações (Chanlat, 1995): feminização do mercado de trabalho; elevação dos graus de instrução; cosmopolitização dos direitos do indivíduo; globalização da economia; flexibilidade do trabalho, etc.

Ao contrário do modelo tradicional, este modelo é marcado pela instabilidade, descontinuidade e horizontalidade (Chanlat, 1995).

Segundo Chanlat (1995), nas sociedades industrializadas, podemos identificar diferentes tipos de carreiras, que remetem ao aspecto profissional da carreira, ou seja os caminhos que a pessoa pode seguir no ambiente de trabalho, quais sejam:

- Carreira de tipo burocrática: que remete às estruturas burocráticas da organização, caracterizando-se por divisão elaborada do trabalho, rígida hierarquia de papéis e de estatutos, regulamentação onipresente, centralização do poder, impessoalização das relações. Neste tipo de carreira a cada nível que o indivíduo cresce na estrutura burocrática obtém maior responsabilidade, vantagens salariais e vantagens sociais formalmente definidas.
- Carreira de tipo profissional: é aquela baseada no monopólio de um certo tipo de saber, da especialização, da profissão e da reputação. Não se caracteriza como uma carreira de tipo vertical, como a burocrática, pois seu avanço se faz sobretudo no interior da disciplina profissional, à medida que o conhecimento e experiência se acumulam. Neste tipo de carreira os profissionais tendem a desenvolver uma lealdade maior em relação à profissão do que em relação à organização que o emprega. Também é importante observar que na carreira de tipo profissional o desenvolvimento e o avanço pessoal não estão totalmente ligados à hierarquia e aos níveis hierárquicos;

- Carreira de tipo empreendedor: é aquela identificada com o empreendedor econômico, a carreira de empreendedor oferece recompensas materiais consideráveis;

- Carreira de tipo sócio-político: tem como base as habilidades sociais e o poder de relações de que dispõe uma pessoa. O elemento mais importante desse tipo de carreira é o capital de conhecimento, de relações e de pertencimento a um nível social, sobre o qual a carreira se constrói e as promoções são obtidas.

É de acordo com as relações sociais e de autoridade que se constroem os modelos de carreira de cada país.

“É no cerne destes enquadramentos sociais que os modelos de carreira vão se distinguir de uma empresa para outra. Deste modo, a carreira na França está fundada no diploma, a carreira alemã sobre a experiência profissional, a carreira americana sobre os méritos e performances individuais e a carreira holandesa sobre a especialização e o espírito igualitário” (Chanlat, 1995).

Assim a carreira no Brasil deve ser considerada de acordo com as relações sociais que vivenciamos. Podemos comparar o modelo de carreira que se impõe ao bancário brasileiro ao americano que é galgado no individualismo.

A importância e o significado do trabalho são diferentes de país para país sendo igualmente diferentes entre indivíduos. Levy-Leboyer afirma que a superqualificação é uma forma de desmotivação. A primeira experiência profissional que deveria ser um meio de formação da realidade do trabalho, passa a representar uma desvalorização da competência adquirida e uma limitação dos projetos profissionais em curto prazo (Levy-Leboyer, 1994: 78).

Em países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil, com uma economia emergente, as oportunidades ocorrem todos os dias e todas as horas e os indivíduos acabam desenvolvendo-se dentro dessas condições. (Passos e Najjar, 1999: 83).

Os efeitos da situação econômica, que geram dificuldade de ingresso no mercado de trabalho, acabam por submeter o indivíduo às oportunidades que aparecem e, quando este identifica uma circunstância favorável passa a estabelecer as competências e habilidades necessárias ao desenvolvimento daquela carreira. Podemos considerar que neste momento o indivíduo já assume a responsabilidade pela sua carreira, porém, quando se

envolve com as estruturas das organizações, situação necessária em razão da necessidade do conhecimento vinculado a tarefa, acaba por tornar-se muitas vezes dependente dos benefícios e da gestão estabelecida por essas organizações.

Porém a gestão de carreira supõe uma estabilidade no emprego, uma boa remuneração, um futuro profissional relativamente bem traçado e previsível, uma formação adequada e uma ética no trabalho. Hoje todos esses elementos estão cada vez menos reunidos. Como isso afeta as carreiras? Chanlat levanta algumas questões chaves que constituem tanto os paradoxos como os desafios a serem superados pelas organizações e pelas sociedades:

“Como falar de carreira quando o mercado de trabalho tem demandado cada vez menos empregos estáveis e bem remunerados?”;

Como falar de carreira quando a forma de gestão está dominada por preocupações essencialmente financeiras?”;

Como se pode pensar em carreira quando se observa um declínio da ética do trabalho?”;

Como pensar em carreira, quando os sistemas de formação estão em crise?”;

Como pensar em carreira quando o horizonte profissional é cada vez mais curto?” (Chanlat, 1996).

As tendências atuais demonstram que a carreira é dependente das aberturas profissionais oferecidas pela sociedade e está cada vez mais reservada a um número menor de assalariados. Se as tendências de flexibilização do trabalho e de lógica financeira se mantiverem, a situação corre o risco de ficar ainda mais tensa e a gestão da carreira aparecerá cada vez mais como um instrumento de luxo reservado à nova aristocracia profissional formada por aqueles que têm um emprego permanente.(Chanlat, 1996).

Assim, o trabalhador já não deve dedicar sua carreira somente dentro da própria empresa, é necessário pensar em uma carreira para qualquer empresa e para qualquer mercado de trabalho. Deste modo o antigo conceito de emprego transforma-se em empregabilidade.

A definição da palavra “carreira” indica um ofício, uma profissão que apresenta etapas, uma progressão. Carreira pode ser definida como a seqüência de experiências de trabalho adquiridas pelo indivíduo com o passar do tempo. Algumas concepções sobre como

essas seqüências acontecem, ou devem acontecer, foram alteradas nos anos 90, parte em razão das mudanças do mundo dos negócios (Ornstein e Isabella, 1993).

Até recentemente, carreira era conceitualmente ligada a uma propriedade estrutural das organizações ou das ocupações. (Greenhaus, 1999: 8). O indivíduo ingressaria em uma dessas carreiras já existentes, sabendo qual caminho iria trilhar.

A maioria das teorias sobre o desenvolvimento da carreira foi desenvolvida nos últimos quarenta anos, focalizando como os indivíduos ascendem na organização, enfatizando estágios de carreira, ciclos de vida e mecanismos de ascensão social (Hall, 1996). A ideologia individual de êxito está no centro da ordem social moderna, que é marcante na América do Norte. A sociedade capitalista industrial liberal emergente aponta modelos de sucesso variados, e encoraja a promoção social. É nesse momento que, no sentido moderno, nasce a carreira. Antes cada um se dedicava ao exercício das funções que sua origem social e tradição lhes tinham destinado (Chanlat, 1995).

Entretanto, como a concorrência intensificou-se, o ambiente externo mudou e as empresas foram obrigadas a desenvolver um novo modelo de gestão, conseqüentemente o modelo de carreira teve que ser ajustado para atender a esta nova organização. (Malvezzi, 1995).

Os funcionários dessas organizações, para atender essas novas exigências, devem assumir suas carreiras, comprometer-se com o aprendizado contínuo, devem considerar suas carreiras como um capital (habilidade, formação, talento) que deve ser investido e desenvolvido ao longo da sua vida profissional (Hammer, 1997: 213).

A carreira moderna é caracterizada mais como uma diferenciação interna do indivíduo (desenvolvimento) do que uma diferenciação externa (ascensão na hierarquia). Portanto, o desafio dos trabalhadores é ajustar as suas expectativas de crescimento vertical contínuo quanto à possibilidade de progresso na carreira dentro da organização (Mírvis e Hall, 1994).

Essa transição tem sido motivo de desânimo. Os estudos de *career plateau* (Trembley, Roger e Toulouse, 1995) concluem que a falta de motivação para o trabalho resulta da falta de recompensas intrínsecas, portanto o redesenho do trabalho, ao invés da promoção, pode ser mais apropriado para a satisfação das necessidades do indivíduo e manutenção dos níveis de performance. O conceito de *career plateau* é definido como a ausência total de ascensão vertical ou horizontal. O lado subjetivo da estagnação é

determinado por elementos pessoais e subjetivos, tais como a percepção do indivíduo quanto ao progresso e a ascensão.

As análises feitas com indivíduos que executam trabalhos que proporcionam desafios e satisfação, que são responsáveis por trabalhos percebidos como importantes para a empresa e com funcionários que gerenciam projetos que não estão restritos à hierarquia tradicional da empresa, mostram que “qualquer movimento” tem a potencialidade de melhorar o desenvolvimento da carreira e a satisfação no trabalho (Herriot e Pemberton, 1996). O modelo de Herriot e Pemberton afirma que a identidade individual é um dos dominantes do que os indivíduos desejam do trabalho.

Conclusões semelhantes sobre motivação dos trabalhadores, podem ser encontradas através da análise dos resultados dos estudos de rotação no trabalho. Para Champion, Cheraski e Stevens (1994), o desenvolvimento da carreira refere-se a uma enorme gama de atividades e processos, e as várias experiências obtidas através da rotação podem ser consideradas como um importante componente para acentuá-la. Estudos apresentados pelos autores mostram que gerentes cujas promoções foram mais lentas do que a média, ou que permanecem mais do que cinco anos na mesma função, não estão mais insatisfeitos com suas carreiras do que gerentes que tiveram uma evolução de carreira ascendente e correspondente a sua idade.

Assumindo sua carreira o indivíduo se torna independente e capaz de desenvolver-se em diversos caminhos. Assumir a responsabilidade da carreira é um fator individual, que não depende de nenhuma empresa em particular, é conhecer a si mesmo (suas habilidade e competências) adquirir conhecimentos constantes e aplicá-los.

No ambiente das organizações, na economia globalizada e competitiva, o conhecimento é reconhecido como de grande importância. Stewart aborda o conhecimento com o conceito de capital intelectual, que para ele é composto de três elementos: Capital humano onde o conhecimento é adquirido e mantido pelo indivíduo, o capital estrutural que considera o conhecimento como propriedade da organização que pode ser reproduzido e distribuído (Stewart, 1998: 97-98) e o capital do cliente que é o relacionamento entre as pessoas e as organizações com as quais se realizam negócios, e a probabilidade de continuidade desses negócios (Stewart, 1998: 125-130).

Davenport e Prusak afirmam que o conhecimento pode ser a maior vantagem competitiva da empresa, e a sua gestão pode ser resumida nos seguintes princípios:

“O conhecimento tem origem e reside na cabeça das pessoas.

O compartilhamento do conhecimento exige confiança.

A tecnologia possibilita novos comportamentos ligados ao conhecimento.

O compartilhamento do conhecimento deve ser estimulado e recompensado.

Suporte da direção e recursos são fatores essenciais.

Iniciativas ligadas ao conhecimento devem começar com um programa piloto.

Aferições quantitativas e qualitativas são necessárias para se auxiliar a iniciativa.

O conhecimento é criativo e deve ser estimulado a se desenvolver de formas inesperadas.” (Davenport e Prusak, 1998: 28)

A sociedade do conhecimento também é uma sociedade das organizações, pois o conhecimento especializado só toma significado se integrado a tarefa. Nesta sociedade qualquer pessoa, com qualquer conhecimento, tem de adquirir novos conhecimentos constantemente, para não se tornar obsoleta. (Drucker, 1999: 58; Minarelli, 1995: 18; Passos e Najjar, 1999: 83, Bergamini, 1997: 162).

Alguns aspectos relacionados ao trabalho podem ser identificados na sociedade do conhecimento, tais como:

Especialização: o trabalhador é, necessariamente, um especialista (Drucker, 1997:29);

Percepção da diversidade cultural e de conhecimentos: capacidade de compreensão e análise das diversas culturas e tradições em um mundo globalizado, além da capacidade de interação com outros conhecimentos especializados. (Ibid. p; 168-171);

Trabalho em equipes: necessidade que o trabalho seja realizado em equipe. Drucker afirma que são três os tipos de equipe para o trabalho humano: o primeiro seria aquele em que todos participam, mas não atuam em equipe. O segundo seria o modelo no qual existem posições específicas mas ocorre a atuação em conjunto, interdependente. O terceiro e último seria aquele em que cada participante tem uma posição preferencial, mas não fixa, e

atua ajustando as forças e fraquezas para eficácia do conjunto (Ibid. p. 57-60). Em qualquer contexto, a colaboração e a capacidade de se comunicar são competências essenciais ao trabalho em equipe. (Meister, 1999: 13);

Gerenciamento por resultados; sendo especialistas em suas áreas, os trabalhadores não poderiam ser gerenciados à maneira tradicional, o trabalhador é avaliado não por tarefas mais por resultados (Stewart, 1998:45). Esse modelo pressupõe novas habilidades gerenciais, e a atribuição de responsabilidade e autonomia ao trabalhador;

Aprendizagem continuada: o conhecimento é um produto perecível: sem atualização continuada, a carreira pode se deteriorar em poucos anos. (Meister, 1999: 9) Além de especialista o trabalhador deve ser um aprendiz, em busca constante da atualização de forma sistêmica e interdisciplinar;

Busca do significado do trabalho: diferentemente da era industrial, onde o trabalhador não discutia o significado do seu trabalho, atualmente, cada vez mais pessoas têm a expectativa, e mesmo a exigência de significado em suas funções. (Drucker, 1999: 277). Essa condição nos leva ao autogerenciamento da carreira;

Raciocínio criativo e resolução de problemas: o trabalhador, em qualquer função, deve possuir a habilidade para análise de resultados do processo e proposição de soluções inovadoras;

Desenvolvimento de liderança: no novo ambiente dos negócios o líder passa a ter o papel de criar uma visão compartilhada na organização e levar os funcionários a se tornarem agentes de mudança. (Meister, 1999: 15);

Autogerenciamento da carreira: o empregado é responsável pelo seu desenvolvimento e pela gestão de sua carreira. Cabe a organização disponibilizar os meios. Meister afirma que *“a capacidade de gerenciar a própria vida profissional é agora considerada uma competência administrativa e necessária a todas as outras competências exigidas no ambiente de negócios”*. (Ibid. p. 16)

Greenhaus propõe um conceito de carreira que despreza a abordagem tradicional, considerado mais apropriado às características exigidas na atualidade, para ele carreira é *“um padrão de experiências relacionadas ao trabalho que abrange o curso da vida de uma pessoa”*(Greenhaus, 1999: 9).

Para Hall a carreira compreende uma série de aprendizados pessoais relacionados ao trabalho ao longo da vida. Ele coloca que no passado os estudos de carreira eram voltados aos cargos e ocupações do indivíduo, e agora são direcionados às suas percepções e autoconstruções dos fenômenos da carreira. (Hall, 1996: 1) Hall apresenta o conceito de carreira proteana como contrário à carreira organizacional estruturada. O termo proteana vem de Proteu, deus grego que tinha a habilidade de mudar de forma ao comando da sua vontade, e sua tradução para o português significaria “multiforme” (Ferreira, 1975: 1149). Nessa definição a carreira proteana é:

“um processo que a pessoa, não a organização, está gerenciando. Consiste de todas as variadas experiências das pessoas em educação, treinamento, trabalho em várias organizações, mudanças no campo ocupacional, etc. A carreira proteana não é o que acontece a uma pessoa em qualquer organização. As próprias escolhas pessoais de carreira e busca por auto-realização da pessoa são os elementos integrativos e unificadores em sua vida. O critério de sucesso é interno (sucesso psicológico), não externo. Em resumo, a carreira proteana é desenhada mais pelo indivíduo do que pela organização e pode ser redirecionada de tempos em tempos para atender as necessidades da pessoa”. (Hall, 1996: 20)

Assim, o conceito de carreira proteana propõe o gerenciamento pelo indivíduo e a integração dos seus objetivos de vida às escolhas relativas a carreira, estabelecendo como objetivo final o sucesso psicológico, ou seja, o sucesso baseado em critérios pessoais.

As relações se alteraram e a estabilidade no trabalho já não tem sustento. Passada a fase de reengenharias e *downsizings* (diminuição da estrutura), verificou-se uma precariedade na relação de emprego. A noção de empregabilidade é o novo alvo profissional.

Desde a década de 60 pesquisadores como Edgard Shein (1978) e Chris Argyris (1964) estudam a relação empregador-empregado, especialmente os acordos implícitos que são realizados, os quais denominaram de contrato psicológico.

Esse contrato informal refletia as expectativas de ambos para a relação de emprego. Hall apresenta uma abordagem mais recente para esse acordo, originada nas definições de contrato social de Ian Macneil, dividindo-o em duas vertentes; o contrato relacional e o transacional (Hall, 1998:23). Contratos transacionais implicam em

reciprocidade, trocas, por exemplo, remuneração por performance, e o contrato relacional diz respeito ao relacionamento mutuamente satisfatório a longo prazo, por exemplo, lealdade.

O novo contrato baseado na carreira proteana combinaria tanto as características relacionais como as transacionais, com a lealdade baseada no desempenho e a troca baseada na capacidade da organização possibilitar o alcance do sucesso psicológico (Hall, 1996: 37). As características do novo contrato são:

- 1) *“A carreira é gerenciada pela pessoa, não pela organização.*
- 2) *A carreira é uma série de experiências, habilidade, aprendizados, transições e mudanças na identidade ao longo da vida (o que conta é a “ idade da carreira”, não a idade cronológica).*
- 3) *Desenvolvimento é aprendizado contínuo, autodirigido, relacionado e encontrado em desafios de trabalho.*
- 4) *Desenvolvimento não é (necessariamente) treinamento formal, retreinamento ou mobilidade vertical*
- 5) *Os ingredientes para o sucesso mudam*
 - *do saber- como (know- how) para o entender-como (learn-how),*
 - *da segurança no emprego para a empregabilidade,*
 - *das carreiras organizacionais para as carreiras proteanas, e*
 - *da identidade profissional (work-self) para a identidade integral (whole self)*
- 6) *As organizações provêem*
 - *Atribuições desafiadoras, promotores de desenvolvimento, informações e outros recursos para o desenvolvimento.*
- 7) *A meta: sucesso psicológico” (Hall, 1998: 32)*

Hall afirma que, apesar dessas mudanças do contrato psicológico, ocorridas principalmente a partir dos anos noventa, mesmo a modalidade relacional clássica não era realidade para a maioria dos americanos, antes desse período. Mesmo no Japão, essa modalidade de contrato só seria aplicável a grandes corporações e especialmente para o trabalhador masculino. (Hall, 1998: 23)

Assim, na abordagem moderna, podemos dizer que a carreira passa a ser um atributo individual (carreira individual) que depende de um processo de escolhas e interação com o ambiente profissional (gestão de carreira).

Para Greenhaus a gestão de carreira pode ser definida como *“um processo pelo qual indivíduos desenvolvem, implementam e monitoram metas e estratégias de carreira”* (Greenhaus, 1999: 12). Segundo Noe (1996) o gerenciamento da carreira é um processo operacionalizado em três fases: explorar a carreira, desenvolver objetivos de carreira e implementar uma estratégia de carreira.

A primeira fase para gerenciar a carreira é explorar a carreira. Esse processo resulta em uma maior capacidade de reconhecer oportunidades de carreira e uma consciência das habilidades e comportamentos necessários ao desenvolvimento e sucesso. Vários fatores podem influenciar a escolha da carreira. A família, pela exteriorização de opiniões e conceitos que podem ser tanto motivadores como impeditivos; a sociedade, em razão das características do meio onde se vive; a conjuntura sócio econômica e as influências culturais. Para Dutra as teorias da escolha da carreira podem ser agrupadas em duas categorias: (1) compatibilidade - é o equilíbrio entre a pessoa e a ocupação escolhida; (2) processo de escolha - significa chegar à escolha da ocupação por meio de uma trajetória de vida (Dutra, 1996: 31). Porém outras variáveis como idade e redução da oferta de empregos devem ser consideradas.

A segunda fase no gerenciamento da carreira é desenvolver objetivos de carreira, que são os resultados que ele quer atingir. Essa fase é considerada de grande importância, segundo Noe (1996) *“há evidências de que os objetivos influenciam o comportamento pelo direcionamento da ação, estimulando e mantendo o esforço e facilitando o desenvolvimento de estratégias para a sua consecução”*.

Para completar é necessária a implementação de uma estratégia, que seria a terceira fase. Greenhaus sumariza as principais estratégias de carreira observáveis nas organizações:

“Competência no trabalho atual, maior envolvimento no trabalho, em termos de tempo e energia pessoal, desenvolvimento ou aquisição de habilidades, desenvolvimento de oportunidades via networking, desenvolvimento de alianças e relacionamento de apoio, como o mentoring, construção de imagem e política organizacional”. (Greenhaus, 1999: 84-87)

Greenhaus (1999: 34) afirma que a gestão da carreira é um processo contínuo , sendo o seu gerenciamento realizado de forma regular e permanente. Ele enumera algumas características que fundamentam essa colocação:

Primeiro o trabalho ocupa um papel central na vida das pessoas, podendo trazer satisfação ou frustração, de acordo com a adequação à personalidade do indivíduo. A gestão de carreira de forma cíclica e com autocorreção possibilita aperfeiçoar os elementos que levem à satisfação futura no trabalho.

Segundo o ambiente do trabalho está em constante mudança e a gestão de carreira deve adequar-se a essa dinâmica.

Em terceiro, as pessoas também mudam tanto no aspecto pessoal como profissional, e essas mudanças influenciam a carreira, sendo necessário uma revisão constante.

Para Savioli (1991: 68), administrar a própria carreira é planejar e procurar os caminhos para a auto-realização, onde a empresa é uma parceira para consecução do objetivo do indivíduo. Portanto, de acordo com essa análise , a apropriação da carreira pelo indivíduo é a chance que ele tem de direcionar a sua realização profissional, desde que tenha consciência de que a maior parte do trabalho de construção do seu futuro depende dele mesmo.

O autogerenciamento da carreira é considerado por Meister (1999: 123) como a capacidade de acompanhar o ritmo das mudanças dentro das organizações e da sua indústria e preparar-se para o futuro. Nesse cenário cada funcionário reconhece a necessidade de cuidar da própria aprendizagem, porque o cargo que ocupa hoje pode evoluir para algo diferente amanhã ou simplesmente desaparecer por completo. O autogerenciamento também envolve aprender a identificar e obter novas qualificações e competências que permitam ao funcionário ocupar novas posições, dentro ou fora da organização.

Waterman, Waterman Jr e Collard (1994) chamaram de novo contrato de trabalho ao projeto de carreira auto-gerido, segundo o qual as duas partes, empregado e

empregador, dividem a responsabilidade de manter e realçar a empregabilidade do funcionário dentro e fora da organização. No novo contrato, os empregadores proporcionam ao funcionário oportunidades de desenvolvimento da empregabilidade em troca de melhor produtividade e de comprometimento com os objetivos da organização. Nesse contexto, cabe ao funcionário o gerenciamento da carreira. A responsabilidade da empresa é fornecer as ferramentas, o ambiente e as oportunidades para que o mesmo ative e desenvolva suas habilidades.

Aprofundando o conceito de empregabilidade, podemos dizer que o termo é definido como a capacidade de se tornar empregável, onde os profissionais buscam um novo perfil para fazer frente a uma nova exigência do mercado. Empregabilidade está relacionada ao fato de adquirirmos, ou não, novos conhecimentos e habilidades capazes de assegurar um posto dentro ou fora de qualquer organização, tornando-se rapidamente empregável para um mercado rapidamente especializado e exigente. Este termo foi utilizado pela primeira vez em estudos realizados na Europa em razão do desemprego. Nesses estudos, os conceitos de empregabilidade e competência são sinônimos e, em ambos, o referencial é o indivíduo. Para Menegasso (1998) empregabilidade objetiva preparar as pessoas para a eventualidade de enfrentar condições e as novas formas e relações de trabalho.

Minarelli (1995:11) define empregabilidade como sendo a condição de ser empregável, isto é, de dar e conseguir emprego para os seus conhecimentos, habilidades e atitudes intencionalmente desenvolvidos por meio de educação e treinamento sintonizados com as necessidades do mercado de trabalho. Portanto, podemos dizer que empregabilidade é a capacidade do ser humano de se adequar às novas exigências, através do aprendizado contínuo, para desenvolver novas habilidades que tornam o indivíduo necessário para as organizações.

A proposta de Waterman, Waterman Jr e Collard (1994) é operacionalizar o papel da empresa em conscientizar os seus funcionários da necessidade de tornarem-se empregáveis e mostrar ao empregado a necessidade de pensar estrategicamente em sua carreira.

A carreira é uma noção moderna e gestão de carreira é algo ainda mais recente. É nos anos 80 que aparece a idéia de que a empresa deve preocupar-se em gerir as carreiras de seu pessoal. Tal preocupação surge em razão da importância que a empresa adquire nesse período e da profissionalização da gestão, que ocorre em todos os países industrializados.(Chanlat, 1995)

Para Dutra, a inovação da administração de carreiras na década de 80 repousa nos seguintes pontos:

“Gestão compartilhada de carreira entre a empresa e a pessoa, em face da necessidade de comprometer as pessoas com seu desenvolvimento e o da organização;

CrITÉRIOS de ascensão profissional desvinculados da estrutura organizacional e dos títulos dos cargos, diante do enxugamento das estruturas hierárquicas e da crescente volatilidade dos cargos;

Transparência dos critérios de ascensão, para dar visão do horizonte profissional oferecido pela empresa e para clarificar as expectativas da empresa em relação às pessoas;

Estímulo e apoio concreto à participação das pessoas na construção dos critérios de ascensão, visando torná-los justos aos olhos de todos os envolvidos e comprometer as pessoas em sua contínua adequação às necessidades das pessoas e das empresas;

Estruturas de carreira predominantemente paralelas, visando otimizar as contribuições individuais”. (Dutra, 1996: 19)

Na concepção moderna de carreira, a responsabilidade pela gestão da própria carreira é transferida ao indivíduo e a relação de trabalho que surge coloca a empregabilidade em contraponto à noção de segurança. Esse contexto leva o indivíduo a estabelecer que é mais importante estar empregável do que estar empregado, pois a segunda condição é mais incerta que a primeira.

Às organizações cabe o papel de demonstrar ao seu profissional empregável e ao profissional disponível no mercado, que eles terão condições de desenvolver sua carreira enquanto estiverem a ela vinculados, por meio do investimento organizacional na carreira de seus profissionais.

A questão do investimento na carreira não se limita mais à abordagem de treinamento. Na última década o aspecto aprendizagem ganhou grande destaque, em razão de ser considerado uma vantagem competitiva. Podemos citar nesse período os conceitos de “organizações que aprendem” (learning organizations) de Senge (1990), e recentemente a abordagem de Meister (1999) sobre “educação corporativa”. Essas abordagens enfatizam a

necessidade da organização criar uma cultura de aprendizagem, que favoreça a disseminação do conhecimento. Esse é o ambiente necessário ao profissional em busca de crescimento e atualização.

Além dos programas de educação e disseminação do conhecimento, outras estruturas e programas específicos são necessários para que a organização retenha seus talentos. Inicialmente é importante analisar a estrutura de cargos adotada pela empresa. Os desenhos de carreiras adotado pela organização. Dutra classifica o desenho das carreiras em três tipos: estruturas em linha, estruturas em rede e estruturas paralelas (Dutra, 1996: 81).

As estruturas em linhas, mais tradicionais, são amplamente utilizadas no Brasil. Sua característica principal é que a sequência de posições está alinhada em uma única direção, não oferecendo alternativas. Nesse desenho a possibilidade de ascensão através do reconhecimento só é possível pela via gerencial. Esse tipo de estrutura é o que oferece menor flexibilidade.

Dutra relaciona algumas limitações desse tipo de estrutura: limita a carreira à trajetória traçada e as determinações da empresa; coloca no topo as funções gerenciais não oferecendo alternativas para a carreira técnica; são pouco flexíveis não se adequando a empresas que necessitam maior mobilidades na recolocação de pessoas e nas mudanças estruturais (Dutra, 1996: 82).

As estruturas em rede caracterizam-se por apresentar várias opções para cada posição na empresa. Esse tipo de estrutura introduz uma relativa flexibilidade na progressão de carreira, mais ainda, colocam no topo as funções gerenciais. Para Dutra este tipo de estrutura tem sido utilizado com sistemas de diferenciação centrado no trabalho e atrelado à estrutura organizacional. O autor relaciona algumas limitações das estruturas em rede:

Para a pessoa – uma aparente possibilidade de escolha, já que as escolhas são restritas; trajetórias profissionais limitadas; caminhos preestabelecidos pela empresa.

Para a empresa – pouca mobilidade e dificuldade de adequação entre expectativas das pessoas e interesses da empresa (Dutra, 1996: 83).

A forma mais abrangente e flexível de administração de carreira é atingida através das estruturas paralelas, que oferecem alternativa à carreira gerencial como forma de ascensão salarial e de reconhecimento. A carreira paralela é a sequência de posições que uma pessoa pode assumir em uma organização, orientada em duas direções, uma de natureza profissional e outra de natureza gerencial, sendo o reconhecimento e a remuneração

oferecidos pela empresa em qualquer uma das direções. A forma mais conhecida dessa modalidade é a carreira em Y, caracterizada por apresentar uma etapa inicial, denominada base, comum a todos os profissionais que ao longo do tempo pode se dividir em técnica e gerencial, considerados braços. A base da carreira em Y corresponde ao início da carreira do profissional. O tempo que o funcionário permanece nessa etapa depende da estratégia da empresa para a gestão de recursos humanos. A partir da base existem dois caminhos que se equivalem em termos de remuneração, o braço técnico e o gerencial. Essa forma de carreira permite que sejam colocadas lado a lado diferentes trajetórias, tais como a técnica e gerencial.

Segundo Dutra (1996: 90) a carreira múltipla apresenta as seguintes vantagens:

Para a empresa - permite mais flexibilidade para compor e organizar várias trajetórias profissionais; abre espaço para ascensão de diferentes grupos profissionais; estimula a formação e manutenção de equipes multidisciplinares; mantém a equidade entre diferentes trajetórias de carreira.

Para a pessoa - amplia o leque de opções profissionais; é possível investir com maior segurança em sua trajetória de carreira; tem a opção de mudar de carreira.

Além de uma estrutura de carreira adequada, outras estratégias de desenvolvimento da carreira podem ser aplicadas, procurando harmonizar os interesses da organização com os do profissional:

Rodízio (*job rotation*): A *job rotation* é também uma forma de enriquecer o trabalho, e surge como alternativa para desenvolvimento de carreira (Campion, Cheraskin e Stevens, 1994) e novos modelos de contrato permitem a máxima utilização de recursos da empresa. Essas mudanças levam à necessidade de repensar as competências necessárias para atuar nesse novo ambiente. Segundo Hakim “*o fim da história é que todos os trabalhadores terão que repensar, ou serão forçados a repensar e remodelar o seu trabalho e a sua carreira*” (Hakim, 1994: 174).

Campion, Cherasquin e Stevens (1994), também consideram a rotação (*job rotation*) como uma forma de desenvolvimento de carreira, à medida que promove o aumento de experiências, o aprendizado de vários papéis e o desenvolvimento de uma formação generalista, melhorando as habilidades e conhecimentos do indivíduo, já que envolve a vivência em várias partes do negócio.

Avaliação de desempenho: pode ser considerada uma importante fonte de informações para a gestão de carreiras, especialmente quando direcionada para a melhoria

constante (Dutra, 1996: 117). Quando associada aos programas de educação e a um plano de carreira desenvolvido através da interação entre o empregador e a organização tende a produzir resultados positivos.

Remuneração por habilidades: este sistema reforça a ligação entre desenvolvimento dos indivíduos e sua remuneração. Na remuneração por habilidades, os aumentos salariais são diretamente vinculados ao domínio de um conhecimento e a capacidade prática. (Cooper e Lybrand, 1996: 61)

Coaching: corresponde ao aconselhamento individual, pode ser interno ou externo. O *coaching* interno caracteriza-se como uma competência gerencial, onde o gerente acompanha em tempo real o desempenho de seus subordinados. O *coaching* externo tem função semelhante, geralmente é direcionado a executivos e realizado através da contratação de uma consultoria externa por um prazo certo. O *coaching* interno de carreira é denominado *mentoring*.

Mentoring: é um programa corporativo formal, destinado a avaliar, planejar e fornecer consultoria interna de carreira, através do intercâmbio entre profissionais. Pode envolver tanto aspectos de capacitação técnica como comportamentais, relacionados à cultura organizacional. Hall considera os programas de *mentoring* como formas de co-aprendizado que proporcionam o crescimento de carreira. (Hall, 1996: 2-4)

Sistemas de informação de carreira: são sistemas utilizados para disponibilizar informações sobre vagas para preenchimento interno, com descrição das atividades, competências e qualificações necessárias, salário e perspectivas de progressão. Algumas empresas também disponibilizam informações sobre a estrutura de carreira e critérios de ascensão. A intranet tem sido um facilitador na disseminação dessas informações, Greenhaus cita casos de empresas que disponibilizam *sites* de auto-avaliação de competências, autotreinamento e aconselhamento de carreira. (Hall, 1999: 415).

Programas de gestão de carreira: cursos, oficinas, seminários e outros programas que visem a avaliação e o planejamento de carreira. (Dutra, 1996: 113)

Na concepção moderna de carreira, a gestão é responsabilidade do indivíduo, o relacionamento com a organização é de troca. Cabe à empresa fornecer oportunidades de desenvolvimento em troca de comprometimento do indivíduo com os objetivos da organização. A compatibilização dos objetivos individuais com os organizacionais tem sido estudada há muito tempo, sendo Schein um de seus principais pesquisadores (1978).

McGregor (1992: 54-57) aborda a mesma questão sob a perspectiva da integração dos dois objetivos, sendo esse o princípio fundamental de organização derivado da Teoria Y.

A compatibilização do objetivo individual com o organizacional é alcançada através do sucesso psicológico. O novo contrato psicológico é a versão dessa busca. A gestão da carreira proteana pressupõe a existências de uma política de recursos humanos compatível com essa abordagem, em que as premissas da compatibilização de objetivos individuais e organizacionais sejam a base dos programas de gestão de pessoas.

Capítulo 3 - METODOLOGIA DE PESQUISA

Para realizar a coleta de dados necessários para obter respostas ao problema desta pesquisa e alcançarmos o objetivo deste trabalho, identificamos as metodologias que pudessem ser utilizadas.

Como este trabalho busca o entendimento da concepção de carreira dos funcionários da controladoria de um banco estrangeiro, verificou-se que a pesquisa qualitativa é a mais adequada. Também consideramos o estudo de caso como método que possibilitará a pesquisa.

As pesquisas em ciências sociais podem ser denominadas qualitativas, que têm como foco o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural, ou quantitativas que se preocupa com a medição objetiva e a quantificação dos resultados. No campo da Administração de Empresas a abordagem qualitativa tem contribuído aos estudos da área (Godoy, 1995).

errado
deve ser

Existem várias maneiras de se realizar pesquisa social (entendendo-se como a formalização de processo sistemático de desenvolvimento do método científico) e, conforme Yin (2001: 19), a escolha do método vai depender basicamente de três condições: *“O tipo de questão da pesquisa; o controle que o pesquisador possui sobre eventos comportamentais efetivos; o foco em fenômenos históricos, em oposição a fenômenos contemporâneos.”*

A escolha da técnica vai depender de como cada um desses três questionamentos se relacionam com as estratégias de pesquisa. Yin (2001: 24) identificou cinco estratégias consideradas principais: experimentos, levantamentos, análise de arquivos, pesquisas históricas e estudos de caso.

Para uma melhor compreensão de cada uma das cinco estratégias, faremos uma breve explanação.

Experimentos são realizados por meio de uma técnica baseada em experiências destinadas à verificação de um fenômeno. Submetendo o objeto de estudo a certas variáveis, em condições controladas e conhecidas pelo investigador procura-se observar o resultado dessas variáveis sobre o objeto estudado. (Kerlinger, 1979: 26-27)

Os **levantamentos** correspondem ao conjunto de operações para determinar as características de um fenômeno. Populações são estudadas através de amostras, para descobrir a incidência relativa, a distribuição e inter-relações de variáveis psicológicas e sociológicas.

Caracteriza-se por interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. (Gil, 1994: 76). Os levantamentos são utilizados, principalmente, para descobrir o que existe no ambiente social de um grupo, área geográfica ou política, ou mesmo um país inteiro. Uma das vantagens do seu uso é a capacidade de fornecer informações exatas sobre populações inteiras por meio de amostras mais reduzidas. (Kerlinger, 1979: 170)

Na **análise de arquivos** ou pesquisa documental, são exploradas fontes documentais que não receberam ainda um tratamento analítico. (Gil, 1994: 73). As informações coletadas por meio da pesquisa documental podem assumir várias formas, sendo que cada uma deve ser considerada nos planos de coleta de dados. As vantagens desse tipo de pesquisa são: pode ser revisada várias vezes caso necessário, contem dados exatos (nome, referências, detalhes) e pode cobrir muitos eventos num longo período de tempo. Para análise dos documentos, o pesquisador é um observador que deve estar atento para os motivos que levaram à confecção do documento. (Yin, 2001:19-110).

Já a **pesquisa histórica** é realizada através de pesquisa bibliográfica. (Gil, 1994: 72). Esse tipo de instrumento é de grande importância para a pesquisa comportamental, porque é necessária a compreensão das origens e raízes da teoria a ser desenvolvida, pois *“a ciência não é só fazer teorias e testar hipóteses. É também a dosagem e avaliação de tendências passadas e evidência não-qualitativa”* (Kerlinger, 1979:348).

Os **estudos de caso** são utilizados para exame de acontecimentos contemporâneos inseridos num contexto real, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos (Yin, 2001: 19). Esse tipo de estudo tem como intenção analisar dada unidade social de forma intensiva. Assim, o pesquisador deve estar aberto às descobertas que surgem no desenvolver do estudo (Godoy, 1995).

A pesquisa realizada por meio do estudo de caso possui alguns pontos que são questionados e devem ser considerados na sua utilização, entre eles podemos citar: ausência de rigor metodológico que faz com que o pesquisador veja o que quer ver, prejudicando os resultados; pode ser considerado frágil para uma generalização científica quando um único caso é analisado; demanda tempo; é difícil validar, na prática, as informações coletadas. (Yin, 2001:28-29)

Após análise das definições, julgamos que, dentro da pesquisa qualitativa, o estudo de caso é o que mais se aplica ao objetivo desta pesquisa.

A importância da pesquisa qualitativa está em relatar a complexidade de interações sociais expressas na vida cotidiana e o significado que as pessoas atribuem a essas interações. Deste modo, a pesquisa qualitativa é pragmática, interpretativa e fundamentada nas experiências vividas pelas pessoas. (Marshall e Rossman, 1999: 2).

Dentro da pesquisa qualitativa, o estudo de caso possibilita um amplo conhecimento do objeto a ser estudado por exigir um aprofundamento do mesmo (Gil, 1994: 78). A observação e a entrevista são as principais técnicas desse tipo de pesquisa. Para maior certeza, na escolha do tipo de estudo a ser realizado, também analisamos as afirmações de Godoy, para quem o estudo de caso pode ser considerado como:

“... a análise detalhada de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular. Tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder as questões “como” e “por que” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real”
(Godoy, 1995).

Acreditamos que o assunto carreira preenche os requisitos estabelecidos por Godoy, principalmente porque o objeto do estudo acontece dentro de um contexto atual.

Para segurança no enquadramento desta pesquisa como qualitativa tendo como foco o estudo de caso, também procuramos as colocações de Yin (2001: 34), para quem o estudo de caso é destaque na pesquisa de avaliação. O autor apresenta cinco situações importantes em que esse tipo de pesquisa pode ser aplicado: explicar vínculos, descrever uma intervenção, ilustrar uma avaliação, explorar situações ou ser utilizada como meta-avaliação.

Yin considera que a situação mais importante é *“explicar os vínculos causais em intervenções da vida real que são complexas demais para estratégias experimentais ou aquelas utilizadas em levantamentos”*. Em segundo lugar aparece a situação de *“descrever uma intervenção e o contexto da vida real em que ela ocorre”*. Em sequência de importância aparecem *“ilustrar certos tópicos dentro de uma avaliação, outra vez de um modo descritivo, [...] explorar aquelas situações nas quais a intervenção que está sendo avaliada não apresenta um conjunto simples e claro de resultados”* e em quinto lugar, para Yin *“o estudo*

de caso pode ser uma meta-avaliação – o estudo de um estudo de avaliação.”[grifos do autor] (Yin, 2001: 34)

Levando-se em consideração a amplitude das aplicações dos estudos de casos, podemos concluir que o problema enfocado por esta pesquisa enquadra-se às condições necessárias. A escolha dessa metodologia é justificável, pois a pesquisa tem por objetivo explicar “como” a gestão individual da carreira acontece dentro de um contexto real que é a controladoria de um banco estrangeiro.

Os estudos de casos são desenvolvidos através de coleta de dados, utilizando uma das seguintes fontes: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta e artefatos físicos, sendo que a entrevista e a observação são as principais técnicas utilizadas.

A entrevista é considerada a técnica mais flexível de coleta de dados, nela o investigador formula perguntas com o objetivo de obter dados que interessem à investigação.

As entrevistas podem ser conduzidas das seguintes formas:

Espontânea: essa natureza das entrevistas permite que você tanto indague respondentes-chave sobre os fatos de uma maneira quanto peça a opinião deles sobre determinados eventos e o respondente assume um papel de informante (Yin, 2001:112). Esse tipo de entrevista é recomendado para estudos exploratórios onde não se conhece a realidade ou então para fornecer uma visão, aproximada, do problema pesquisado (Gil, 1994: 116);

Focal: entrevistas realizadas em curto espaço de tempo, ainda consideradas espontâneas, mas o entrevistador segue um certo conjunto de perguntas feitas com base no protocolo de estudo de caso (Yin, 2001:113). A utilização desse tipo de entrevista é mais freqüente em situações experimentais, para explorar experiências vividas em condições precisas (Gil, 1994: 116);

Levantamento formal: entrevistas que exigem questões mais estruturadas (Yin, 2001: 113). É desenvolvido por meio de uma relação fixa de perguntas que são aplicadas, a todos os entrevistados, da mesma forma. Uma das principais vantagens do levantamento formal é a rapidez e facilidade de análise dos dados, pois as respostas são padronizadas. (Gil, 1994:118)

A escolha da forma de condução da entrevista vai depender dos objetivos e das circunstâncias que a envolvem (Gil, 1994: 19).



Selltiz relaciona algumas vantagens no uso das entrevistas como técnica de levantamento de dados:

“quase sempre produz uma melhor amostra da população em estudo; cooperação das pessoas; as dúvidas são esclarecidas no ato da entrevista; possibilita corrigir enganos dos informantes; maior elasticidade na duração que possibilita uma cobertura mais profunda do assunto; revela informação que são tanto complexas como emocionalmente carregadas por favorecer o aparecimento de sentimentos subjacentes a uma opinião expressa; permiti o uso de recursos visuais ou artifícios”. (Selltiz, 1987: 19-20)

Alguns pontos fracos no uso da técnica de entrevistas são colocados por Yin:

“visão tendenciosa devido a questões mal-elaboradas; respostas tendenciosas; ocorrem imprecisões devido à memória fraca do entrevistado; reflexibilidade – o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir” (Yin, 2001: 108).

*citado
granda*

Em função da flexibilidade que o uso da técnica apresenta, a entrevista tem se mostrado bastante adequada quando o objetivo é a obtenção de informações pessoais, tais como sentimentos, desejos e pretensões. (Selltiz, 1987: 40).

Como instrumento, as entrevistas são uma fonte de evidências para o estudo de caso. Quando bem conduzidas as entrevistas podem revelar interpretações importantes para uma determinadas situações. (Yin, 2001: 114)

A escolha da entrevista como metodologia para coleta de dados necessários a este estudo de caso, ocorreu em razão do tema carreira envolver, de certa forma, sentimentos intrínsecos que podem ser externados através dessa técnica.

Para coleta de dados necessários para atingirmos o objetivo deste trabalho, avaliamos os funcionários do departamento de controladoria de um banco estrangeiro europeu atacadista. O levantamento dos dados foi realizado através de entrevistas. Dos 17 funcionários pertencentes a controladoria foi possível a realização de 14 entrevistas. O grupo de funcionários apresenta como característica estar atuando no mercado financeiro, especificamente trabalhando em bancos, em média há três anos, possuir nível universitário e ocupar as seguintes posições hierárquicas: *controller*, gerentes, supervisores e analistas.

Como a escolha do tipo de entrevista depende do estudo que se pretende realizar, para atingir os objetivos deste estudo achamos mais apropriada a realização de entrevistas semi-estruturadas, conduzidas com base no protocolo básico, de forma a manter a espontaneidade do entrevistado (Gil, 1994: 19). As entrevistas foram realizadas individualmente, no próprio ambiente de trabalho dos funcionários, sendo registradas através de gravador.

As entrevistas foram realizadas de acordo com o roteiro a seguir, sendo acrescentadas novas perguntas, quando necessário, para enriquecimento e melhor entendimento das respostas.

O roteiro de perguntas utilizado foi:

1. O que é carreira pra você?
2. Você considera que você escolheu essa carreira ou foi escolhido por ela? Porquê?
3. O que você acha que foi mais importante para o desenvolvimento da sua carreira?
4. Você considera a carreira como parte dos seus planos futuros (de vida)?
5. Você autogerencia sua carreira ou se sente preparado para isto?
6. Você acha que a organização deve preparar os funcionários para autogerenciar suas carreiras?
7. De quem você acha que é a responsabilidade pelo desenvolvimento da carreira? Da organização ou do indivíduo?

mas
organizar?

Após a realização das entrevistas, a fase seguinte da pesquisa é a análise e interpretação. Segundo Yin (2001: 131) a análise dos dados consiste em examinar, categorizar e classificar em tabelas.

Para Kelingér (1979: 353) análise é “a categorização, manipulação e sumarização de dados, objetivando a transformação dos dados em uma forma interpretável de maneira que as características de situações, acontecimentos e de pessoas possam ser descritas sucintamente”. O autor considera como objetivo da análise a redução e interpretação de dados brutos, de forma a torná-los interpretáveis e mensuráveis

Nas afirmações de Marshall e Rossman (1999: 150) a análise de dados é o processo de ordenar, estruturar, e interpretar os dados coletados. Análise de dados qualitativa é a procura por afirmações gerais sobre relações entre categorias de dados que fundamentam a construção de uma teoria. É identificar entre o conteúdo dos dados as verdades dos participantes. Os procedimentos típicos de análise são compostos de seis fases:

a. **Organização dos dados:** através da leitura e releitura o pesquisador se familiariza com os dados, e durante esse processo ele vai listando os dados disponíveis (Marshall e Rossman, 1999:153).

b. **Criação de categorias, temas e padrões:** o processo de geração de categoria envolve notar os padrões evidentes nas colocações expressas pelos participantes. À medida que categorias de significado emergem, o investigador procura aquelas que têm convergência interna e divergência externa. (Marshall e Rossman, 1999:154)

c. **Codificação o dados:** é a representação formal do pensamento analítico. O trabalho intelectual de análise via gerar categorias e temas. O investigador aplica algum esquema de codificação para que essas categorias e temas sejam marcados através dos códigos. (Marshall e Rossman, 1999:155)

d. **Teste dos entendimentos emergentes:** é avaliar o dados quanto a sua utilidade e centralidade. Nesta fase o investigador determina a utilidade dos dados diante das perguntas que são exploradas e como eles são centrais à história que está se desdobrando sobre o fenômeno social. (Marshall e Rossman, 1999:157)

e. **Procurar explicações alternativas:** explicações alternativas sempre existem, cabe ao investigador procurar, identificar, e descrever essas possibilidades, e então demonstrar como a explicação oferecida é a mais plausível de todas. (Marshall e Rossman, 1999:157)

f. **Escrever o relatório:** é um processo que acontece em conjunto com a análise dos dados. Na verdade é o centro do processo, pois as palavras escolhidas vão resumir e refletir a complexidade dos dados. (Marshall e Rossman 1999: 157).

Cada fase de análise de dados depende da perspicácia do pesquisador na interpretação das palavras e atos dos participantes, trazendo significado ao estudo.

Na análise dos dados coletados nesta pesquisa procuramos seguir as seis etapas estabelecidas por Marshall e Rossman. Para tanto realizamos a transcrição das fitas na íntegra,

a seguir efetuamos uma leitura minuciosa. A partir da leitura procuramos estabelecer categorias de respostas, atentando para a frequência de idéias e proposições que surgiram.

Também foram avaliadas as estratégias de análise consideradas por Yin. Para o autor existem duas estratégias gerais que podem se utilizadas na análise dos dados. Primeiro é acompanhar a base teórica que levou ao estudo de caso, pois *os objetivos e o projeto originais do estudo baseiam-se, presumivelmente, em proposições como essas, que, por sua vez, refletem o conjunto de questões da pesquisa, as revisões feitas na literatura sobre o assunto e as novas interpretações que possam surgir*” (Yin, 2001: 133-134). A segunda, porém não muito indicada, é a estratégia de desenvolver uma estrutura descritiva para organizar o estudo de caso.

Na análise dos dados resultantes dessa pesquisa procuramos utilizar as proposições teóricas que serviram de base ao estudo.

Capítulo 4 - APRESENTAÇÃO - ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo apresentaremos os resultados obtidos com as entrevistas. Para tornar mais fácil a leitura, uma vez que as entrevistas resultaram em texto muito extenso, a análise e apresentação dos dados foram desenvolvidas em sequência.

4.1 - COLETA DE DADOS

Das 17 entrevistas programadas com funcionários que atuam nas diversas áreas da controladoria (*regulatory, asset, taxes e budget*) do banco pesquisado, foi possível a realização de 14. As funções exercidas são: *controller*, gerentes, supervisores e analistas.

As entrevistas foram realizadas individualmente, no próprio local de trabalho dos indivíduos, com a utilização de gravador e estão numeradas de 1 a 14. As informações obtidas foram transcritas na íntegra, sendo omitido somente o nome da instituição em estudo.

Após a transcrição realizamos leituras minuciosas, procurando verificar, no relato, dados que levassem a identificação de uma concepção de carreira e da presença da organização no processo de desenvolvimento desses indivíduos. Procuramos também verificar a relação entre escolha da carreira e satisfação pessoal.

A partir desse levantamento, foram criados grupos e categorias de qualidade das respostas, quantificadas as vezes em que cada categoria foi citada pelos entrevistados e quais deles a mencionaram.

Grupos de Categorias

Grupo I – Carreira e o indivíduo

Categoria 01 - concepção de carreira

Categoria 02 - como aconteceu a escolha da carreira

Categoria 03 - fatores que influenciaram o desenvolvimento da carreira

Categoria 04 - satisfação com a carreira versus mudança de carreira

Categoria 05 - escolha de controladoria e mercado financeiro

Categoria 06 - o que causa stress no trabalho

Categoria 07 - o ritmo do mercado financeiro

Grupo II – Planejamento de Carreira

Categoria 01 - carreira como parte dos planos de vida

Categoria 02 - você gerencia sua carreira

Categoria 03 - Investimento na carreira

Grupo III – Influência da Organização

Categoria 01 - responsabilidade pelo desenvolvimento da carreira

Categoria 02 - responsabilidade pelo investimento financeiro

Categoria 03 - investimento financeiro e vínculo ao crescimento vertical

Categoria 04 - o que motiva o desenvolvimento

Após identificarmos os grupos de categorias, as sínteses das informações obtidas com cada participante foram organizadas em tabelas, visando facilitar a interpretação e a compreensão dos dados. A concordância dos indivíduos foi demonstrada através do símbolo “X”, conforme demonstramos a seguir:

Grupo I – Carreira e o indivíduo

Demonstrativo dos indivíduos que manifestaram concordância com os itens relacionados para as categorias do Grupo I

Quadro I - Categoria 01 – concepção de carreira

Item	Indivíduos														Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1) Carreira é você se realizar profissionalmente naquilo que você gosta	X		X			X							X		4
2) É ter um objetivo profissional e estabelecer um prazo para alcançá-lo	X	X		X				X							4
3) É o acúmulo de conhecimento ao longo da sua vida			X				X				X				3
4) São as funções que você vai gradativamente passando					X			X		X				X	4
5) É ter consciência de suas aptidões									X			X			2

Quadro II - Categoria 02 – como aconteceu a escolha da carreira

Item	Indivíduos														Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1) Não tive opção, alguns fatores me levaram à carreira.		X		X	X	X	X	X	X	X		X	X		10
2) Escolhi esta carreira	X		X								X			X	4
3) A carreira aconteceu, surgiu uma oportunidade.		X		X				X					X		4
4) Não tive a oportunidade de escolher uma carreira. Por dificuldades econômicas acabei ficando na carreira que me desse retorno financeiro.						X				X		X			3

Quadro III - Categoria 03 – o que foi mais importante para o desenvolvimento da carreira

Item	Indivíduos														Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1) Flexibilidade	X												X		2
2) Determinação		X		X							X				3
3) Começar a trabalhar cedo			X												1
4) Estar fazendo o que gosta			X	X					X						3
5) Ter a sorte de trabalhar em boas empresas					X			X							2
6) Interesse em aprender							X		X						2
7) Troca de conhecimento com as pessoas							X			X		X		X	4

Quadro IV - Categoria 04 – Satisfação com a carreira versus mudança de carreira

Item	Indivíduos														Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1) Estou satisfeito com a carreira	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X		X	X	12
2) Mudaria de carreira		X									X				2
3) Hoje vale a pena permanecer onde eu estou				X											1
4) Não mudaria de carreira	X		X		X		X	X				X	X	X	8
5) Não me arrependo das decisões que tomei em relação à carreira								X				X			2

Quadro V - Categoria 05 – escolha de controladoria e mercado financeiro

Item	Indivíduos														Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1) Conheci o trabalho em bancos através da auditoria externa	X			X	X	X					X		X		6
2) O fascínio pela dinâmica do mercado financeiro		X	X	X	X										4
3) Interesse pela área de controladoria			X		X		X	X			X			X	6
4) Perspectiva de melhora financeira											X	X			2
5) Surgiu uma oportunidade de trabalhar em um banco	X	X			X	X	X	X	X	X			X		9

Quadro VI - Categoria 06 – o que causa estresse no trabalho

Item	Indivíduos														Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1) Volume de trabalho	X					X						X		X	4
2) Prazo reduzido para entrega de informações	X				X			X		X					4
3) Relacionamento com as pessoas		X		X											2
4) As coisas novas não planejadas			X				X								2
5) Exigência de precisão e rapidez									X						1
6) O tempo que você fica na instituição		X									X		X		3

Quadro VII - Categoria 07 – o ritmo do mercado financeiro

Item	Indivíduos														Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1) Gosto do ritmo de trabalho	X	X	X	X	X		X	X		X	X	X	X		11
2) Gosto de decisões rápidas/imediatas, a pressão faz a coisa ser atrativa e a dinâmica deslumbra.		X	X	X	X		X			X	X				7
3) Não me incomoda o ritmo com que o trabalho se desenvolve.						X			X			X	X	X	5

Grupo II – Planejamento de carreira

Demonstrativo dos indivíduos que manifestaram concordância com os itens relacionados para as categorias do Grupo II.

Quadro I - Categoria 01 – carreira como parte dos planos de vida

Item	Indivíduos														Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1) Considero que a carreira faz parte dos meus planos de vida.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		13
2) É preciso conciliar o pessoal e o profissional	X	X	X						X	X		X			6
3) Não considero a carreira como parte dos meus planos de vida														X	1
4) Sua carreira está atrelada a sua idade										X	X				2

Quadro II - Categoria 02 – você gerencia sua carreira

Item	Indivíduos														Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1) Não gerencio minha carreira		X							X	X	X			X	5
2) Procuro gerenciar, tento planejar.	X		X	X	X	X	X	X					X		8
3) A empresa deve facilitar através de insumos, plano de carreira, políticas de Rh etc.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			12
4) Você tem que estar sempre preparado para tomar decisões							X								1

Quadro III - Categoria 03 – Você investe financeiramente na sua carreira

Item	Indivíduos														Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1) Faço investimentos esporádicos na minha carreira	X	X				X					X				4
2) Hoje eu não invisto na carreira			X	X	X		X	X	X	X		X	X	X	10
3) Compro diversos livros e faço assinatura de revistas						X									1
4) Hoje eu priorizo meu lado pessoal								X							1
5) Quando eu acho importante eu pago cursos		X									X				2

Grupo III- Carreira e influência da Organização

Demonstrativo dos indivíduos que manifestaram concordância com os itens relacionados para as categorias do Grupo III.

Quadro I - Categoria 01- responsabilidade pelo desenvolvimento da carreira

Item	III. Indivíduos														Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1) A responsabilidade pelo desenvolvimento da carreira é da organização e do indivíduo.	X	X	X	X			X	X	X		X		X	X	10
2) A empresa deve se responsabilizar					X					X					2
3) Depende do interesse do indivíduo; o indivíduo tem que buscar as oportunidades.		X	X	X	X	X	X				X	X			8
4) A empresa tem que dar um suporte		X					X	X	X	X	X	X	X		8
5) A empresa é responsável porque ela quer pessoal capacitado.					X									X	2

Quadro II - Categoria 02 – Responsabilidade pelo investimento financeiro na carreira – empresa ou funcionário

Item	Indivíduos														Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1) É responsabilidade pelo investimento financeiro na carreira é da empresa	X					X	X	X		X		X			6
2) A empresa e o funcionário são		X	X	X	X				X				X	X	7

responsáveis pelo investimento financeiro na carreira																
3) A empresa deve investir financeiramente na carreira do funcionário porque motiva	X			X												2
4) A empresa deve patrocinar o que é de interesse dela					X		X	X			X					4
5) A empresa deve investir porque é uma forma dela gerenciar o funcionário									X							1

Quadro III - Categoria 03 – investimento financeiro e vínculo ao crescimento vertical

Item	Indivíduos														Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1) Não existe vínculo entre o investimento financeiro feito pela empresa na carreira do funcionário e o crescimento vertical na hierarquia.		X	X			X		X			X		X		6
2) O investimento financeiro feito pela empresa na carreira do funcionário deve estar vinculado ao crescimento vertical na hierarquia.	X			X	X		X		X	X		X		X	8
3) Você precisa saber a razão do investimento feito pela empresa.	X	X	X	X			X		X						6
4) O investimento financeiro que						X				X					2

empresa faz na carreira do funcionário está vinculado ao crescimento vertical na hierarquia, mas não é garantia, depende de oportunidade.																
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Quadro IV - Categoria 04 – o que motiva as pessoas a se desenvolverem

Item	Indivíduos														Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1) As pessoas ficam motivadas a se desenvolverem quando há o reconhecimento do grupo, dos trabalhos realizados.	X								X						2
2) Os benefícios que a empresa oferece		X	X				X			X				X	5
3) Possibilidade de crescimento na carreira				X	X	X		X				X	X		6
4) Bom ambiente de trabalho			X	X		X					X			X	5

4.2 - ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com os dados sintetizados efetuamos análise detalhada e buscamos responder aos questionamentos desta pesquisa.

No Grupo I, procuramos analisar qual a relação existente entre o indivíduo e a carreira. Tentamos verificar o que é a carreira para esses indivíduos e se a escolha e desenvolvimento da carreira acontece dentro dessa concepção. Para atingir este objetivo usamos de questionamentos a respeito do significado de carreira para essas pessoas, qual o sentimento com relação à carreira que possuem e o que favoreceu o desenvolvimento dentro da carreira.

Também verificamos quais fatores influenciaram a escolha da carreira e o que levou esse indivíduos a optarem pelo mercado financeiro, especificamente bancos. Para tanto optamos por questionamentos que nos indicassem a posição desses indivíduos em relação ao “porquê” e o “que” os levou à escolha da carreira.

Importante observar que nesse grupo os itens que mais se destacaram foram “se realizar profissionalmente naquilo que gosta” e “ter um objetivo profissional e estabelecer um prazo para alcançá-lo”, que foram citados quatro vezes para conceituar carreira. O item “não tive opção, alguns fatores me levaram à carreira” foi citado dez vezes quando questionamos sobre como aconteceu a escolha da carreira.

As categorias desse grupo totalizaram sete, conforme relatamos a seguir:

1º) Concepção de carreira

Nessa categoria verificamos que os itens “fazer o que gosta”, “ter um objetivo e um prazo” e “funções que você vai gradativamente passando” foram quatro vezes citados pelos indivíduos. Na análise dos dados podemos verificar que não existe uma noção comum a todos sobre a concepção de carreira. Para ilustrar selecionamos alguns exemplos:

- 1) I6:... eu considero como realização profissional, você trabalhar naquilo que você gosta.
- 2) I1:... acho que é você fazer o que gosta, estabelecer um objetivo e um prazo para cumprir e, tentar ir alcançando. Se você não conseguir, parar e analisar o porque.
- 3) I3:... é a soma do desenvolvimento que você adquire ao longo dos anos, seja trabalhando, seja estudando...é o conjunto dessas coisas que você vai

acumulando, seja conhecimento, experiência profissional e experiência pessoal. É o acúmulo disso que faz com que você tenha uma carreira.

- 4) I5:... é uma diversificação de cargos e funções, basicamente funções, onde você vai gradativamente passando de uma atividade a outra, conforme seu aprimoramento.
- 5) I9:... ter consciência das suas aptidões e desenvolver toda a parte de estudos em cima dessas aptidões e tentam dentro do mercado de trabalho, desenvolver alguma coisa que se encaixe.

Podemos considerar que nos itens 4 e 5 as colocações dos indivíduos podem ser comparadas às definições de Evans (1996), para quem a carreira é uma escada que você vai subindo os degraus ao longo da sua vida. Também podemos considerar as definições de Greenhaus (1999:8) que considera a carreira como uma estrutura de propriedade da empresa, onde o indivíduo conhece o caminho que vai trilhar.

Nos três primeiros itens os indivíduos fazem afirmações que, no nosso entender, estão relacionadas à realização, que para Mirvis e Hall (1994) é chamada de diferenciação interna, que são as expectativas que o indivíduo tem em relação à carreira.

2º) Como aconteceu a escolha da carreira

A inclusão deste questionamento objetivou verificar como os indivíduos foram inseridos na carreira e quais aspectos tiveram influência sobre esse acontecimento.

Como resposta ao questionamento dez indivíduos colocaram que não tiveram possibilidade de escolha da carreira, também tivemos quatro citações para “escolheu a carreira” e “surtiu uma oportunidade”, conforme exemplificamos abaixo:

- 1) I7:... eu não escolhi essa carreira... foi acontecendo, não foi nada planejado...eu fui trabalhando, fui gostando e fui ficando.
- 2) I3:... escolhi... depois de ter visto e conversado com algumas pessoas eu optei por fazer administração e fui trabalhar no mercado financeiro... juntou o fascínio pelo mercado e a experiência universitária para isso.
- 3) I10:... eu posso dizer que eu não tive a oportunidade de dizer eu vou ser arquiteto ou um advogado, acho que a oportunidade que apareceu na minha vida me fez a escolha.

- 4) I6:... pode ser que a carreira tenha me escolhido. Às vezes a situação econômica...eu precisava de um curso técnico que me proporcionasse uma renda adicional, então entrei em um curso técnico de contabilidade..

Podemos verificar que a carreira para o grupo foi algo que aconteceu ao acaso, em função das oportunidades que surgiram. Não foi uma escolha, mas sim o resultado de uma circunstância favorável e o desenvolvimento, consequência das relações desenvolvidas no ambiente de trabalho. O que pode reafirmar as afirmações de Chanlat (1996), para quem a carreira depende das aberturas profissionais oferecidas pela sociedade. Passos e Najjar (1999:83) também reafirmam essas colocações ao dizerem que no Brasil o indivíduo tem que aproveitar as oportunidades que surgem e se desenvolver dentro dessas condições.

3º) O que foi mais importante para o desenvolvimento da carreira

Com esta categoria pretendemos verificar o que o grupo considerou como fator de importância para o desenvolvimento da carreira “ser determinado” e “trocar conhecimento com as pessoas no ambiente de trabalho” foram citados quatro vezes. O fator “fazer o que gosta” também foi citado três vezes. Seleccionamos alguns exemplos para melhor compreensão:

- 1) I1:... flexibilidade em primeiro, é você fazer várias coisas, estar disposta a fazer qualquer coisa... ser uma pessoa com um horizonte maior.
- 2) I11:... até então eu não sabia o que era controladoria quando entrei com 24 anos nesse ramo ... desde que eu saí da auditoria externa e da consultoria externa eu venho buscando uma forma de entrar na controladoria ... porque seria um lugar centralizador de informações e conhecimentos ... nessa procura surgiu a oportunidade na controladoria do banco.
- 3) I3:... começar a trabalhar cedo ... no segundo semestre da faculdade e já estava trabalhando no mercado financeiro.
- 4) I4:... primeiro estar fazendo alguma coisa que eu gosto ... me ajudou bastante a desenvolver a carreira.
- 5) I8:... eu tive a sorte de trabalhar em empresas que primam pela qualidade dos produtos e serviços e, conseqüentemente, isso exige que os funcionários também sejam de qualidade.

- 6) I9:... interesse próprio ... a partir do momento que você está inserido, ou você tem interesse e continua se desenvolvendo ou você fica estagnado ... acho que eu tive interesse pelo trabalho e por isso dei continuidade.
- 7) I7:... o que é bastante importante no desenvolvimento de uma carreira são as experiências que você troca com as pessoas, troca de conhecimento, fazer muitas amizades...os conhecimentos derivam de você ... da sua vontade própria de querer conhecer e também da troca de experiências com outras pessoas.

Podemos verificar que não existe uma predominância do que foi importante para o desenvolvimento da carreira. Alguns itens como determinação e acúmulo de conhecimento, se destacam, porém podemos concluir que o desenvolvimento está vinculado à estrutura organizacional (Greenhaus, 1999: 8), onde o indivíduo vai interagir com as pessoas.

Também observamos que a flexibilidade, da forma como é colocada, pode ser comparada à flexibilidade funcional apresentada no modelo de Atkinson (1984).

4º) Satisfação com a carreira versus mudança de carreira

Nesta categoria procuramos verificar como os indivíduos estão, hoje, e se existe satisfação com relação à carreira. Constatamos que o item “estou satisfeito” foi mencionado doze vezes. Também questionamos a posição dos indivíduos com relação ao aspecto mudança de carreira, sendo o item “não mudaria” citado oito vezes. Selecionamos alguns relatos que servem de exemplo:

- 1) I1:... eu estou feliz, mais estou sempre tentando fazer alguma coisa diferente...não mudaria ... o começo foi muito difícil, talvez se eu pudesse voltar atrás, com certeza, eu começaria a trabalhar mais cedo ... não me arrependo das coisas que eu fiz, me arrependo das que eu não fiz.
- 2) I2:... o que eu estou fazendo eu gosto muito...mudaria, talvez para o lado de humanas hoje se eu tivesse uma oportunidade eu iria trabalhar na área de recursos humanos.
- 3) I4:... estou satisfeito ... um ponto negativo é o relacionamento com os *tradders* que é muito difícil, isto te consome um pouco, só que hoje para mim está valendo a pena.

4) I3: ... eu gosto muito do que eu faço... a vantagem, a beleza da área é que ela é praticamente aplicada em tudo então, você pode levar seu estoque de conhecimento e trabalhar em qualquer outro lugar.

5) I9: ... não consigo me imaginar fazendo outra coisa ... não me imagino fora do mercado financeiro.

Como podemos verificar o grupo demonstrou estar satisfeito com a carreira. Um aspecto interessante é o vínculo criado com o mercado financeiro, a não ser por uma citação que vislumbra a carreira na controladoria como algo aplicável a qualquer tipo de empresa, os demais não consideram a possibilidade de carreira fora dessa área.

O aspecto satisfação se destaca, sugerindo que as pessoas estejam realizadas na carreira em que estão, o que pode nos levar a uma identificação com a carreira proteana desenvolvida por Hall (1996), que tem como um dos aspectos a auto-realização.

5ª) Porque escolheu controladoria e mercado financeiro

Quando fizemos esse questionamento procuramos verificar se existe uma relação entre a concepção de carreira e os motivos que levaram esses indivíduos a trabalharem em controladoria especificamente em bancos. Como resultado nove indivíduos citaram o item “surgiu a oportunidade” seis indivíduos mencionaram que a ocupação anterior foi em empresas de auditoria externa, o que possibilitou um contato através da auditoria em bancos. Também foi mencionada seis vezes que o item “gostava da área de controladoria” e “fascínio pela dinâmica do mercado financeiro” quatro vezes. Demonstramos abaixo alguns relatos:

1) I1: ... não escolhi muito, foi por acaso. Eu trabalhava em auditoria externa e auditava um banco... eu tinha um relacionamento muito bom com o cliente. Um dia o *controller* me chamou para trabalhar com eles... acabei aceitando.

2) I3: ... mercado financeiro porque eu tive um fascínio pela área financeira, aquele negócio de banco... aquele monte de gente trabalhando com mercados. Você vê que tem coisas novas acontecendo o tempo todo, é interessante... isso sempre me fascinou.

3) I4: ... controladoria pelo fato de eu ter me encaixado, eu venho de auditoria.... quando entrei na empresa de auditoria me direcionaram para grupo financeiro, que é bancos... acho banco muito mais dinâmico, as coisas acontecem muito mais rápido.

- 4) I3:... é estressante... na maioria das vezes as coisas acontecem e você está a mercê do que está acontecendo e você tem que se planejar para saber o que fazer nessas situações.
- 5) I9:... a parte formal de tudo que acontece no banco é basicamente gerada aqui, em termos de informações... então, prazos são muito curtos e a precisão da informação tem que ser muito grande... ao mesmo tempo que você precisa ser preciso você precisa ser rápido, isso estressa, essa cobrança de perfeição com rapidez de resultados.
- 6) I11:... o tempo demandado dentro da instituição... você sente que as vezes você corre muito atrás das coisas...

Para esse grupo o que é negativo em relação ao trabalho realizado na controladoria e no banco é o fator prazo aliado à necessidade de exatidão e qualidade. Também observamos que o volume de trabalho pode ser negativo nos dois extremos, ou seja, quando há muito ou pouco trabalho as pessoas se sentem desgastadas.

As características apresentadas pelo grupo podem ser comparadas aos efeitos colocados por Legge (1995: 228) decorrentes da flexibilidade, principalmente no aspecto intensificação do trabalho pelo estresse, onde a qualidade é controlada e gerenciada pela culpa.

7ª) O que você acha do ritmo do mercado financeiro

Procuramos com esse questionamento verificar se o que é negativo no trabalho para esses indivíduos é também o que torna o trabalho fascinante. Obtivemos como resultado onze indivíduos mencionando que gostam do ritmo de trabalho no banco. Exemplos:

- 1) I8:... eu gosto... eu tenho alguns colegas que trabalham na indústria automobilística que hoje estão em férias coletivas, isso é impossível dentro de um banco...no começo eu sentia um pouco de inveja, hoje com certeza eu não trocaria...eu vejo o dia-a-dia deles e com certeza não é pra mim, mas você tem que gostar senão fica louco.

I9:... eu não consigo me imaginar fazendo outra coisa...em alguns momentos que você está trabalhando, final de ano, fechamento de balanço e você sabe que em muitas indústrias o pessoal já está parado, você pensa nisso. Numa indústria que cinco horas eles param e vão embora, e a gente sabe que no

mercado financeiro em geral o horário é meio esticado...aí você pensa nesse lado de relaxar, mais não me imagino fora do mercado financeiro.

2)I2:... banco é tudo hoje, tem que tomar decisões rápidas, imediatas. Isto é gostoso por isso eu acabei direcionando para o financeiro e depois bancos.

I3:... a pressão também prejudica mais, em linhas gerais, isso faz a coisa ser bem atrativa.

3)I14:... eu lido muito bem com pressão, eu não me descontrolo, eu sou uma pessoa organizada, sempre equilibrada.

Verificamos que o grupo considera o ritmo do mercado financeiro estressante e, estresse para eles significa a rapidez na geração de informações, as mudanças que acontecem constantemente e a exigência de precisão e qualidade. Porém, ao mesmo tempo esse stress torna o trabalho atrativo, como retrata I5: “é bom porque você não tem pendências, sua agenda está sempre em dia”, ou mesmo quando realizam comparações com a indústria.

Com essas afirmações podemos verificar que existe uma indiferença do grupo que pode ser ocasionada pela necessidade de se adaptar e atender as necessidades da empresa, decorrente da flexibilidade funcional (Atkinson, 1984).

Com a análise dos dados obtidos no Grupo I – Carreira e Indivíduo, podemos relacionar alguns pontos de maior significado nessa relação, os quais julgamos que devem ser destacados: a escolha, a satisfação com a carreira e o ritmo do trabalho são representados por dados bem agrupados; na concepção e desenvolvimento da carreira apresentam-se dispersos.

É possível concluir, pela forma como os dados aparecem, que existe dificuldade em definir uma concepção de carreira, justificada pela condição do grupo, pela falta de opção. Se a carreira depende das aberturas profissionais oferecidas pela sociedade conforme colocado por Chanlat (1996), podemos deduzir que o indivíduo, ao surgir uma oportunidade, é inserido em uma estrutura já estabelecida pela organização (Greenhaus, 1999) e com o caminho já definido (Evans, 1996). Essa carreira estruturada pela organização e a forma como o indivíduo é inserido, podem justificar a dificuldade em definir o que é importante para o desenvolvimento, razão pela qual os dados aparecem dispersos.

O item “satisfação com a carreira” e “o gosto pela forma como o trabalho é realizado”, apesar dos aspectos negativos (que para o grupo causam estresse) como a

intensificação, podem ser justificados pela adaptação às necessidades da empresa (Legge, 1995: 228) decorrentes da flexibilidade.

O Grupo II teve por objetivo verificar se os indivíduos realizam planejamento e consideram suas carreiras como parte dos seus planos de vida, inclusive fazendo investimentos e programando-se para o futuro. Para atingirmos esse objetivo foram aplicadas questões que tentaram identificar se os indivíduos são independentes da organização nessas decisões.

Neste grupo foram consideradas três categorias, conforme abaixo:

1ª) Você considera carreira como parte dos seus planos de vida (futuros)

Com este questionamento procuramos verificar se planejar o desenvolvimento da carreira é parte do planejamento de vida desses indivíduos. Nesse questionamento treze dos quatorze entrevistados consideram a carreira como parte dos planos de vida. Também verificamos que seis desses indivíduos mencionaram a necessidade de conciliar os objetivos pessoais e os profissionais. Para elucidar apresentamos alguns exemplos:

- 1) I1: ... não tem como não considerar... a gente não trabalha só por prazer, a gente tem que pensar em algumas coisas para o futuro... eu tento administrar minha vida pessoal e profissional.
- 2) I3: ... cada um de nós tem seus objetivos pessoais e profissionais... eu sei onde quero chegar, tenho, vamos dizer mais de uma alternativa de como atingir... algumas vezes tem que deixar um andar um pouco atrás do outro quando os dois não podem andar imediatamente juntos, você regula, você equilibra as coisas.
- 3) I14: ... não considero... nunca fiquei pensando a que ponto eu quero chegar e o que eu vou fazer da minha carreira
- 4) I4: considero... acho que trabalho faz parte do plano de vida e do trabalho vem à carreira. Eu tenho um plano de vida e dentro desse plano de vida vem a carreira, ou seja, até tal idade eu pretendo estar em tal cargo.... está tudo ligado, quando você define o que você quer da sua vida você define seu trabalho e sua carreira.

I10: eu vinculei minha vida a minha carreira...a partir do momento que você fica mais velho e mais experiente, sua carreira fica atrelada a sua idade...é uma afinada com a outra.

O grupo demonstrou que o planejamento de carreira faz parte dos planos de vida, porém, não conseguiu definir claramente como a carreira é inserida nesses planos, identificando uma preocupação com a necessidade de conciliar o pessoal e o profissional. O aspecto idade também foi mencionado duas vezes, o que demonstra uma preocupação com a carreira e a idade. Tais aspectos têm semelhança com a carreira proteana definida por Hall (1996:20).

2ª) Você gerencia sua carreira – indivíduo x organização

Este questionamento objetivou verificar se os indivíduos são independentes, da organização, nas decisões relativas a carreira. Verificamos que o aspecto “gerencio” foi citado oito vezes, “não gerencio” cinco vezes. Das oito citações que demonstraram concordância sete colocaram que a empresa deve participar desse processo; dos cinco indivíduos que colocaram que não gerenciam a carreira, quatro mencionaram que a empresa deve ser responsável. Para ilustrar selecionamos os seguintes exemplos:

- 1) I9:... sinceramente não muito... muitas vezes não existe essa possibilidade de você planificar e conseguir, efetivamente, por em prática.
- I2:... não... a grande maioria das pessoas não está preparada para pensar nisso... hoje em dia é conseguir um emprego e segurar com unhas e dentes, então a pessoa não se preocupa em pensar.
- 2) I4:... eu sempre procuro ter um objetivo a curto e a longo prazo. Em longo prazo eu não penso muito, mas os de curto prazo, dentro da minha carreira, eu procuro traçar, buscar... ir gerenciando.
- 3) I7:... você tem que estar sempre preparado... tem um estágio da sua carreira que você precisa de determinada coisa... seria bom que a empresa desse os insumos, os benefícios, para você tomar atitudes.

I3:... gerencio... o que as organizações deveriam fazer é por em prática o que eles chamam de plano de carreira... se você tem um plano de carreira você pode, dentro do possível, estar trabalhando mais fácil e conciliando os objetivos.

I12: a empresa tem que dar um rumo, dizer o que é necessário para o seu desenvolvimento.

- 4) I8:... sempre que surge uma oportunidade eu olho para o futuro para tomar uma decisão sobre o caminho a seguir... a empresa tem que estar disponível, ter alguém de RH que indique a direção certa... dar aconselhamento ou um suporte sobre os caminhos a seguir.

Podemos verificar semelhanças com o gerenciamento compartilhado (Dutra, 1996:19), pois o grupo se considera autônomo quando afirma que gerencia a carreira e também atribui à empresa responsabilidades sobre definições.

3ª) Você investe financeiramente na sua carreira

Para verificarmos se os indivíduos planejam e gerenciam suas carreiras procuramos averiguar como acontece o investimento financeiro, se está vinculado à empresa ou se o grupo apresenta um perfil de autonomia. Obtivemos como resultado 10 indivíduos que mencionaram não realizar investimento financeiro e quatro que realizam esse tipo de investimento. Exemplos:

- 1) I1: eu tento investir... as vezes eu pago cursos, vou voltar a fazer inglês. Eu queria fazer mestrado mais ainda não dá.
- 2) I5:... até um ano atrás eu investi muito, cursos de inglês, cursos técnicos... mas agora eu dei uma parada, uma repensada para dar continuidade.
- 3) I6:... eu tenho feito... comprando livros, assinando coleções do meio tributário...
- 4) I8:... hoje minha prioridade é meu lado pessoal...
- 5) I2:... eu faço vários cursos... independente do banco pagar... o investimento é em você não na empresa, na hora que eu for embora eu levo comigo, não deixo com nenhuma empresa o conhecimento que eu adquiri.

Os dados demonstram que o grupo não se preocupa em investir financeiramente na carreira, apresentando um sinal de dependência da organização, a quem caberia o controle (Greenhaus, 1999:8).

Com a análise dos dados do Grupo II, podemos concluir que não existe uma definição clara do que é o planejamento da carreira para esses indivíduos. As três categorias

aparecem de forma bem definida, ou seja: carreira faz parte dos planos de vida do grupo, a empresa deve facilitar o gerenciamento da carreira e os indivíduos não se preocupam em investir financeiramente nas suas carreiras.

Apesar de considerarem a carreira como parte dos seus planos, o grupo não se interessa em planejar e procurar os caminhos necessários à consecução dos seus objetivos. A empresa aparece como quem deve propiciar os instrumentos necessários para que o funcionário realize o gerenciamento da sua carreira (Savioli, 1991: 68).

O Grupo III objetivou verificar a influência da organização no desenvolvimento da carreira dos indivíduos e qual o vínculo criado com a empresa, ou seja, o quanto esses indivíduos são dependentes das diretrizes da organização.

As categorias desse grupo totalizaram quatro, conforme abaixo:

1ª) Responsabilidade pelo desenvolvimento da carreira

Com este questionamento procuramos verificar, na concepção dos indivíduos, de quem é a responsabilidade pelo desenvolvimento da carreira e de que forma a organização participa. Como resultado dez indivíduos mencionaram que a responsabilidade pelo desenvolvimento é dos dois sendo que seis deles consideram que a empresa deve dar suporte para que o desenvolvimento aconteça. Também verificamos que foi mencionado oito vezes o item “depende do interesse e da busca do indivíduo”. Exemplos:

- 1)I3:... é conjunto, mais o indivíduo tem que buscar isso ativamente junto a empresa... não é realista achar que a empresa vai ficar olhando todos os funcionários que ela tem.
- 2)I5:... é a empresa, porque se a empresa não investe numa carreira você não consegue criar, dentro da empresa, uma carreira.
- 3)I8:... eu acho que a pessoa tem que ser dona da carreira...a responsabilidade é da pessoa...o que a empresa pode fazer é ter um RH que dê suporte...acho que é do funcionário mas a empresa tem um papel importante de ouvir e dar oportunidades para os funcionários.
- 4)I7:... é mais do indivíduo, mas a organização tem que dar um suporte para que a pessoa possa desenvolver, senão ela não consegue..ela precisa da combinação da vontade dela e o apoio da empresa.

- 5) I14:... eu acho que a empresa é responsável também, porque ela quer sempre funcionários mais capacitados... os dois lados tem que fazer a sua parte.

Podemos observar que os indivíduos transferem parte da responsabilidade pelo desenvolvimento da carreira para a organização. Mesmo quando assumem a responsabilidade, os indivíduos ainda consideram que deve haver a participação da organização. Característica que pode ser comparada ao gerenciamento compartilhado (Dutra, 1996: 19).

2ª) Responsabilidade pelo investimento financeiro: empresa ou funcionário

Este questionamento objetivou verificar de quem os indivíduos consideram ser a responsabilidade pelo investimento financeiro para desenvolvimento da carreira. Como resposta ao questionamento, sete indivíduos mencionaram que a responsabilidade é dos dois e seis citaram que a responsabilidade é da empresa. Exemplos:

- 1) I8:... a empresa tem que investir se há casamento de necessidades. Se a pessoa quer fazer uma carreira em controladoria e a empresa acha que ela tem potencial, então ela deve investir, inclusive financeiramente, para desenvolver a pessoa.
- 2) I3:... a maioria das empresas participa... acho que o funcionário entra algumas vezes com a participação financeira também, e, principalmente com a dedicação de tempo... é uma combinação de coisas o funcionário abre mão de tempo pessoal e familiar e a empresa entra com o investimento financeiro.
- 3) I5:... acho que ambos, embora em alguns aspectos, principalmente quando a empresa incentiva a pessoa financeiramente, eu não sei outros casos, mas no meu caso eu sinto um estímulo maior e uma ligação muito mais forte com a empresa... como se eu devesse isso a ela.
- 4) I6:... desde que relacionado a atividade do funcionário e à atividade do banco, sem dúvida alguma a empresa tem obrigação de patrocinar.
- 5) I10:... é uma forma da empresa gerenciar o funcionário. Hoje em dia estudo é muito caro e se o indivíduo tem de tirar do salário do mês pesa muito...isso motiva o funcionário.

No resultado do questionamento observamos que, para o grupo, existe a necessidade de investimento financeiro por parte da empresa, na carreira dos funcionários. Um indivíduo mencionou o tempo dedicado fora da jornada de trabalho, como sendo o

investimento que o funcionário faz e os demais colocam a necessidade da empresa investir para criar vínculos e motivar seus funcionários (Dutra, 1996:90).

3ª) Investimento financeiro da empresa vinculado a crescimento vertical

Quando fizemos este questionamento tentamos identificar o que os indivíduos esperam da organização quando ela investe financeiramente em suas carreiras. Como resultado, oito indivíduos mencionaram que deve existir vínculo entre investimento e crescimento vertical na hierarquia, seis indivíduos consideram que o investimento está desvinculado do crescimento vertical. O item “você precisa saber a razão do investimento” foi citado seis vezes. Para ilustrar, relacionamos abaixo alguns exemplos:

1) I3: não, eu acho que ela pode simplesmente estar querendo ter certeza que ela tem uma mão-de-obra mais qualificada e adequada ao que ela precisa... pode ser aperfeiçoamento de uma pessoa que vai continuar fazendo aquilo que já estava fazendo.

I6:... a empresa está dando os elementos necessários para que o funcionário tenha esse crescimento. Agora se ele vai ter condições técnicas ou vai obter esse crescimento, vai depender exclusivamente dele.

2) I7:...eu acho que de uma certa forma sim, porque se a empresa está fazendo esse investimento em você ela está apostando que você vai ter um crescimento, e isso vai ter um retorno para ela...não é uma coisa imediata, mais é sempre o objetivo da empresa, pois, se você dá os insumos para a pessoa, é para que ela possa crescer profissionalmente, galgar outras posições melhores na empresa.

I1:... acho que deveria... não tem que ter um retorno porque você quer alguma coisa, agora porque a empresa te pede, eu acho que tem que ter uma reciprocidade... a tendência é você esperar alguma coisa, pois você mesmo percebe que você está se desenvolvendo, você acaba criando uma expectativa.

3) I2:... você precisa saber para que é o curso... podem estar te preparando para subir ou então para ficar melhor onde você está.

4) I10:... está vinculado... mas isso não é garantia nenhuma que se você terminar mil estágios, terminar a faculdade, tudo pago pela empresa, você vai ter a

garantia do crescimento dentro da empresa... a empresa simplesmente subsidia estudo para ter pessoas altamente qualificadas.

O grupo demonstrou que deve existir um vínculo entre o investimento financeiro e o crescimento vertical na hierarquia da organização. Também observamos que no grupo existe a necessidade dos indivíduos de serem informados dos motivos da organização realizar o investimento. Tais colocações podem ser comparadas a concepção de carreira tradicional, onde os processos são racionalmente definidos. (Evans, 1996).

4ª) O que motiva as pessoas a se desenvolverem

Nesta categoria procuramos verificar o que os indivíduos, dentro das organizações, consideram como fator de motivação para o desenvolvimento da carreira. Como resposta, seis indivíduos mencionaram que o fator mais importante é a possibilidade de crescimento na carreira. Também verificamos que houve cinco citações para bom ambiente de trabalho e os benefícios que a empresa oferece. Exemplos:

- 1)I9:... reconhecimento, pode ser não só financeiro, muitas vezes uma palavra vale mais. Porque financeiro você sente naquele momento, depois que você já gastou o dinheiro você esquece.
- 2)I7: ... existe alguns benefícios que são bons e cada um vai atrás. Talvez falte um pouco mais de divulgação.
- 3)I4:...fazer o que gosta, você estar num ambiente que você gosta, bom lugar de trabalho...a empresa tem que mostrar os caminhos, que tem carreira para todo mundo.
- 4)I14:...o ambiente de trabalho e a remuneração são as coisas mais importantes.

Para o grupo a possibilidade de crescimento na carreira é o fator considerado mais importante. Visualizar essa possibilidade, conforme demonstrado pelo grupo, pode ser comparado ao que Dutra (1996:19) relata como sendo a transparência dos critérios de ascensão para dar visão do horizonte profissional que a empresa oferece.

Na análise dos dados do grupo III podemos apontar, com ponto forte, a forma como os indivíduos vêem o desenvolvimento da carreira, que para o grupo é responsabilidade tanto do indivíduo como da empresa. Essa característica está presente no gerenciamento compartilhado (Dutra, 1996:19), onde a empresa e a pessoa se comprometem com o

desenvolvimento a carreira e da organização. Para Dutra, a empresa pode usar de várias estratégias para o desenvolvimento da carreira.

Também ressaltamos o vínculo que os indivíduos consideram existir entre o investimento financeiro na carreira e o crescimento vertical na hierarquia. Esse ponto é divergente da concepção de carreira moderna onde o desenvolvimento não acontece através da ascensão na hierarquia, mas sim pela diferenciação interna do indivíduo (Mirvis e Hall, 1994).

Como pontos fracos, onde os dados estão dispersos, aparecem “o que motiva as pessoas a se desenvolverem” e a “responsabilidade pelo investimento financeiro na carreira” (empresa ou funcionário).

4.3 - ANÁLISE GERAL

Podemos concluir, pela análise geral dos dados, que o grupo não apresenta uma concepção de carreira bem definida. Considerando os pontos mais citados podemos chegar a uma possível concepção, que pode ser identificada como: **atingir a realização profissional em algo prazeroso, estabelecer objetivos e prazos, e ao longo do tempo acumular conhecimentos e galgar posições na organização.**

A concepção que emerge assemelha-se ao modelo tradicional, onde a carreira é comparada a uma escada, que o indivíduo vai subindo os degraus, de acordo com os conhecimentos adquiridos ao longo da sua vida profissional (Evans 1996). Também podemos achar semelhanças com a carreira definida por Chanlat como burocrática, onde a cada nível que o indivíduo cresce na estrutura corresponde maior responsabilidade, vantagens salariais e vantagens sociais formalmente definidas. (Chanlat, 1995)

A dificuldade em definir uma concepção talvez seja ocasionada pela forma como as pessoas ingressaram na carreira. Dos quatorze indivíduos pesquisados dez não tiveram opção. A carreira foi fruto de uma oportunidade surgida ou uma necessidade financeira (Chanlat, 1996). Essa ausência de escolha também justifica a dificuldade do grupo em definir os fatores que foram importantes ao desenvolvimento da carreira.

Um aspecto que deve ser ressaltado é a satisfação que grupo demonstra com a carreira, que torna sem importância os fatores negativos como volume de trabalho e exigência de rapidez e qualidade. Esses fatores podem ser considerados como efeitos da flexibilidade, pois com a redução do número de empregos e a intensificação do trabalho os indivíduos se sujeitam a tais condições (Legge, 1995: 228).

Quanto ao planejamento, a análise dos dados revela que para o grupo, a carreira faz parte dos planos de vida e que é necessário conciliar a parte pessoal e a profissional. Porém, quando observamos os resultados relativos ao gerenciamento e investimento financeiro, verificamos que o grupo é contraditório, pois apesar de considerar a carreira como algo pessoal, transfere para a empresa essa responsabilidade. Também fica evidente a importância que o grupo dá às regras formais estabelecidas pela empresa, tais como plano de carreira, e benefícios, que propiciem o desenvolvimento. Essas características se assemelham as presentes nas organizações que deram origem a concepção de carreira tradicional, onde predominava estruturas mais hierarquizadas e maior rigidez organizacional. A empresa é

quem estabelece suas necessidades e cria oportunidades. A carreira é entendida como vinculada à estrutura (Dutra, 1996: 18).

É possível verificar que o grupo, no que se refere à relação entre a organização e o indivíduo, considera alguns fatores como sendo responsabilidade de ambos. Este seria o caso do desenvolvimento da carreira. Apesar de aparentar uma intenção de gerenciamento compartilhado (Dutra, 1996), considerando todos os resultados, podemos concluir que para o grupo as regras formais criadas pela estrutura organizacional são responsáveis pelo desenvolvimento da carreira.

Capítulo 5 - CONCLUSÃO E COMENTÁRIOS

Para atingir o objetivo deste trabalho, que é o de identificar a concepção de carreira dos funcionários da controladoria de um banco estrangeiro, foram efetuadas entrevistas individuais.

As entrevistas foram realizadas com 14 funcionários pertencentes a controladoria, que ocupam diversos cargos (*controller*, gerentes, supervisores e analistas). Com os dados levantados chegou-se a conclusão do que significa carreira para o grupo pesquisado.

Os itens que consideramos como principais foram a concepção de carreira, o desenvolvimento e o planejamento, por acharmos que as demais considerações que surgiram do levantamento de dados são consequência destes três pontos, os quais passamos a comentar.

Dentro da **concepção de carreira** que emerge do grupo, um ponto que se destaca é a forma como o indivíduo é inserido no mercado de trabalho.

Todas as teorias que acompanham a concepção moderna de carreira, estudadas na revisão bibliográfica, consideram a carreira como uma decisão individual e espontânea, e não se preocupam com a forma como o indivíduo ingressa na carreira. O indivíduo primeiro precisa experimentar para depois planejar.

Para Greenhaus (1999) carreira são as experiências de trabalho durante a vida de uma pessoa, para Hall (1996) são várias experiências de vida da pessoa, para Savioli (1991) a partir do momento que indivíduo se apropria da carreira ele consegue direcionar a sua realização.

Acreditamos que a importância da escolha da carreira repousa sobre como o indivíduo vai planejar a sua vida profissional. Como a escolha não foi planejada, o ingresso acontece em uma estrutura já moldada e o desenvolvimento se dá dentro das condições pré-estabelecidas pela organização. Portanto, a concepção de carreira que surge no grupo é mais dependente da estrutura organizacional do que do próprio indivíduo.

Assim, ao definir que carreira é **atingir a realização profissional em algo prazeroso** os indivíduos estabelecem como parâmetro o ambiente em que estão inseridos hoje, e deixam de lado as pressões decorrentes da flexibilidade, vivenciadas no cotidiano e consideram, principalmente, o aspecto financeiro.

Ao concluir ser preciso **estabelecer objetivos e prazos** para o desenvolvimento os indivíduos entram em choque com suas próprias afirmações, pois o grupo não considera como item de importância o gerenciamento da carreira. Também atribuem à empresa a responsabilidade pelo desenvolvimento da carreira, através das suas políticas de recursos humanos.

Reafirmando o vínculo com as estruturas organizacionais o grupo afirma que carreira é **ao longo do tempo acumular conhecimentos e galgar posições na organização**, processo esse característico da administração científica, onde o indivíduo conforme adquire habilidades recebe os méritos (Ferreira, Reis e Pereira 1997).

O que surge do grupo é a concepção tradicional de carreira, onde a organização possibilita o trabalho e desenvolve o indivíduo, a partir de critérios racionalmente definidos (Evans, 1996, Dutra, 1996).

A concepção de carreira moderna, verificada no levantamento bibliográfico, é decorrente da necessidade das organizações se tornarem mais flexíveis. Assim, conceitos como autogerenciamento, empregabilidade, diferenciação interna do indivíduo, redesenho do trabalho, capital intelectual, carreira multiforme (proteana), contrato psicológico, gestão compartilhada e as estratégias decorrentes dessas definições são, no entender desta pesquisadora, desvinculados dos aspectos econômicos e sociais do meio em que a carreira nasce e se desenvolve. A maioria das teorias busca por meio de uma suposta autonomia dada ao empregado, atingir os objetivos organizacionais.

Da mesma forma que surgem essas novas teorias, a gestão tradicional da carreira é reforçada através de novas estratégias de manipulação do indivíduo, como o rodízio (*job rotation*), avaliação de desempenho, remuneração por habilidades, *coaching*, *mentoring* e programas de gestão de carreira, que buscam teoricamente a compatibilização dos interesses do indivíduo e da organização, mas de forma velada tem como interesse aumentar a produtividade.

Os indivíduos se submetem às formas de gestão da carreira estabelecidas pelas organizações, como se fosse por livre escolha, porém aspectos como redução de postos de trabalho, o aumento da concorrência, exigências de qualificação e outros, são as determinantes dessa aceitação.

Outro ponto importante é a intensificação do trabalho. Para o grupo pesquisado os fatores de estresse como jornada de trabalho prolongada, exigência de prazos cada vez

mais curtos e qualidade cada vez maior para realização dos trabalhos, representam satisfação e tornam o trabalho interessante. Também devemos considerar as pressões decorrentes da ênfase em treinabilidade, no sentido de que o funcionário torne-se responsável por sua empregabilidade, sendo o treinamento e a formação utilizados como armas contra a demissão. Devemos considerar que tais formas de pressão desenvolvem-se em um contexto de crescente individualização do trabalho (flexibilidade funcional e numérica, desempenho por metas e objetivos, remuneração variável, diferentes tipos de contrato) e, portanto, de enfraquecimento de ações coletivas e de ameaça constante ao desemprego. Assim, podemos perceber que o grupo vai se moldando às necessidades da empresa em prol da manutenção do emprego.

Dessa forma, podemos concluir que a carreira para esses indivíduos pode ser sintetizada nos seguintes pontos:

- a. A concepção de carreira do grupo é semelhante ao modelo tradicional, com a empresa administrando e definindo os caminhos da carreira do indivíduo;
- b. A carreira, apesar de ser considerada pelo grupo como parte dos planos de vida, não é planejada com atitudes tais como o gerenciamento e o investimento financeiro;
- c. Para o grupo o desenvolvimento da carreira depende das definições e estruturas possibilitadas pela organização.

Diante desse resultado, as teorias que surgem devem ser estudadas levando-se em consideração o ambiente sócio-econômico que o trabalhador está inserido. Também devemos analisar de forma crítica o porquê das organizações utilizarem-se dessas teorias.

Outros fatores que devem ser considerados são os aspectos positivos anteriormente apontados, tais como, índices de remuneração mais altos, maior estabilidade no emprego, formas mais cooperativas de organização do trabalho, já que esses supostos ganhos correspondem a um maior desgaste físico e mental dos que permanecem no emprego.

O trabalhador deve, dentro desse processo, perceber que a sua qualificação real nada mais é do que a qualificação formal exigida pela empresa. Portanto, a carreira deve ser vista pelo indivíduo além das fronteiras da organização e de forma alguma limitada aos discursos e teorias utilizados na gestão de recursos humanos.

5.1 - SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

A carreira é um tema que pode ser estudado sobre diversos aspectos. Esta pesquisa procurou identificar apenas a concepção de um grupo de indivíduos. Trabalhos futuros podem ser realizados visando avaliar os programas aplicados pelas organizações, que objetivam o desenvolvimento da carreira, e o quanto a concepção do funcionário sobre o significado da carreira é considerada na sua elaboração.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARTHUR, Michael. The boundaryless career: Journal of Organization Behavior, Vol. 15, pp. 295-306, 1994.
- ATKINSON, John. Manpower strategies for flexible organizations. Personal Management, V. 16, pp. 28-31, 1984.
- BERGAMINI, Cecília W. Motivação nas organizações. 4ª ed., São Paulo: Atlas, 1997.
- BRASIL, Banco Central do. Novo Sistema de Pagamentos Brasileiro. São Paulo: Page One Comunicação Empresarial, 2002.
- CAMPION, Michael, CHERASKIN, Lisa, STEVENS, Michael. Career-related Outcomes of job rotation. Academy of Management Journal. Vol. 37, No. 6, pp.1518-1542, 1994.
- CHANLAT, Jean-François. Por uma Antropologia da Condição Humana nas Organizações. In: Chanlat, Jean François (coord). O indivíduo na Organização: Dimensões esquecidas. Vol.1 São Paulo: Atlas, 1996.
- CHANLAT, Jean-François. Quais Carreiras e Para Qual Sociedade? (I), Revista de Administração de Empresas, V.35, nº 6, Nov/Dez, 1995.
- CHANLAT, Jean-François. Quais Carreiras e Para Qual Sociedade? (II), Revista de Administração de Empresas, V.36, nº 1, jan/fev/mar/1996.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DIEESE . Os rostos dos bancários – Mapa de gênero e raça do setor bancário brasileiro. On-line <www.bancariosbh.org.br/rosto.htm>, acesso em 13/07/2001.
- DIEESE. Setor financeiro: Conjuntura, resultados, remuneração e emprego. Subsídio para discussão nas 3ªs conferências regionais dos trabalhadores do sistema financeiro. Dieese – Linha Bancários. São Paulo, junho de 2001.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. Administrando em tempos de grandes mudanças. São Paulo: Pioneira, 1999.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. Sociedade pós-capitalista. 7ª ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- DUTRA, Joel S. Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

EBOLI, Marisa Pereira. Relações de trabalho em bancos: um estudo comparativo. Anais 19º ENANPAD, FEA, USP, 1995

ELY, Helena Bins, Qualidade nos bancos: um estudo sobre o aspecto participativo das novas formas de gestão. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1995

EVANS, Paul. Carreira, sucesso e qualidade de vida. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, V.36,n.3,p.14-22, jul/ago/set.1996.

FEBRABAN. Dados sobre tecnologia. On-line <www.febraban.org.br>, acesso em 16/03/2001.

FEBRABAN. Balanco Social 2000. On-line <www.febraban.org.br>, acesso em 16/03/2001.

FEBRABAN. Dados gerais do setor. On-line <www.febraban.org.br>, acesso em 16/03/2001.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Novo dicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.

FERREIRA, Ademir Antonio, REIS, Ana Carla Fonseca, PEREIRA, Maria Isabel. Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1997.

GIL, Antônio Carlos, Métodos e técnicas de pesquisa social – 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GODOY, Arilda Schmidt, Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, V.35, n.2, p. 57-63, Mar/Abr. 1995.

GODOY, Arilda Schmidt, A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, V.35, n.4, p. 65-71, Jul/Ago. 1995.

GREENHAUS, Jeffrey H. et. Al. Career Management.. 3ª ed. Orlando: Harcourt, 1999.

HAKIM, Cliff. We are self-employed. São Francisco: Berret-Koehler Publishers, Inc., 1994.

HALL, Douglas T. The career is dead: long live the career – a relation approach to careers. São Francisco: Jossey-Bass Inc., 1996.

HALL, Douglas T.; MOSS, Jonathan E. The new protean career contract: helping organizations and employees adapt. Organizational dynamics. V.26, n.3, pp. 22-36, Winter 1998.

HALL, Douglas T. Behind the doors: what really happens in executive coaching. Organization dynamics. Vol. 27, Nº 3 , p; 39-53, Winter 1999.

HAMMER, Michael. Além da reengenharia. São Paulo: Campus, 1997.

HERRIOT , Peter, PEMBERTON, Carole. Contracting careers. Humans Relations. Vol. 49, No 6, pp757-790, 1996.

IZUMI, Paulo Kazuhiro. O bancário frente à exigência de um novo perfil de qualificação. Mestrado em Administração da PUC-SP, Dissertação de Mestrado, 1997.

KERLINGER, Fred Nichols. Metodologia da pesquisa em ciências sociais. São Paulo: EPU. 1979.

LARANGEIRA, Sonia M.G. Reestruturação produtiva no setor bancário: a realidade dos anos 90. Revista Brasileira de Ciências Sociais, Volume 16, nº 33, fevereiro de 1997.

LEGGE, Karen. Human resource management: rhetoric and realities. London: Macmilian Press Ltd, 1995.

LÉVY-LEBOYER, C. A. A crise das motivações. São Paulo: Atlas, 1994.

LYBRAND & COOPERS. Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva. São MACHADO, Lucia Regina de Souza, A educação e os desafios das novas tecnologias, in Novas tecnologias, trabalho e educação: um desafio multidisciplinar. Celso Ferretti, Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

Paulo: Atlas, 1996.

MAcGREGOR, Douglas. O lado humano da empresa. 2ª ed. São Paulo: Harper & How, 1987.

MALVEZZI, Sigmar. A carreira ainda depende de ascensão na hierarquia? Revista de Marketing Industrial. Instituto de Marketing Industrial. São Paulo, julho de 1995.

MARSHALL, Catherine; ROSSMAN, Gretchen B. Design ^{qualitative} research. 3ª ed. London: Sage Publications, Inc, 1999.

MARTINS, Hélio Tadeu. Gestão de carreira na era do conhecimento: uma abordagem conceitual & resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MEISTER, Jeanne C. Educação Corporativa. São Paulo: MAKRON Books, 1999.

MENEGASSO, M.E. O declínio do emprego e a ascensão da empregabilidade: Um protótipo para promover condições de empregabilidade na empresa pública do setor bancário. Florianópolis: UFSC, Tese de doutorado, 1998.

MINARELLI, José Augusto. Empregabilidade - São Paulo: Editora Gente, 1995.

MIRVIS, Philip, HALL, Douglas. Psychological success and the boundaryless career. Journal of Organization Behavior. Vol. 15, pp. 365-380, 1994.

NOE, Raymond. Is career management related to employee development and performance? Journal of Organizational Behavior. Vol. 19, pp. 119-133, 1996.

ORNSTEIN, S., & ISABELLA, L.A. Making sense of careers: A review, 1989-1992. Journal of Management, V. 19, 243-267, 1993.

PASSOS, Alfredo; NAJJAR, Eduardo Rienzo. Carreira e Marketing Pessoal: da Teoria à Prática. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

SALERNO, Mário Sérgio, Produção integrada e flexível e processo operatório: notas sobre sindicatos e a formação profissional. In Trabalho e educação, Lucilia Regina de Souza Machado, Magda de Almeida Neves, Gaudêncio Frigotto, e outros, São Paulo, Papirus; Cedes; Ande; Anped, 1978.

SAVIOLI, Nelson. Carreira – Manual do proprietário. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

SELLTIZ, Wrightsman e Cook. Métodos de pesquisa nas relações sociais. São Paulo: EPU, 1987.

SENGE, Peter M. A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. 9. ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

SHEIN, Edgar H. Career dynamics: matching individual and organizational needs. Reading: Addison-Wesley, 1978.

STEWART, Thomas A. Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TREMBLEY, Michel, ROGER, Alain, TOLOUSE, Jean-Marie. Career plateau and work attitudes: an empirical study of managers. Human Relations, Vol. 49, Nº 3, pp. 221-237, 1995.

WATERMAN, Robert Jr.; WATERMAN, Judit; COLLARD, Betsy. Towards a career resilient workforce. Harvard Business Review. July-August, pp. 87-95, 1994.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos, 2.^a ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.

