



RAFAEL LICHES
LUIZ GUSTAVO DE ALMEIDA CURZIO

**ENCARREIRAMENTO DE FUNCIONÁRIOS NA AGÊNCIA
BANCÁRIA Y EM CURITIBA**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota
Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli
Orientador

CURITIBA – PR
2020

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

ENCARREIRAMENTO DE FUNCIONÁRIOS NA AGÊNCIA BANCÁRIA Y EM CURITIBA, elaborado por RAFAEL LICHES e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 20 de Janeiro de 2020.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

ENCARREIRAMENTO DE FUNCIONÁRIOS NA AGÊNCIA BANCÁRIA Y EM CURITIBA, elaborado por LUIZ GUSTAVO CURZIO e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 20 de Janeiro de 2020.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno **RAFAEL LICHES** abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG10-Curitiba (1/2018) do Programa FGV Management, realizados nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 23/03/2018 a 06/10/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **ENCARREIRAMENTO DE FUNCIONÁRIOS NA AGÊNCIA BANCÁRIA Y EM CURITIBA**, é autêntico e original.

Curitiba, 20 de Janeiro de 2020.

RAFAEL LICHES

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno **LUIZ GUSTAVO CURZIO** abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG10-Curitiba (1/2018) do Programa FGV Management, realizados nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 23/03/2018 a 06/10/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **ENCARREIRAMENTO DE FUNCIONÁRIOS NA AGÊNCIA BANCÁRIA Y EM CURITIBA**, é autêntico e original.

Curitiba, 20 de Janeiro de 2020.

LUIZ GUSTAVO CURZIO

Resumo

Este trabalho de pesquisa buscou apresentar a importância do planejamento de carreira profissional. Todavia esse planejamento pode ser desenvolvido tanto pelas empresas, que buscam manter seus funcionários, principalmente os que mais possuem o perfil próximo do esperado por elas, como também podem ser desenvolvidos pelo próprio empregado. Através do planejamento podem ser observadas melhorias que podem ser feitas no desenvolvimento profissional de cada funcionário. No entanto inicialmente a pesquisa apresentou uma análise sobre a gestão de pessoas, bem como essa espécie de gestão é importante para as empresas, demonstrou a diferença entre líderes e gerentes, e para finalizar foi apresentado as diferentes formas de liderança. Na sequência foi observado a forma de como deve ser realizado a avaliação de desempenho dos profissionais, utilizando a matriz SWOT. Para finalizar o referencial teórico, foram apresentadas algumas das principais características do trabalho bancário e como ocorre a carreira desses profissionais. Logo a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa foi uma revisão bibliográfica e documental, através de livros, revistas, artigos, entre outras obras e trabalhos de autores consagrados e de especialistas no assunto, publicados nos últimos vinte anos, bem como buscou-se retratar como é o ambiente bancário contemporâneo. A partir da pesquisa pode-se concluir que existem diversas formas das agências bancárias contribuir para a ascensão profissional de seus colaboradores, através de programas de aperfeiçoamento e incentivo a desenvolver o planejamento de suas carreiras, por meio de uma plano de ascensão profissional claro e objetivo, para que estes permaneçam por mais tempo em um mesmo ambiente laboral, o que conseqüentemente irá gerar uma economia para as instituições financeiras, devido a baixa rotatividade de funcionários.

Palavras-chave: Planejamento. Carreira Profissional. Banco. Gestão

Abstract

This research paper sought to present the importance of professional career planning. However, this planning can be developed both by companies that seek to keep their employees, especially those who have the profile that is close to what they expect, as well as can be developed by the employee himself. Through planning can be observed improvements that can be made in the professional development of each employee. However, initially the research presented an analysis about people management, as well as this kind of management is important for companies, it showed the difference between leaders and managers, and finally it presented the different forms of leadership. In the sequence it was observed how the performance evaluation of the professionals should be performed, using the SWOT matrix. To finalize the theoretical framework, some of the main characteristics of banking work were presented and how the career of these professionals occurs. Soon the methodology used for the development of the research was a bibliographic and documentary revision, through books, magazines, articles, among other works and works of well-known authors and experts in the subject, published in the last twenty years. From the research it can be concluded that there are several ways that bank branches contribute to the professional advancement of their employees, through improvement programs and incentive to develop their career planning, so that they stay longer in the same environment. This will consequently generate savings for financial institutions due to low staff turnover.

Keywords: Planning. Professional career. Bank. Management

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
1.1	FORMULAÇÕES DO PROBLEMA DE PESQUISA	8
1.2	OBJETIVOS	8
1.2.1	Objetivo Geral	8
1.2.2	Objetivos Específicos	8
2	REVISÃO DE LITERATURA	9
2.1	GESTÃO DE PESSOAS	9
2.2	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	11
2.3	O TRABALHO BANCÁRIO	14
3	METODOLOGIA	28
3.1	METODO UTILIZADO	28
3.2	INSTRUMENTO DA COLETA DE DADOS	29
3.3	APLICAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA	38
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	30
4.1	CARACTERÍSTICAS DA AGÊNCIA DE CURITIBA DO BANCO Y	30
4.2	CARGOS E FUNÇÕES DO BANCO Y	32
4.3	PLANEJAMENTO INDIVIDUAL DE CARREIRA.....	33
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	35
6	CONCLUSÕES	41
7	POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS	42
8	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43

1 INTRODUÇÃO

De modo em geral o cenário mercadológico tem sido marcado por mudanças e pela competitividade por um espaço no mercado de trabalho. Entretanto como consequência, aumentam as preocupações dos funcionários para atingir as metas determinadas pelas empresas, como pela forma de desenvolver as atividades.

Porém mesmo ocorrendo diversas mudanças, existem profissionais que ficam estagnados em uma mesma função, sem que lhe seja proposto um plano de carreira, e muito menos que este seja preparado para enfrentar possíveis obstáculos que ocorram durante sua vida profissional.

No entanto quando as empresas investem no capital humano tendem a produzir mais e com mais qualidade, que uma empresa que não o fez e inclusive se manter por mais tempo no mercado, superando seus concorrentes. Por outro lado, além das vantagens exemplificadas, as empresas que fazem esse tipo de investimento, também consideram o desenvolvimento profissional de sua equipe, e usam isso a seu favor, pois alguns profissionais são fundamentais para as organizações.

Em um mercado cada vez mais globalizado, se torna extremamente essencial que as empresas adotem programas de incentivo, e de qualificação, para aprimorar o trabalho de seus empregados, como no caso um plano de carreira. Todavia, o plano de carreira, contribui para que as empresas tenham mais longevidade em suas atividades, porém elas devem possuir uma estrutura onde seus funcionários se sintam motivados, uteis e seguros, para que estes desempenhem suas atividades da melhor forma possível.

Alguns dos possíveis resultados positivos das empresas são decorrentes dos investimentos dos planos de carreira que é feito com seus funcionários. Entretanto, a agência do Banco Y, em Curitiba é uma empresa que está investindo no desenvolvimento profissional de seus colaboradores. Logo, os programas de incentivo que estão sendo adotados, permitem que os funcionários da agência passem a planejar suas carreiras profissionais, bem como vem oferecendo aos mesmos cursos de aperfeiçoamento e ainda fornecendo dados importantes para que os interessados em ascender na carreira, observem sua concorrência.

Portanto este trabalho de especialização em Desenvolvimento Humano de Gestores justifica-se pelo desejo de demonstrar uma forma simples e concisa sobre como procede, o encarecimento dos profissionais que desempenham suas atividades laborais no Banco Y. Contribuindo para que os gestores e líderes de outras instituições financeiras possam aplicar

na prática em suas respectivas agências, visando o desenvolvimento profissional de seus funcionários.

Entretanto existem algumas ferramentas que são consideradas essenciais para que os gestores observem como está o andamento das atividades executadas por seus funcionários e colaboradores, como é o caso do ciclo PDCA e do SWOT. Logo a principal questão dessa pesquisa é compreender como é possível alguns colaboradores não serem elegíveis a alguns programas de encareiramento do Banco Y, sendo ainda inibido as promoções e os planejamento de carreira desses profissionais?

O objetivo principal desse trabalho de pesquisa é propor ações de promoção de engajamento de líderes e liderados nos programas de formação e encareiramento do Banco Y. Demonstrando as possíveis formas de conquistas de cargos mais elevados dentro das instituições bancárias. Porém para que esse objetivo seja alcançado foi necessário estudar alguns objetivos específicos como: Identificar estilo de liderança dos gestores; desenvolver controle de performance individualizado dos colaboradores; identificar momento de carreira dos colaboradores; descrever um cronograma para atingimento do planejamento de carreira.

Contudo, através dos resultados obtidos diante dessa pesquisa, que todos os níveis hierárquicos dentro da agência bancária Y de Curitiba, passem a atuar em conjunto para que os objetivos almejados pela agência sejam alcançados, beneficiando a todos os envolvidos na atividade econômica. Por um lado a agência deve reconhecer o trabalho de seus colaboradores e incentiva-los a se desenvolverem profissionalmente. Por outro lado, em contrapartida, os colaboradores deverão se manter motivados para realizar suas atividades laborais, bem como estarem satisfeitos profissionalmente.

A seguir será apresentado o referencial teórico, para fundamentação dessa pesquisa. Na sequencia será abordado sobre os principais procedimentos metodológicos para o desenvolvimento da mesma. Para finalizar, serão apresentadas as análises dos resultados e as considerações finais, obtidas diante da pesquisa.

1.1 FORMULAÇÕES DO PROBLEMA DE PESQUISA

Como desenvolver ações corporativas que envolvam líderes e liderados de forma clara e objetiva, afim, de assegurar o engajamento nos processos de desenvolvimento e encareiramento no banco Y?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Promover ações de incentivo de engajamento de líderes e liderados nos programas de formação e encareiramento do banco Y.

1.2.2 Objetivos Específicos

Apresentar conceitos relevantes do comportamento do líder na gestão de pessoas;

Identificar habilidades essenciais e estilos de liderança para o desenvolvimento profissional dos líderes e liderados no banco Y;

Propor ferramentas de gestão que auxiliem na avaliação de desempenho dos colaboradores;

2 REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo irá apresentar uma revisão bibliográfica sobre a importância do papel da gestão de pessoas no ambiente laboral, de modo em geral. Para uma melhor compreensão será analisado, a gestão de pessoas e seus diferentes estilos de atuação. Também serão levantados, alguns conceitos e princípios sobre a administração de carreira bancária.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Para que as empresas, de modo em geral, se mantenham no mercado é imprescindível que haja uma boa administração por parte de seus gestores. Geralmente as empresas se tornam bem-sucedidas quando essa gestão tem uma visão mais humanizada, pois os funcionários é que irão contribuir significativamente para que as atividades sejam realizadas. No entanto para que as atividades sejam propulsionadas, é muito importante que todos os recursos, inclusive os humanos, disponibilizados sejam empregados da melhor forma possível.

Os gestores de pessoas são profissionais que visam trabalhar diretamente com a equipe de funcionários. Para Chiavenato (2010) a principal diferença entre os gestores de pessoas e o setor de recursos humanos é a forma de como os funcionários são tratados, pois o setor de recursos humanos trabalha com parte burocrática e os gestores trabalham com as pessoas.

De acordo com Sousa (2009, p.23) “as pessoas têm se tornado parceiras das organizações e não mais somente recursos, ao lado dos recursos financeiros e materiais”. Diante dessa mudança muitos especialistas no tema, defendem que a gestão de pessoas é de extrema importância para a manutenção e desenvolvimento de qualquer empresa.

Segundo o entendimento de Gil (2001) a gestão de pessoas é uma função que é realizada em conjunto com a cooperação dos demais funcionários das empresas, mas ela é realizada de forma gerencial, ou seja, ela que administra os recursos humanos das organizações empresariais. Contudo ela é baseada no fato das atividades das empresas serem realizadas por seres humanos, e pela forma de como essas atividades são postas em prática. Como também visa manter um clima organizacional harmonioso, para que a equipe se sinta confortável e tranquila para desempenhar as atividades.

De acordo com Sousa (2009) a forma de como é a estrutura das equipes nas empresas, contribui para as estratégias da gestão de pessoas, como também para que a equipe possa ser habilitada a trabalhar em conjunto e até mesmo participar de decisões.

Segundo Chiavenato (2010 p.02):

Vários fatores contribuem para isso: as mudanças econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, legais, políticas, demográficas e ecológicas que atuam de maneira conjugada e sistêmica, em um campo dinâmico de forças que produz resultados inimagináveis, trazendo imprevisibilidade e incerteza para as organizações.

Logo para que os empregados atinjam o esperado sucesso profissional, eles dependem da colaboração de outras, mesmo que indiretamente. Segundo Sousa “as pessoas não são mais vistas como horistas e mensalistas, os funcionários são vistos como parceiros, como colaboradores, onde em muitos casos já são até mesmo acionistas trabalhando para o sucesso em conjunto” (SOUSA, 2009, p.23)

Todavia, a forma de gerir pessoas tem passado por diversas transformações para poder se adaptar e acompanhar o mercado. Segundo Chiavenato (1999) a gestão de pessoas é considerada um conjunto de métodos que são aplicadas técnicas e políticas com o desejo de nortear o comportamento dos empregados. Ainda para o autor, nessa gestão também as relações entre os funcionários são maximizadas e potencializam o capital humano no ambiente laboral.

Contudo é importante compreender que os funcionários são parceiros e não meras extensões de máquinas. Porém torna-se importante trata-los como parte dos recursos organizacionais, pois quando as empresas adotam essa metodologia, algumas características e atividades são realçadas.

De acordo com Chiavenato (1999) as mudanças ocorrerem sobre diversos fatores, como exemplo: os funcionários passam a trabalhar em equipes; as metas são negociadas e compartilhadas; eles passam a se preocupar com os resultados; procuram satisfazer os clientes; vinculam a missão da empresa com a visão; passam a ter uma interdependência entre os colegas e a equipe; atuam com mais comprometimento e participação; ressalta a ética e a responsabilidade; se destaca a inteligência, o talento e os conhecimentos.

Diante do exposto observa-se que a gestão de pessoas tem uma importância fundamental para a administração das empresas. Pois ela possui uma enorme responsabilidade em manter as equipes atuando em conjunto e em harmonia, para que as tarefas possam ser executadas com êxito

2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A participação efetiva dos funcionários e colaboradores de modo em geral é de extrema importância para que as empresas se mantenham ativas no mercado. Para que esses funcionários realizem de forma condizente com o que lhe é proposto em suas funções, é necessário que estes estejam satisfeitos com seu ofício, e tenham a perspectiva de melhorias em suas qualidades de vida, não só profissional, mas também na vida pessoal. Pois se o trabalhador, que é reconhecido pelo seu desempenho profissional, sente prazer em atuar em determinado setor, auferindo mais lucros para a empresa.

A cultura e o clima organizacional são um dos principais fatores que refletem diretamente na economia das instituições. A satisfação de toda a equipe é de extrema importância para o crescimento das empresas. Essa satisfação engloba muitos fatores, entre eles estão à convivência com seus colegas e superiores, a adesão de regras impostas pela empresa, as recompensas ofertadas.

De acordo com Correa (2008, P.32), no início do século passado já estudava sobre o clima das organizações e o entendimento da época era que função do administrador era de analisar o comportamento dos funcionários para que estes se desenvolvam profissionalmente através de treinamentos. Todavia, o relacionamento entre as empresas, os administradores e seus empregados é essencial para que estes últimos tenham responsabilidade em desenvolver suas tarefas, não regulem esforços, bem como tenham lealdade com a empresa que eles trabalham ou prestam serviços.

Porém diante de algumas crises que se passaram no cenário mundial, como é o caso das grandes Guerras, outros fatores relacionados ao desenvolvimento das empresas passaram a ser analisados, principalmente relacionados ao comportamento dos trabalhadores. Conforme ensina Correa:

Com o advento da Segunda Guerra Mundial, houve um grande interesse de psicólogos sociais em estudar e pesquisar o comportamento humano. Os temas mais estudados na época eram: motivação, relações humanas, dinâmicas em grupo, treinamento e liderança. (CORREA, 2008, p.01)

Entretanto após a Segunda Guerra Mundial, algumas empresas passaram a dar mais ênfase no treinamento de seus gerentes, para que esses passassem a melhorar o

relacionamento entre os empregados e conseqüentemente houvesse o aumento da produtividade.

De acordo como Oliveira (1996, P. 34) a busca pelo conhecimento sobre o clima interno das empresas, ganhou bastante força entre as décadas de 1960 e 1970, surgindo a Teoria dos Sistemas. Nesta época também foram realizadas pesquisas, através dos empregados, para saber como as empresas atuavam internamente e como era a motivação dos profissionais em praticar suas atividades laborais nelas.

Vale destacar que nessa época, os estudiosos do tema, não permitiram conceituar o clima organizacional de modo uniforme, devido a sua amplitude e abrangência, sendo desta forma alvo de críticas sobre a importância de sua utilidade. Conforme o entendimento de Bondioli e Mulato (2013, P. 21) pouco tempo após, na década de 1980, alguns conceitos sobre a metodologia a ser usada para definir o clima e a cultura das empresas passaram a ser usados, ganhando interesse em sua análise na escola de gestão.

Após esta fase, que alguns movimentos surgiram em torno da teoria do clima organizacional, que ao serem questionados passaram a ter mais ênfase e aplicabilidade nas organizações. Todavia Bondioli e Mulato (2013, P.21), afirmam que:

Sob esta visão, surge com maior força o conceito de clima organizacional. Neste sentido, muitos teóricos dedicaram-se ao tema, surgindo inúmeras pesquisas e publicações. Assim, quanto mais passam as décadas, mais o tema se torna atual, instigante e inovador, pois, no centro de qualquer ação, estão as pessoas e estas precisam ser ouvidas dentro das organizações para que suas aspirações sejam entendidas, bem como suas sugestões sejam ouvidas com o objetivo de atender aquilo que for pertinente para uma instituição dentro de seu projeto de crescimento. (BONDIOLI; MULATO, 2013. P.22).

Deste modo observa-se que o tema não é novidade para a administração conforme salienta Bezerra (2011, P. 23):

O que pode ser visto é que há anos fala-se em clima organizacional, motivação, satisfação dos empregados, a necessidade de um ambiente de trabalho equilibrado, onde as pessoas sintam-se bem para desenvolver suas funções, onde se sintam motivadas e que tenha uma influencia positiva, ou seja, um reconhecimento. (BEZERRA, 2011, P.23)

Devido à globalização que se espalhou após as tecnologias ganharem força nas sociedades, algumas mudanças que ocorrem no mercado econômico e o mercado de trabalho tem ficado cada vez mais disputado, os profissionais para manter-se empregados precisam se diferenciar, tornando-se cada vez mais completo, no mercado competitivo.

Porém para que isto aconteça, os empregados precisam estar motivados e dispostos a continuar a desempenhar suas funções na empresa que ela atua. Entretanto a motivação dos empregados em manter-se na empresa, de forma comprometida, podem ser influenciados pelo clima do ambiente laboral.

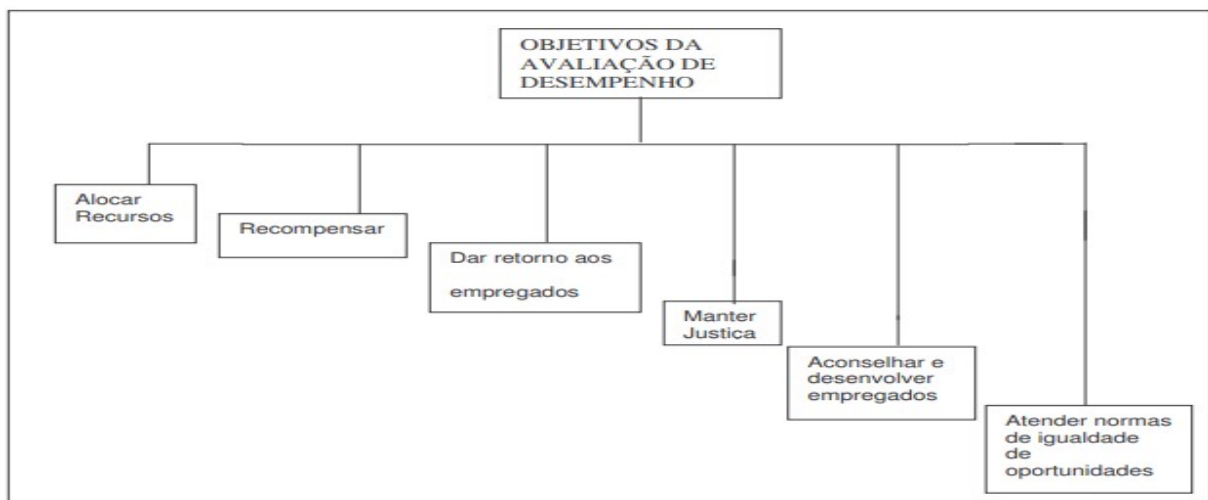
Todavia existem algumas atividades que são inerentes, aos gestores empresariais, uma delas é a avaliação de desempenho de sua equipe. Logo essa avaliação contribui para que sejam analisados, cada funcionário individualmente, e ainda se existe e a possibilidade de uma promoção a um cargo mais elevado dentro das empresas.

Em outras palavras a avaliação de desempenho é considerada como um processo que compara os resultados esperados, com os resultados obtidos, realizados por uma pessoa ou pela equipe toda. De acordo com Chiavenato (1998, P.45) a avaliação de desempenho é:

Uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento. Fazer uma análise dos cargos e dos funcionários e assim verificar onde há mau funcionamento, para proporcionar ao funcionário o treinamento adequado. (CHIAVENATO, 1988, P.45)

Entretanto o principal objetivo da avaliação de desempenho é conferir se os resultados almejados estão sendo alcançados e conseqüentemente aprimorar esses resultados para que eles se tornem melhores. De acordo com Davis (1992, P.130), observa-se os principais objetivos da avaliação de desempenho dos funcionários, na figura 01:

FIGURA 1: Objetivos da avaliação de desempenho



Fonte: Davis (1992, p.130)

2.3 O TRABALHO BANCÁRIO

De acordo com Werlang (2015, p.10), em relação aos profissionais que atuam em agências bancárias, explica que “o exercício cotidiano da atividade, em um meio ambiente de trabalho que entrega ao público uma parcela ínfima da realidade vivenciada pelos empregados”.

Geralmente o trabalho bancário, funciona diante de um regime ditatorial, onde basicamente o capitalismo é que estabelece as condições do ambiente laboral. O trabalho em banco, se revela como um trabalho desgastante, por diversos fatores como exemplo: pela cobrança de metas, assédios morais, por síndromes ocupacionais, por ameaças de demissão, entre outras.

Por outro lado, no decorrer dos anos, muitas transformações ocorreram na carreira bancária. Segundo Silva (2001, P.17), foi a partir da década de 60 que ocorreram as principais mudanças nesse setor, quando os centros de processamento de dados foram criados. Na década seguinte, o sistema *online* começou a dar seus primeiros sinais e na sequência a mundialização do capital.

Já em 1990, o processo de reestruturação impactou significativamente este setor. As principais mudanças que ocorreram foram desde a intensificação das tecnologias, como alteração no perfil dos funcionários e ainda este setor passou a atuar em conglomerados.

Segundo Matos (2004, P.23) a principal característica dessa Revolução Tecnológica foi marcada pela intervenção mínima dos bancários nas operações que antes eram realizadas por eles. Ainda de acordo com o autor em comento, essa foi uma das grandes vantagens para os clientes, pois eles passaram a economizar tempo, devido à praticidade que os caixas eletrônicos permitiam para serem realizadas as operações que antes demoravam horas para acontecer.

Porém outros fatores também influenciaram a forma de como os bancos passaram a desenvolver suas atividades, como a implantação do Plano Real. De acordo com Costa (2012, P.02) com essa mudança, os bancos que possuíam melhores condições, adquiriram os outros menos favorecidos, e inclusive muitos bancos públicos foram adquiridos pelos privados, através do processo de fusão.

No entanto esse processo diminuiu o número de agências físicas e devido à automatização o número de empregos também foi reduzido. Segundo Costa (2012, P.02), em uma pesquisa realizada pelo Ministério do Trabalho, houve uma redução de quase cinquenta por cento no número de bancários entre os anos de 1991 e 2000. Diante dessa análise pode-se afirmar que a automatização, contribuiu para essa queda no número de profissionais atuantes na esfera bancária.

Conforme afirma Guerra (2007, P. 28), os trabalhadores que mais sofreram com a automatização foram os que possuíam menor nível de escolaridade. Já os profissionais que conseguiram se manter tiveram que enfrentar o acúmulo de atividades, e sem contar que tiveram que aprender a trabalhar com as tecnologias, pois essa eram as principais ferramentas.

Contudo, diante desses processos de reestruturação o perfil dos bancários passou a ser com um alto nível de escolaridade e aperfeiçoamento. Porém é importante destacar que até o início dos anos 2000 o ensino superior não era tão acessível, para a grande maioria das pessoas e esse fator fazia com que os que tivessem oportunidades de estudo, garantissem um posicionamento melhor no mercado de trabalho.

Conforme observa-se o entendimento de Segnini (1998, P.13), em sua obra publicada no final dos anos 90:

O sistema financeiro brasileiro é um dos mais informatizados do mundo e a categoria bancária apresenta alto índice de escolaridade, sobretudo se comparada com o baixo grau de escolaridade da população e dos setores primários e secundários da economia. Portanto trata-se de uma categoria altamente escolarizada no contexto de um país que apresenta um elevado *deficit* educacional, no qual, somente 12,02% da população concluiu o terceiro grau. (SIGNINI, 1998, P.13)

No terceiro milênio o perfil do bancário, passou a ser visto como um consultor financeiro, portanto a sua qualificação e atualização sobre os sistemas devem ser realizadas constantemente. Por outro ângulo, as transformações na carreira desses profissionais, exige que os bancos estejam preparados para atender as necessidades da população e ainda reter os profissionais capacitados para executar as atividades bancárias.

Diante de um mercado extremamente competitivo que são as instituições bancárias, e pelo fato de ser um ambiente onde muitas pessoas trabalham em conjunto, mesmo com as mais diversas atividades e em diferentes níveis hierárquicos, torna-se extremamente necessário a presença de um gestor de pessoas.

A necessidade da presença de um gestor de pessoas, ocorre devido à responsabilidade e as atividades realizadas por diversos profissionais. No entanto, nestas instituições existem

cargos elevados como o presidente, gerente, diretor e supervisor, como existem diversos cargos de funcionários subordinados a estes mencionados.

Conforme já exposto, o trabalhador bancário precisou se adaptar as mudanças decorrentes de processos tecnológicos. Alguns requisitos que eram considerados básicos para ingressar na carreira bancária, como ser um bom contador e possuía controle sobre suas atividades, foram deixados de lado.

Porém o conhecimento em geral sobre os afazeres, competência, habilidades, entre outras características consideradas como qualidades, ganharam espaço e mercado. De acordo com David (2004, p.54) o acesso à *internet* e a Administração controlando o processo de trabalho, o bancário se transformou em um profissional polivalente, no qual realiza várias atividades, e ainda passou a participar de processos decisórios, em outras palavras ele tornou-se flexível, generalista.

Para Bridges (1995. p.54) "não se considera mais o cargo como uma função [...]. No lugar, considera-se um conjunto de habilidades e competências [...]". No entanto esse modelo considerado com um bom profissional, é inicialmente percebido nas entrevistas de emprego.

Porém em muitos casos os trabalhadores precisam se adaptar a cultura interna dos bancos para que eles mantenham, ou conquistem seus cargos. Isso inclui os trabalhadores com mais tempo de experiência na profissão, ou ainda os que possuem uma faixa etária mais alta. Conforme leciona, David, "A cultura empresarial de praticamente dois séculos exerce grande influência [sobre a carreira bancária] e portanto, necessidade de adequação a ela" (DAVID 2004, P.54).

Logo, os profissionais recém-formados ou ainda os que estão em processo de estudo, observam essas transformações com naturalidade, diferentemente dos antigos profissionais, ou seja, daqueles que atuavam em instituições financeiras antes da chegada das tecnologias. Contudo, os profissionais mais novos, por não possuírem muitas experiências, geralmente eles não sofrem com a cultura imposta pelos bancos.

Segundo Davi (2004, P. 54), por outro lado os bancos também devem se adaptar a realidade social dos funcionários, pois devido à alta qualificação que existe no mercado e a possibilidade de trabalho com um salário melhor, ou até melhores condições, é tentador para os candidatos, e para esses optarem pelos serviços bancários eles devem gostar muito.

Contudo, diante dessa linha é que novos perfis de bancários foram surgindo, principalmente diante dos novos ideais das instituições financeiras. Para Oliveira:

O novo profissional, além de ser simples vendedor, necessita de conhecimentos sobre mercado financeiro, sobre a utilização de softwares, de matemática financeira além da aquisição de atitudes e comportamentos relacionados ao conhecimento do mercado. Suas funções são ampliadas à medida que se enfatiza a polivalência e desestimula-se a prescrição de tarefas, já que as rotinas são informatizadas. (OLIVEIRA, 2002, P.61-62)

Todavia, o perfil do bancário mudou radicalmente, quando comparado ao perfil aplicado quando as instituições financeiras surgiram no mercado. No século XXI os bancários precisam além de tudo ser vendedores, para atingir as metas estipuladas pelos bancos para a venda de produtos e serviços.

Diante disso, a profissão que era considerada basicamente um trabalho escriturário, perdeu sua característica inicial e ao mesmo tempo causou muitos problemas para os bancários, inclusive de saúde, devido ao estresse, sendo até mesmo desmotivador devido ao cumprimento de metas elevadas entre outros fatores que podem interferir na carreira e no desenvolvimento profissional.

Todavia o termo, carreira, está diretamente relacionado como a evolução profissional ao longo do tempo devido à aquisição de novas habilidades e conhecimentos. e das experiências adquiridas com a atividade laboral, conforme explica Schuster e Dias (2012, P. 14).

De acordo com Telles (2013, P. 27), a carreira tem origem diante das oportunidades que as empresas oferecem para seus empregados, juntamente com o desejo desses em continuar desenvolvendo suas atividades, preferencialmente em uma mesma empresa.

Já o entendimento de Fernandes (2016, P.28), é que a carreira é um conjunto no qual estão relacionados, uma sequência de comportamentos dos funcionários, com as experiências adquiridas durante o tempo de vida profissional de qualquer pessoa. A autora destaca que o termo, “carreira” pode ser utilizado de quatro formas diferentes, sendo elas, como: avanço, como profissão, como sequência de trabalhos durante a vida, e ainda como uma sequência de experiências relativas as funções ao longo da vida profissional.

De acordo com Fernandes (2016, P.28) geralmente a carreira é considerada pelo senso comum, como uma hierarquia dentro das empresas, através de promoções. Já no sentido de profissão ela é vista popularmente como *status*, sendo que algumas profissões são consideradas de carreiras e outras não são. No sentido de trabalho desenvolvido de forma sequencial durante a vida, é considerado todas as espécies de trabalho que uma pessoa desempenhou durante sua vida. E por último a carreira representa a forma de como as pessoas experimentam o conjunto de trabalhos constituídos pelo seu histórico profissional.

Entretanto Dutra (2002, P. 102), apresenta um conceito mais contemporâneo sobre o termo em tela:

Carreira são as sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. (DUTRA, 2002, P.102)

Contudo, diante dos conceitos apresentados até aqui pode-se observar que a sequência de atividades exercidas profissionalmente durante a vida do ser humano é a carreira propriamente dita. Porém experiência de vida, comportamentos, entre outros, também somam para aperfeiçoar o desenvolvimento de competências profissionais, inclusive para trabalhar com problemas mais complexos. Para Costa (2010. p.27), “Essas posições são influenciadas e negociadas considerando motivos e aspirações individuais, expectativas e imposições da organização e da sociedade”.

Entretanto alguns princípios básicos eram as principais características entre as relações de trabalho, ou seja, entre os empregados e os empresários. Para Telles (2013, P.15) antigamente os trabalhadores que passavam sua vida profissional em uma mesma empresa, e que ainda possuíam em seu currículo promoções, de cargos e hierarquias eram considerados os profissionais de carreira. Porém esse modelo era considerado um modelo baseado na verticalidade, e era baseado na estabilidade profissional.

Já no modelo considerado moderno, o grande característica é a instabilidade, ou seja, a progressão além de ser de forma verticalizada ela também passou a ser de fora horizontal. É válido destacar que inclusive a atividades profissionais das mulheres passaram a ser vistas como carreira, o que no modelo tradicional não era permitido, segundo Telles (2013, P.16).

Para Chanlat (1998, p.67), existem quatro tipos principais de carreira, no qual são: a do tipo burocrático, que está basicamente dentro dos padrões organizacionais, é importante ressaltar que esse modelo não está mais em evidência, mesmo porque a criatividade e a iniciativa, assumiu o lugar do novo perfil de funcionários.

Ainda para o autor supracitado, a carreira profissional é outro modelo e esta se baseia na especialidade de determinada função. Ela também pode ser empreendedora, e sua principal característica é a independência profissional, onde o empreendedor é que assume os riscos do negócio, bem como é ele o responsável por inovar, e criar. De acordo com Chanlat (1998, p.68), por último está a carreira sociopolítica, ou seja, são as relações interpessoais que predominam esse modelo de carreira.

De acordo com Telles (2013, P.18), a ideia de carreira sofreu alterações devido às mudanças nos ambientes organizacionais, oriundas de novas práticas administrativas. Logo, a concepção do termo carreira passou a ser vista de forma mais individualizada, no qual as pessoas estão mais dispostas a assumir os riscos inerentes das decisões tomadas por elas.

Contudo os conceitos de carreira que eram relacionados entre as empresas e os trabalhadores já não são mais os mesmos. No entanto os profissionais passaram a ser os principais responsáveis por planejar sua vida profissional, bem com administrar sua carreira, da forma que ele considera mais condizente com suas expectativas.

Geralmente quando se fala em cargos de instituições bancárias ele é habitualmente confundido com funções exercidas. A diferença é que o cargo é designado para o posicionamento hierárquico que um profissional tem dentro da empresa, e na função é o conjunto de tarefas realizadas por determinado bancário, bem como pelas responsabilidades.

No entanto o cargo que mais se destaca é o de gerente, mas também existem cargos de agente comercial, assistente de gerencia, e gerente de contas. O que diferencia os cargos de um banco para o outro, e até mesmo as funções no próprio banco, é uma prova de conhecimento, denominada de CPA-10 e CPA-20, sendo que está ultima é direcionada para avaliar se o profissional está capacitado para atender os clientes de alta renda, por teoricamente serem mais exigentes.

Ambas as provas, são de conhecimento específicos, relacionados às atividades financeiras e possuem o objetivo de certificar se os profissionais estão aptos a atuar direcionados a prospecção, ou na área de vendas dos produtos de investimentos. O que as diferenciam é que na CPA-20 é a análise dos profissionais para atuarem exclusivamente nas agências bancárias, que oferecem além dos produtos de investimento, uma manutenção nos investimentos de destinados a alta renda, bancos privados e personalizados, segundo Stumpf (2018, p.01).

Contudo essas provas são consideradas fundamentais para que os bancários consigam um cargo melhor posicionado. De acordo com Telles (2013. P.32), os técnicos bancários, são os que possuem mais cargos nas instituições bancarias. Ainda para o autor, é através dos técnicos bancários que são progredidos os cargos, até chegar na gerência.

Nas palavras de Telles (2013), o técnico bancário realiza:

Atividade administrativa destinada a prestar atendimento aos clientes e ao público em geral, efetuando operações diversas, executando atividades bancárias e administrativas, de forma a contribuir para a realização de negócios, possibilitando o

alcance das metas, o bom desempenho da Unidade e a satisfação dos clientes internos e externos. (TELLES, 2013, P.32)

Contudo, para este cargo existem algumas atribuições que são consideradas principais, dentre elas, pode-se elencar: prestar o atendimento inicial e informar os clientes quando for solicitado; realizar as atividades administrativas básicas; operar os caixa de auto atendimento; instruir e relatar os processos administrativos e operacionais; efetuar cálculos referentes as operações administrativas; elaborar e redigir correspondências; promover as vendas de produtos; entre outras atividades relacionadas.

Todavia é ideal que todas as ações, indiferente de ações empresariais ou se forem decorrentes das atividades dos trabalhadores, que sejam planejadas. Logo um planejamento de carreira profissional não é mera atividade dos Recursos Humanos, conforme o entendimento de Dutra (1996, p.15). O planejamento de carreira também significa um conjunto de diversas atividades que direcionam as empresas, de forma política e ao mesmo tempo estrutural.

No entanto os planos de gestão de carreira, contribui para que as empresas conciliem os interesses delas com os interesses de seus empregados, de forma que os interesses desse ultimo, sejam valorizados e que esses possam crescer profissionalmente, na própria empresa, e conseqüentemente produzindo mais e auferindo mais lucros.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo será abordada a metodologia e o método aplicado para o desenvolvimento deste trabalho de pesquisa, do mesmo modo que serão apresentados os instrumentos da coleta de dados e a aplicação do instrumento de pesquisa.

3.1 METODO UTILIZADO

A pesquisa aqui desenvolvida consiste em uma revisão bibliográfica e documental sobre o tema aqui definido. De acordo como Fonseca (2002, P.32) o levantamento bibliográfico é realizado através de:

Levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32).

Entretanto, torna-se importante destacar a diferença entre metodologia e métodos. Logo a metodologia é voltada para a validade do percurso definido para a conclusão da pesquisa, porém ela não deve ser confundida com a teoria, da mesma forma que não deverá ser confundida com as técnicas e procedimentos adotados.

Deste modo, a metodologia é muito mais ampla que a descrição dos métodos utilizados no desenvolvimento da pesquisa, ela indica a opção teórica que o pesquisador escolheu, para concluir seu trabalho. Segundo Minayo (2007, P.44), a metodologia e o método devem sempre estar em conjunto, nas palavras do autor em comento “devendo ser tratados de maneira integrada e apropriada quando se escolhe um tema, um objeto, ou um problema de investigação” (MINAYO, 2007, p. 44).

Entretanto este trabalho possuiu a pretensão de ser descrito de forma simplificada, diante de entendimentos consagrados de diversos autores, sobre o tema aqui definindo. Portanto, não possui a pretensão de findar o tema, por ser este muito abrangente.

Esta pesquisa foi desenvolvida através de uma abordagem exploratória sobre a carreira profissional dos bancários. Nesse estilo de pesquisa, o principal objetivo é tornar o problema

mais explícito, permitindo ainda a construção de hipóteses. Contudo a abordagem exploratória, realiza um levantamento bibliográfico e ainda a análise de exemplos, com o intuito de estimular a compreensão de forma mais simplificada.

3.2 INSTRUMENTO DA COLETA DE DADOS

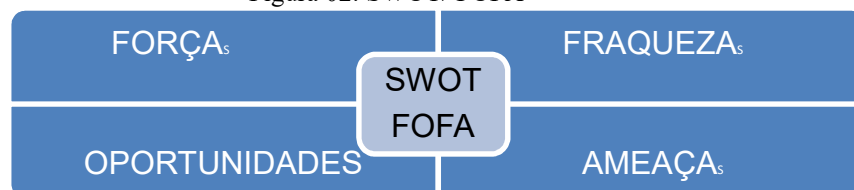
No entanto a pesquisa usou como procedimentos para a coleta de dados uma revisão bibliográfica, em obras de grande importância para a Gestão de Pessoas, como Chiavenato (2007) e Robbins (2007) como também foi desenvolvida, baseada em uma revisão documental em artigos científicos e revistas especializadas que tratem do tema, publicados nos últimos 20 anos. Foram necessários o uso de algumas palavras conectoras como; carreira profissional, promoções, gestão de pessoas, entre outras.

Como citado, o principal instrumento foi a coleta de dados baseadas na bibliografia exposta, todavia um dos principais métodos analisados que interfere no encarecimento profissional, inclusive no bancário, é a forma de como a equipe é liderada.

O principal instrumento da pesquisa em tela, contempla a análise da propagação dos Programas de Ascensão Profissional, treinamentos dos profissionais, iniciativa do gerenciamento de carreiras, entre outras, como o autoconhecimento.

A utilização da Matriz SWOT, ou FOFA como é conhecida no idioma português, é fundamental para que seja realizada uma avaliação mais profunda sobre o desempenho das atividades exercidas por cada um dos funcionários. De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003, P.43) geralmente essa ferramenta é utilizada nos planejamentos estratégicos das empresas, pois ela permite que sejam cruzadas informações em relação às forças e fraquezas internas das empresas, e as oportunidades e ameaças dos ambientes externos. Conforme demonstra a Figura 02:

Figura 02: SWOT/ FOFA



Porém ela não se restringe apenas a análise geral, ela pode ser utilizada de forma mais específica. Segundo o entendimento de Rocha (2019, P.01), os princípios a serem analisados são os mesmos que devem ser realizados para a análise das empresas, ou seja, primeiro devem ser analisados os fatores internos: as forças e as fraquezas.

No entanto no caso dos funcionários é importante que sejam analisados primeiro a postura profissional, bem como outras atitudes comportamentais de cada empregado. Logo é extremamente importante realizar uma análise mais detalhada sobre as principais habilidades, quanto das principais características de cada um dos funcionários avaliados. Contudo existe e a probabilidade do funcionário ser extremamente hábil tecnicamente, mas este não possuir um comportamento emocional para atuar em equipe, ou com clientes.

Entretanto é necessário que sejam verificadas quais são as oportunidades que existem para este funcionário, e sequencialmente dar um *feedback* sobre a possibilidade de desenvolvimento profissional. Todavia também é importante que sejam analisados se o profissional está apto para enfrentar determinados desafios.

Logo, é válido saber se as principais forças, como as habilidades técnicas, são capazes aproveitar as oportunidades e eliminar as ameaças. Sobre outra ótica, as fraquezas, como o empregado não saber trabalhar em equipe, pode acabar por perder as oportunidades e consequentemente aumentar as ameaças.

Os conceitos mais relevantes na gestão de pessoas e que contribuem para este estudo são os conceitos relevantes do comportamento do líder neste processo, bem como, as habilidades essenciais para o desenvolvimento dos líderes e liderados. Logo, se torna fundamental a compreensão do conceito de liderança e sua diferença entre gerência.

Liderança e gerência possuem diferentes conceitos que não devem ser confundidos, uma vez que para se líder não precisa ter um cargo de hierarquia nas organizações. Nem sempre quem ocupa o cargo de chefia é o líder, alcançar as metas almejadas administrando as mais diversas situações é o verdadeiro sentido de liderança.

O primeiro conceito apresentado é de Chiavenato (2003) que define a liderança como, “o processo de conduzir um grupo de pessoas. é a habilidade de motivar e influenciar os liderados para que contribuam da melhor forma com os objetivos do grupo ou da organização”. (CHIVENATO, 2003, p.24)

Na definição do autor supracitado, para alcançar os objetivos propostos um líder deve ter a capacidade de influenciar seus liderados. Algumas pessoas nascem com habilidades de liderar outras aprendem com o tempo, pois liderar é uma enorme responsabilidade. Neste

mesmo contexto Hunter (2009, p.41) complementa que "Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum".

Ainda, acrescentando os conceitos dos autores acima, para Cavalcanti (et al. 2006), não há consenso absoluto entre os autores quanto ao conceito de liderança. Para alguns, o importante é o poder de influenciar que o líder exerce sobre sua equipe. Já outros vão considerar aspectos que definem a personalidade e atitudes de um líder. Ainda existe outra possibilidade que permeia entorno daqueles que defendem que para cada situação deve haver um estilo de liderança adequado.

No entanto o líder ajuda a influenciar os colaboradores a operar na organização os seus sentidos emocionais, exerce sua função com satisfação e orgulho. Em contrapartida, o gerente atua de forma mais técnica, fazendo com que trabalho, seja feito de forma eficiente e produtiva.

Chiavenato (1999) afirma que a liderança não é sinônimo de administração, pois o administrador é responsável por funções como planejar, organizar, dirigir e controlar a ação organizacional para alcançar os objetivos. Um bom administrador deve ser necessariamente um líder, mas um líder nem sempre é um administrador os líderes devem estar presentes nos níveis institucionais, intermediário e operacional das organizações as quais precisam deles.

De acordo com Botelho (1992), há anos são estudadas as diferenças de comportamento entre o gerente e o líder, no que tange as suas visões da realidade e do contexto das organizações na sociedade. Nestes estudos, foram identificados os diferentes posicionamentos dos gerentes e líderes. O gerente apoia-se nas regras, normas e procedimentos, enquanto o líder se apoia em suas capacitações, habilidades e nas pessoas que trabalham sob seu comando.

Para o gerente, a rotina diária é uma batalha constante a ser vencida; enquanto, para o líder, ela é o reinício de novas oportunidades. Para o gerente, as crises são problemas desgastantes e aborrecidos. Para o líder, são situações inevitáveis que tem de ser enfrentadas com competência e discernimento.

Gestão e liderança devem caminhar juntas, e ambas são importantes dentro de uma empresa. Bennis (1988, p.06), propõe como melhor saída "montar equipes de pessoas que tem diferentes habilidades, e então fazer essas habilidades distintas funcionarem juntas".

Porém o líder, através de seu poder de percepção, compreende que é necessário realizar uma gestão invisível, ou seja, ele atua diante do intangível de instituição. Contudo

existem algumas respostas que auxiliam na compreensão de como estão os funcionários que não possuem os cargos mais elevados dentro das empresas.

Conforme o entendimento de Cavalcanti (2005, p.23) dentre esse questionamento pode-se elencar as mais diversas perguntas, como exemplo, se os funcionários estão satisfeitos com seus cargos, ou se estes estão motivados ou ainda comprometidos com a instituição? Ou ainda como funciona o diálogo com seus supervisores? Ou se suas ideias para melhoria da instituição podem ser expostas e se estas são postas em prática?

Entretanto, quando se trata do tema liderança, não se tem um conceito exato do assunto. Normalmente quando as sociedades vão evoluindo, esses conceitos acompanham o desenvolvimento, e adaptando-se a realidade social. Porém para alguns especialistas, a liderança e a gerência são atividades diversas, em compensação para outros autores essas atividades são semelhantes, pois ambas necessitam de determinados aspectos em comum, como a autoridade.

Logo os gerentes, normalmente, apenas possuem o dever de gerenciar pessoas ou setores empresariais, porém não é a mesma coisa que os liderar. Segundo Hunter (2004, p.25) “Gerência, não é algo que você faça para os outros, você gerencia seu inventário, seu talão de cheques, seus recursos. Você pode até gerenciar a si mesmo. Mas você não gerencia seres humanos. Você gerencia coisas e lidera pessoas”.

Com as palavras do autor supracitado percebe-se mais uma vez que o conceito gerência e de liderança estão intimamente relacionados, principalmente no que tange a atividade laboral dentro de qualquer empresa, inclusive das instituições bancárias. No entanto percebe-se também que não é uma tarefa muito fácil de separa-los completamente.

Bergamini (1994, p. 108), realizou uma distinção de ambas as atividades, para melhor compreendermos, conforme o exposto:

O gerente administra; o líder inova. O gerente é uma cópia; o líder é original. O gerente focaliza-se em sistemas e estrutura; o líder focaliza-se nas pessoas. O gerente apoia-se no controle; o líder inspira confiança. O gerente tem uma visão em curto prazo; o líder tem uma perspectiva em longo prazo. O gerente pergunta como e quando; o líder pergunta o quê e por quê. O gerente tem os olhos sempre nos limites; o líder tem seus olhos sempre no horizonte. O gerente limita; o líder dá origem. O gerente é o clássico bom soldado; o líder é a sua própria pessoa. O gerente faz certo às coisas; o líder faz a coisa certa. (BERGAMINI, 1994, p.108)

Entretanto a diferença entre as atividades está no comportamento de cada um dos profissionais, ou seja, no modo que cada um deles fazem uso do seu poder de controle, organização, liderança e planejamento. Como apresentado anteriormente, o gerente se

preocupa em apenas cumprir as metas, já o líder ainda procura formas para que sua equipe cresça profissionalmente em um ambiente de trabalho saudável, e indiretamente essa equipe irá cumprir as metas definidas pela empresa.

Conforme descreve Bergamini (1994, p.139):

Portanto uma das principais contribuições dos líderes não pode ser avaliada através de lucros imediatos, mas sim por meio de suas interferências dentro das organizações, desenvolvendo mais em longo prazo tanto as pessoas como as instituições a fim de que prosperem e cresçam com sucesso. Verdadeiros líderes conseguem com que as pessoas estejam desejosas de fazer as coisas certas, enquanto os gerentes conseguem apenas que elas façam certas as coisas. (BERGAMINI, 1994, p.139)

Quando as empresas, instituições financeiras, organizações de modo em geral, possuem um líder, acaba facilitando o comprometimento dos funcionários com seus afazeres, uma vez que eles colaboram para o crescimento da empresa em que trabalham. Isso faz com que a empresa seja bem vista pelos demais, pois o número de rotatividade de funcionários acaba diminuindo e conseqüentemente as produções aumentam, tornado assim mais vantajoso para todos, inclusive para as empresas.

Contudo o poder de persuasão que o líder, pode servir como uma forma de incentivar o desenvolvimento pessoal e profissional de cada um dos colaboradores. Deste modo, pode-se afirmar que nas instituições bancárias existe a possibilidade de o líder atuar de forma eficaz, principalmente quando existe uma sintonia entre os interesses de ambas as partes, ou seja do líder e de seus colaboradores, ou seja, é uma troca de comprometimento no qual todos saem ganhando.

É uma grande conquista, para organização quando os dois perfis comportamentais, liderança e gerência são encontrados em um mesmo profissional. Portanto existem diferentes estilos de liderança, que podem ser aplicados nas empresas, basta identifica-lo qual é o mais adequado e que supra as necessidades.

Os diversos estilos de liderança podem variar de grupo para grupo e de situação para situação. Quando um grupo tem dificuldade em se orientar para alcançar os objetivos, é uma direção forte e direta que traz bons resultados. Por isso, cabe ao líder analisar o comportamento do grupo e aplicar a liderança de acordo com a situação vivida por ele e pelo grupo, em determinados períodos. No entanto ele pode optar por atuar como um líder: autocrático, democrático, permissivo ou liberal, transformacional, carismático, situacional, participativo, sendo que todos os estilos possuem vantagens e desvantagens.

Na Liderança autocrática o controle das decisões está nas mãos de apenas um indivíduo, o líder, que raramente solicita ou acata as opiniões e sugestões dos seus subordinados. Com foco nas suas crenças e opiniões individuais os líderes que assumem essa postura autocrática normalmente tomam as suas decisões.

Esse tipo de liderança obriga o subordinado a se contentar em seguir ordens, muitas vezes sem poder questionar. É temido pelos funcionários, que só trabalham quando o líder está presente. Bergamini (1994) acrescenta que as consequências deste estilo de liderança no grupo são uma grande tensão, frustração e agressividade no grupo, com ausência de espontaneidade e iniciativa. Não existe amizade, apenas trabalho e execução de tarefas.

Liberal é outro estilo de liderança e é caracterizado pelo comportamento neutro e despreocupado. Normalmente, o líder não se envolve com o desenvolvimento do liderado e nem com suas necessidades e realizações. Ficam totalmente por conta do grupo tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas. Absoluta falta de participação do líder. O estilo liberal, *Laissez-faire*, tem como principal característica a liberdade oferecida aos liderados, fazendo com que a liderança se torne invisível.

Deve-se destacar que se configura, então, a ausência de liderança, uma vez que nesse estilo parece haver um nível significativo de negligência do desenvolvimento da equipe. Bergamini (1994) pondera que este estilo de liderança costuma trazer como consequências a produtividade do grupo não ser satisfatório, apesar dos membros terem uma atividade intensa.

Já o estilo de liderança democrático, tem o foco projetado nas relações humanas, os seguidores participam das tomadas de decisões e participam da elaboração dos objetivos e metas. Neste modelo o líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas.

O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. É objetivo e limita-se aos fatos em seus elogios e críticas. Bergamini (1994) revela este estilo de liderança com consequência positivas, onde há o desenvolvimento da amizade e do bom relacionamento entre os membros do grupo. O líder e os subordinados tendem a desenvolver comunicações espontâneas e cordiais.

Segundo Araújo e Garcia (2010), o estilo de liderança autocrático tem como característica um comportamento regido pela tradição, suas decisões são centralizadas e suas preocupações são focadas nas tarefas.

Já a liderança situacional, parte do pressuposto de que o melhor estilo de liderança depende da situação que se apresenta, cujo estilo ideal a ser adotado pelo líder é aquele que

melhor se adapta ao nível de desenvolvimento dos seus liderados. O gestor com esse perfil delega as tarefas aos colaboradores de acordo com as aptidões ou deficiências que eles possuem, por isso, precisa estar atento aos pontos fortes e fracos dos funcionários. De acordo com a Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (1986), é através dessa relação entre chefes e subordinados que se torna possível classificar a maturidade dos trabalhadores.

No entanto a liderança Transformacional inspira seus seguidores a transcender seus próprios interesses para o bem da organização e que é capaz de causar um efeito profundo e extraordinário sobre os seus liderados. De acordo com Robbins (2007, P.32) estes líderes prestam atenção às preocupações e às necessidades de desenvolvimento de cada um de seus liderados; modificam a forma de seus seguidores analisarem as coisas, ajudando-os a pensar nos velhos problemas de uma nova forma; e são capazes de entusiasmar, incitar e inspirar as pessoas a darem o máximo de si na busca dos objetivos da organização.

E por último, está a liderança Carismática, busca sempre oportunidades, e tem uma visão estratégica para motivar e mudar as imperfeições detectadas no grupo. Ele foca o emocional das pessoas, com isso inspira os colaboradores, estimula o sentimento do grupo, que desenvolve uma relação de amizade, fazendo do ambiente de trabalho um lugar harmônico. O líder carismático existe um elevado grau de confiança ao seu grupo.

Os estilos de lideranças exercidos dentro das organizações são definidos muitas vezes pelas mesmas, elas exigem que o líder tenha capacitação conforme suas necessidades e seu planejamento estratégico, a fim de que sua missão seja cumprida, sendo assim, um líder necessita pensar de forma abrangente e atuar em seu espaço profissional. Todavia é essencial que os líderes avaliem o desempenho de sua equipe para que, possa contribuir com o desenvolvimento profissional de cada um dos colaboradores.

O gestor com o perfil de liderança situacional delega as tarefas aos colaboradores de acordo com as aptidões ou deficiências que eles possuem, por isso, precisa estar atento aos pontos fortes e fracos dos funcionários. De acordo com a Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (1986), é através dessa relação entre chefes e subordinados que se torna possível classificar a maturidade dos trabalhadores.

Todavia o ciclo PDCA, apresentada neste estudo, é uma ferramenta de gestão extremamente importante para qualquer espécie de planejamento, inclusive o s de processos de carreira. Sendo ele facilita para que as metas sejam alcançadas, de forma sistemática, bem como a qualidade da forma que será realizada. Ele é dividido em quatro partes, que consistem

em planejar, fazer, checar e verificar, e agir. Cada uma dessas ações possui algumas características que devem ser realizadas, sequencialmente.

O “P”, significa *Plan*, ou seja, é o planejamento, sendo está a fase inicial do processo de gerenciamento das ações. Nesta fase deverão ser definidas as metas ou até mesmo identificar quais são os possíveis fatores que interferem para o alcance dos objetivos estipulados no plano. Todavia é no planejamento que devem ser observados os procedimentos necessários para que os resultados saiam de acordo com o desejado.

Por sua vez o “Do, significa Fazer, ou seja, executar as atividades que foram pré-determinadas no planejamento inicial. Para Neves (2007), aqui o profissional que está desenvolvendo seu plano estar aptos antes de dar início a execução, pois é nessa etapa que são analisados todos os dados pertinentes para as fases posteriores do ciclo PDCA.

Em outras palavras é aqui que os processos são implantados. Vale destacar que para que ocorra como o desejado, deve ser seguido o cronograma inicial, bem como também deve ser supervisionado. Após a fase do fazer, está a fase do *Check*, ou seja, checar. Nessa etapa, devem ser analisados como estão fluindo os processos anteriores, para que possa dar continuidade ou se devem ser alterados. Ou seja, nesta fase do ciclo os resultados que foram obtidos até aqui, são comparados com o objetivo almejado, essa comparação é realizada através das informações colhidas nas fases anteriores.

De acordo com o entendimento de Neves (2007), é nesta fase que se observa, se está ocorrendo como o planejado inicialmente. Logo é de extrema importância o auxílio de uma metodologia estatística para diminuir os possíveis erros, bem como o tempo de execução do plano. O que acarretará diversas vantagens econômicas e otimização do tempo.

Por último no ciclo PDCA, encontra-se a fase do *ACT*, ou seja, a fase da Ação. Logo, esta fase é um pouco mais complexa que as demais, pois nela serão analisados os relatórios do percurso do processo. Segundo Periard (2011) caso seja necessário é aqui que o profissional deve realizar as mudanças para que a qualidade dos procedimentos seja superior a que está sendo executada. Pois os processos devem estar sempre sendo aprimorados.

É importante destacar que esta fase é dividida em duas etapas, sendo que na primeira ela deva atuar corretivamente e na segunda etapa ela deve visar à melhoria. No primeiro momento ela decide se deve adotar o plano proposto na etapa anterior como padrão, se os objetivos almejados já tiveram sido alcançados.

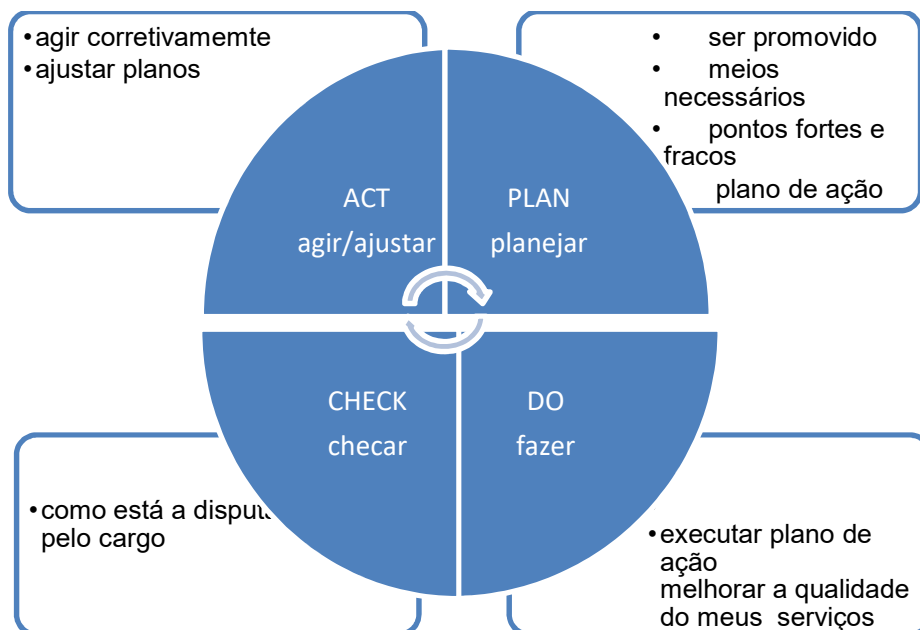
Para Andrade e Melhado (2003), é nessa fase também que se deve atuar de forma corretiva, direcionada aos pontos em que impediram ou que dificultaram para que o objetivo

não fosse atingido, no primeiro momento. No entanto após o final dessa etapa o ciclo retorna para a fase inicial que é a do planejamento, o que permite que sejam realizadas melhorias nos processos.

Nesta fase da Ação, são necessárias algumas atividades como exemplo a comparação dos resultados obtidos, um relatório dos efeitos causados pelas ações realizadas e por último a verificação das ações tomadas se elas estão sendo eficientes, conforme o entendimento de Andrade e Melhado (2003).

Já na segunda etapa devem ser realizadas ações que busquem sempre melhorar o desempenho do processo em um todo. É válido destacar que esta fase é quando os procedimentos são padronizados na fase do Fazer, ou seja, na fase do DO. Em outras palavras quando os procedimentos estão sendo executados de acordo com o esperado, estas ações devem tornar-se padronizadas.

Figura 03: Ciclo PDCA



3.3 APLICAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA

Algumas questões foram fundamentais para aplicar os dados obtidos diante da pesquisa aqui desenvolvida. Entre elas pode destacar: quais são as principais informações que merecem ser descritas? De que modo deverão, ser expostos os dados obtidos, para realçar as principais características?

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Aqui serão expostos dados fictícios sobre a agência de Curitiba do Banco Y, como também serão analisadas algumas hipóteses de como pode ocorrer o encarreiramento nesta agência, baseado no referencial teórico apresentado.

4.1 CARACTERÍSTICAS DA AGÊNCIA DE CURITIBA DO BANCO Y

O Banco Y, possui agências em diversas cidades do Brasil, sendo este banco um dos mais populares em varejo no território nacional. Sua marca é considerada uma das que mais possui credibilidade, e segurança no setor. Ele ainda cumpre com a função social e com competência para atuar no ramo financeiro, sem deixar de lado seus valores e missão.

Entretanto o Banco Y proporciona para seus funcionários uma perspectiva de carreira dentro da empresa. Geralmente os profissionais que iniciam sua carreira profissional nesta agência, começam ou começaram a atuar em cargos como atendente ou estagiário. Posteriormente através de análises de desempenho, são promovidos a outros cargos, com uma melhor remuneração, ou título.

A agência do Banco Y, oferece a seus colaboradores a possibilidade de administrarem suas carreiras de forma planejada, para quem possui interesse em aproveitar as oportunidades que o Banco disponibiliza. Através do Banco também são oferecidos cursos de especialização de diversas áreas, para aprimorar o conhecimento de cada funcionário na função que ele exerce.

O Banco desenvolveu um programa de Ascensão de Carreira, onde auxilia os funcionários da agência a gerenciar suas próprias carreiras, de forma que seja conciliado seus interesses pessoais com as necessidades e principalmente com as estratégias institucionais.

No entanto o programa de ascensão analisa e prevê as principais habilidades e consequentemente as competências de cada colaborador. E do mesmo modo informa os funcionários sobre as oportunidades de cargos, através de um recrutamento interno para que eles se desenvolvam profissionalmente e atinjam seus objetivos, pessoais e profissionais. Logo, o programa é dividido em três fases: a qualificação dos funcionários, a certificação e o comissionamento.

A fase da certificação, visa reconhecer as principais competências de cada um dos colaboradores. Essas competências são analisadas, independentemente de como elas foram adquiridas, se através do meio formal, ou experimental. Diante da Resolução nº 3.158 de 17 de Dezembro de 2003 do Banco Central do Brasil (BANCO CENTRAL DO BRASIL, Resolução 3158, 2003), tornou-se obrigatória, esta certificação para profissionais que atuam em diretamente com a distribuição de produtos relacionados a investimentos.

Já a qualificação é a análise de desempenho dos candidatos, bem como do perfil para ocupar determinado cargo. Contudo, o Banco Y utiliza um sistema no qual permite que sejam analisados os talentos e as oportunidades, o que facilita para que os funcionários tracem seus planejamentos de carreiras, de forma que seja possível a conclusão desse planejamento.

Entretanto a qualificação faz uso de dois módulos, como o próprio nome indica: os talentos, que é composto basicamente pelo currículo profissional; e pelas oportunidades de vagas em outros cargos, disponibilizados pela agência do Banco Y. Porém os empregados que são classificados, neste sistema, ainda passam por uma entrevista, e são mais uma vez selecionados, para então passarem a ocupar as vagas disponibilizadas.

Logo, a forma de avaliar os funcionários podem sofrer alterações em cada período que ela for realizada. A forma de como será realizada irá ser disponibilizada para os bancários através de uma circular, ou cartilha interna da instituição bancária. Ela pode ser de forma que seja realizada uma autoanálise, posteriormente por gestores e por último por outros funcionários, para assim chegar a uma conclusão.

O candidato que possuir uma melhor pontuação, receberá a promoção, conforme a disponibilidade do orçamento. Cursos de especialização, assiduidade, comprometimento, também podem ser critérios de avaliação. Segundo Schuster e Dias (2012. P. 16) realizar uma análise do plano de carreira, é demonstrar para o trabalhador que ele está evoluindo em sua vida profissional.

De acordo com Telles (2013. p.42), “A Progressão Funcional ocorre por meio das promoções por antiguidade ou merecimento”. Porém ele pode ser adquirido por mérito ou por antiguidade. No caso da promoção adquirida por mérito, normalmente ela é aplicada aos bancários que possuem mais de seis meses no mesmo cargo.

Geralmente após serem analisadas, cada uma das situações dos funcionários é que será calculado se o banco pode disponibilizar certa quantia de seu orçamento para efetuar essa promoção. Contudo se o valor não estiver sido determinado anteriormente, o Banco Y não

terá a obrigatoriedade de promover algo. Caso contrário, estiver sido homologado em convenções coletivas de trabalho, o banco deverá cumprir com o acordo.

Por ultimo ocorre o comissionamento, diante das normativas internas e vigentes do Banco. Todavia para auxiliar todo esse processo o Banco Y adotou uma gestão de desempenho, para contribuir com o processo de planejamento individual de cada profissional, onde também oferece suporte aos programas de gestão de pessoas e orienta o processo de desenvolvimento.

4.2 CARGOS E FUNÇÕES DO BANCO Y

Existem diversos cargos que compõem a equipe de profissionais que operacionalizam as atividades do Banco Y de Curitiba, e sem eles as instituições financeiras não teriam como funcionar, mesmo havendo muitas atividades que são automatizadas.

No Banco Y, existem diversas funções como: auxiliar de atendimento; caixa; assistente de agencia; assistente de atendimento; tesoureiro; supervisor de canais; supervisor e gerente de atendimento; gerente de pessoa física, jurídica e gerente geral.

Entretanto existem requisitos básicos para ingressar em cada um dos cargos, como o nível de escolaridade, experiência, entre outros. De acordo com Telles (2013, p.35) uma forma de ser promovido e através do tempo de serviço e a experiência, como exemplo pode-se citar o Técnico Bancário, que geralmente é promovido ao cargo de Caixa, e com o decorrer do tempo e do desempenho, pode ir sendo graduado, construindo assim sua carreira profissional.

Teoricamente até é possível que um Técnico passe direto para o cargo de Supervisor, mas na pratica isso raramente acontece, pois geralmente elas seguem uma sequência logica, ou seja, as funções vão subindo gradativamente. Aqui se faz importante reafirmar o entendimento de Chanlat (1998, P.69), já apresentado quando ele faz referência ao modelo burocrático de carreira.

Contudo, é através de uma análise das atribuições, posição hierárquica, responsabilidades, que são criadas as funções gratificadas no Banco Y. A partir dessa análise que serão observados as funções na qual o bancário almeja, porém a experiências em cargos mais baixos, são essenciais para as atividades do cargo de nível mais elevado.

Frente ao exposto, as experienciais nas funções gratificadas, pertencem diretamente a uma trajetória para que os candidatos ao processo seletivo interno, cumpram, visando atingir cargos melhores. Posto isso, a agência Do Banco Y com sede em Curitiba, passou a fazer uso

de algumas estratégias para conquistar seus funcionários, para que esses permaneçam por mais tempo nas instituições, diminuindo a rotatividade de profissionais.

4.3 PLANEJAMENTO INDIVIDUAL DE CARREIRA

Todavia o planejamento individual de carreira, necessita que o trabalhador seja responsável por três tarefas, entre elas estão à auto avaliação, estabelecer alguns objetivos, e desenvolver o plano em si. A auto avaliação, é análise das principais qualidades, incluindo os próprios interesses e suas qualificações.

Porém para que seja estabelecidos os objetivos é importante antes ter realizado a auto avaliação, e o mercado tenha sido analisado. Para desenvolvimento do plano é necessário que seja implantada a capacitação para que o empregado, que está desenvolvendo o plano, possa atingir suas metas, segundo Fortuna etc. e tal (2001, p.83).

Entretanto no começo do século XXI, o desenvolvimento de um plano de carreira de forma individualizada, não era muito comum e havia muita resistência por parte dos próprios trabalhadores. De acordo com Dutra (2002, p.104-105), alguns dos principais fatores que contribuía para que houvesse certa resistência, eram fatores externos, como a remuneração. Com esse exemplo fica evidente que a resistência, tinha origem da insegurança ou até do medo de arriscar.

Existem diversos modelos de planejamento de carreira, mas em todos eles deve conter o autoconhecimento, os objetivos devem ser traçados inicialmente e as estratégias que serão utilizadas, porém também é indicado que haja um conhecimento sobre o mercado no qual pretende atuar.

Também é indicado que seja realizado um plano de ação, ou seja, a forma de como será posta em prática de preferência com um prazo curto, e os recursos disponíveis. E para finalizar um modelo mais eficiente, é válido que as ações sejam constantemente avaliadas, inclusive com fatores externos, como a vida pessoal e o lazer.

Diante do exposto, observa-se que o plano de carreira, é essencial para qualquer trabalhador, porém quando ele é realizado pelas empresas, estas também obtêm vantagens principalmente quando o profissional possui o desejo de continuar trabalhando nela. O plano de carreira realizado individualmente, ou seja, pelo próprio interessado, está ganhando mais espaço, mesmo havendo muita resistência, por ter que enfrentar os riscos. Logo, nas agencia

bancarias existem vários programas que podem contribuir para que os funcionários engajem nesta carreira profissional.

Porém é importante destacar que para alcançar alguns cargos é necessário que o candidato possua alguns requisitos básicos inerentes ao cargo, como é o caso do certificado das provas do CPA10 ou CPA 20, para os almeçados cargos de gerência.

Conforme observa-se a Figura 04:

Figura 04: Cargos e Requisitos

CARGO	FUNÇÃO	REQUISITOS
Aux. Atendimento	Responsável por auxiliar a gerencia no atendimento qualificado	Curso de nível médio/ 90 dias de experiência na empresa/ curso de identificação bancaria (grafoscopia)
Caixa	Realiza e recebe transações bancárias	Curso de nível médio/ 90 dias de experiência na empresa/ curso que integram a formação de caixa
Assistente de Agencia	Assessora o gestor na unidade de coordenação	Curso de nível médio/ 180 dias de experiência na empresa
Assistente de atendimento	Assessora e apoia a gerencia no atendimento aos clientes	Curso de nível médio/ 365 dias de experiência na empresa/ Certificado CPA-10
Tesoureiro	Coordena e executa as atividades relacionadas a tesouraria da agência	Curso de nível médio/ 365 dias de experiência na empresa/ curso que integram a formação de caixa
Supervisor de canais	Supervisiona e acompanha os canais vinculados as agencias	Curso de nível médio/ 730 dias de experiência na empresa
Supervisor de Gerente	Responsável pela gestão da equipe e das rotinas de trabalho	Curso de nível médio/ 730 dias de experiência na empresa/ Certificado CPA-10
Gerente de pessoa física	Responsável pela cartela de clientes pessoas física.	Curso de nível médio/ 730 dias de experiência na empresa/ Certificado CPA-10 ou CPA-20
Gerente de pessoa jurídica	Responsável pela cartela de clientes pessoas jurídica	Curso de nível médio/ 1095 dias de experiência na empresa/ Certificado CPA-10 ou CPA-20
Gerente geral	Responsável pela gestão de toda a agência	Curso Superior Completo/ 1460 dias de experiência na empresa/ Certificado CPA-10 ou CPA-20

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nas instituições bancárias, de modo em geral, a promoção não consiste apenas em elevar o cargo do profissional, mas sim um aumento salarial no qual o bancário continua a exercer a mesma função, com as mesmas atribuições que lhe eram conferidas. Todavia é importante ressaltar que os *status* do cargo permanecem os mesmos, apenas o que será alterado é um valor a mais em sua remuneração.

Já a promoção por tempo de serviço, ou por antiguidade, é aplicada a todos da equipe que possuem mais tempo de “casa”. De acordo com o tempo de serviço prestado na empresa é que ela é concedida ao funcionário. Essa é a forma mais simples de se conseguir uma promoção.

Posto isso, observa-se que a promoção é uma vantagem para os bancários, pois diante das duas formas que ela pode acontecer, os cargos e as funções continuam as mesmas. O que para alguns é até mais aconselhado, pois nem todos possuem habilidades para galgar um cargo mais elevado. Outra vantagem da promoção, é que em casos que não haja a disponibilidade de cargos mais altos, os funcionários que já atuam passam a ser mais bem remunerados e podem dar continuidade na sua carreira profissional. Logo, também existe o processo seletivo interno que contribui para que haja uma elevação de cargo, incentivando os bancários em sua carreira.

O processo seletivo interno também é uma forma de construir uma carreira profissional no Banco Y. Torna-se indicado que os candidatos passem por esses processos de seletivos internos, pelo menos em um período de um ano, para que devagar ele alcance um melhor posicionamento.

Para os bancários participarem do processo seletivo interno do Banco Y, eles devem aguardar a convocação para o processo, ou eles podem se inscrever antecipadamente a espera da abertura de uma vaga, em outras palavras o empregado está formalmente interessado na vaga.

Nessa espécie de processo, os fatores que são analisados são as experiências profissionais e conseqüentemente o currículo. A inscrição voluntária é realizada em um banco de oportunidades, assim denominado, no qual sua principal função é agilizar esse processo.

Antes de ser realizado o processo seletivo no interior do Banco Y, os gestores irão avaliar cautelosamente o currículo dos candidatos.

O principal objetivo do processo seletivo interno é aperfeiçoar o desenvolvimento profissional da sua equipe, como também identificar os funcionários que possuem o perfil mais próximo das atividades exigidas pela função desejada. Normalmente os processos seletivos internos, são divulgados através do sistema interno de informática, sendo dever e responsabilidade dos empregados interessados estarem a par sobre as informações contidas nele.

Contudo para alguns doutrinadores, como é o caso de Chiavenato (2002, P.201) no caso do recrutamento interno é quando a empresa tem uma vaga disponível, e ela aproveita outro funcionário para completar a vaga. Essa técnica pode ser de forma vertical, que é aquela que o empregado muda de cargo sendo promovido, ou ainda pode ser de forma horizontal que é a mudança de setor, mas continua no mesmo nível.

Neste sentido é que Oliveira (2005, P.20), completa afirmando que as técnicas no ambiente interno são a análise de descrição dos cargos, avaliação do cargo, o treinamento, avaliação de desempenho, o plano de carreira, plano de benefícios sociais, política social e a higiene e segurança.

Porém o recrutamento interno ainda pode trazer outras vantagens para a empresa, como economia na contratação e treinamento. Da mesma forma que ele ainda pode envolver transferência de funcionários de outros departamentos, como promoções programas de incentivo ao próprio desenvolvimento pessoal e planos e carreiras.

Logo Medeiros (2013, P.05), afirma o quanto é importante essa espécie de seleção, para a motivação dos funcionários, principalmente para manter-se na empresa, “Esse tipo de processo pode ser visto como um fator para motivar, reter e fidelizar os colaboradores”. Como um possível reflexo, desse modelo de recrutamento, tem-se a fidelidade do funcionário para com a empresa, pois esse visa uma expectativa de crescimento.

O recrutamento interno circula apenas no interior da agência. Dias (2007. P.01), explica “A divulgação da vaga de trabalho pode ser feita através do *newsletter* da empresa, do painel de informação, por sistema informático de ofertas de emprego da empresa, no jornal da empresa, etc.”

Contudo a autora supracitada, Dias (2007, p.01), ainda completa que como qualquer outra técnica de contratação, o recrutamento interno pode trazer algumas desvantagens para o interior da empresa, como o baixo número de candidatos a preencher a vaga.

Já o entendimento de Michel (2007, p.01) as vantagens e desvantagens são outras mais específicas. Para o autor, as vantagens dessa forma de recrutamento aproveita melhor o potencial das pessoas que já estão trabalhando na empresa, encoraja o desenvolvimento profissional, incentiva a permanência e ainda fideliza os funcionários a empresa, passa a sensação de estabilidade para os empregados, não é necessário a socialização entre novos membros no ambiente laboral, e ainda proporciona uma possibilidade de melhor selecionar os candidatos, por estes já serem conhecidos.

Logo as desvantagens também são diversas, nessa forma de seleção de pessoal. Para Michel (2007, p.01), ela pode impedir que novas ideias sejam implantadas dentro da empresa, favorece a rotina e fortalece o conservativismo, mantém inalterado os mesmos funcionários, é um processo de seleção adequado para empresas muito burocráticas, e além de tudo mantém o conservadorismo cultural inerente da empresa.

Contudo as técnicas utilizadas nos processos seletivos internos podem variar de acordo com cada modelo de banco e com o que ele busca. Essas técnicas podem ser adaptadas e variar conforme o perfil da instituição financeira e ainda diante dos objetivos que ela pretende com o plano de carreira dos empregados.

6 CONCLUSÕES

Diante do exposto nessa pesquisa pode-se observar que as empresas em geral estão passando a se adequar as mudanças de mercado, e frente a isso elas estão passando a investir mais na carreira de seus profissionais, proporcionando benefícios e vantagens para ambas às partes. Todavia quando o empregado percebe que está sendo reconhecido por suas habilidades e profissionalismo, ele automaticamente passa a se comprometer mais com a empresa que ele trabalha.

Porém as empresas que contribuem para que os funcionários desenvolvam seus planos de carreira, principalmente quando há a presença de um gestor para auxiliar, os resultados finais se tornam melhores e ainda contribui para que a empresas se posicione em um patamar melhor, diante da concorrência.

Entretanto o objetivo geral dessa pesquisa era propor ações de promoção de engajamento de líderes e liderados nos programas de ascensão profissional, bem como contribuir com meios para que estes profissionais recebessem uma formação específica direcionada a suas respectivas funções, no Banco Y.

Contudo, foi constatado que essa ascensão é permitida através de uma análise de desenvolvimento individual de cada empregado, observando as principais forças que eles oferecem para que o Banco Y aproveite as oportunidades de negócios, bem como esses profissionais aproveitem as oportunidades de uma possível promoção. Por outro lado, também são analisadas as fraquezas desses empregados, o que faz com que alguns não sejam elegíveis a promoções internas. Logo, essas fraquezas podem se tornar ameaças, para ambas as partes, para o profissional que não é promovido, como para o banco que pode vir a perder seus clientes.

Diante de todo o exposto outro fator que se destaca é a qualificação de novos profissionais que atuam nas instituições bancárias. Como apresentado, em muitos casos quando os profissionais possuem todos os requisitos para ingressar nos bancos, e ainda são extremamente qualificados, é mais difícil que ele se mantenha por muito tempo neste emprego. Isso porque, dependendo da situação, as ofertas de salários em outras empresas, podem ser melhores até mesmo com cargas horárias reduzidas, entre outros fatores mais atrativos, o que se torna mais uma vez necessário que os Bancos passem a investir mais na carreira de sua equipe.

7 POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Através dessa pesquisa, foi possível perceber a importância do clima e da cultura organizacional das empresas e mais especificamente das agências bancárias. Porém uma pesquisa futura, onde possa ser realizada uma pesquisa de campo nas agências, será bem-vinda. Principalmente visando a qualidade de vida e a motivação dos colaboradores, em prestar suas atividades profissionais em determinada agência bancária.

Pois a cultura e o clima organizacional são um dos principais fatores que refletem diretamente na economia das instituições. Seja por um clima desagradável entre os funcionários, gerando a baixa estima em produzir, ou seja, através da cultura que a empresa possui, desempenhada por seus administradores, sendo esta última um dos principais fatores que levam as empresas a falência.

Um ambiente laboral sadio é onde os colaboradores satisfeitos possam indiretamente auferir mais rendimentos e lucros para as empresas em que eles trabalham. A satisfação de toda a equipe é de extrema importância para o crescimento das empresas. Essa satisfação engloba muitos fatores, entre eles estão a convivência com seus colegas e superiores, a adesão de regras impostas pela empresa, as recompensas ofertadas, entre outras.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Fabio Felipe de; MELHADO, Silvio Burrattino. **O método de melhorias PDCA**. Boletim Técnico da escola Politécnica da USP. Departamento de Engenharia de Construção Civil. São Paulo: EPUSP, 2003.

ARAÚJO, Luís César; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução nº 3.158 de 17 de dezembro de 2003**. Disponível em:<https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/46489/Res_3158_v1_O.pdf>. Acesso em: 10 de Dez. 2019.

BENNIS, Warren; NANUS, Burt. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BEZERRA, Aline de Sousa. **Clima organizacional: fatores que influenciam na empresa XYZ**. 2011. Disponível em:<<http://leg.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/ALINE%20DE%20SOUSA%20.pdf>>. Acesso em: 14 out. 2019

BONDIOLI, Andreia Cesar; MULATO, Mariana Loyola. **Clima organizacional: o fator estresse nas organizações**. 2013. Disponível em:<<http://www.bibliotecadigital.funvicpinda.org.br:8080/jspui/bitstream/123456789/206/1/BondioliMulato.pdf>>. Acesso em: 16 out. 2019.

BOTELHO, Eduardo. **Administração inteligente: a revolução administrativa**. São Paulo: Atlas, 1992.

BRIDGES, William. **Um Mundo sem Empregos**. São Paulo: Malawi Books, 1995.

CAVALCANTI, Vera Lucia. **Liderança e motivação**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

_____; CARPILOVSKY, Marcelo; LUND, Myrian; LAGO, Regina. **Liderança e Motivação**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CHANLAT, Jean François. **Quais carreiras e para qual sociedade?** RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, nov./dez. 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Campus, 2002.

_____. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

_____ **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 6ª ed. Rio de Janeiro; Campus, 1999.

_____ **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____ **Introdução à Teoria Geral da Administração.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____ SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CORREA, Kenneth. **História de pesquisa de clima organizacional.** 2008. Disponível em: <<https://www.administracaoegestao.com.br/planejamento-estrategico/modulo-i-conceitos/historia-da-pesquisa-de-clima-organizacional/>>. Acesso em: 23 out. 2019.

COSTA, Luciano Veneli. **Avaliação da Carreira no Mundo Contemporâneo: Proposta de um Modelo de Três Dimensões.** ENANPAD – XXXIV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 25-29 set. 2010.

COSTA, Fernando Nogueira da. **O Brasil dos bancos.** 2012. Disponível em: <https://www.unicamp.br/unicamp/sites/default/files/jornal/paginas/web_ju535pag03.pdf>. Acesso em: 04 Nov. 2019.

DAVID, Márcio Luiz. **A transformação do processo de trabalho e a descaracterização da profissão de bancário.** 2004. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Economia296365.PDF>>. Acesso em: 03 nov. 2019.

DAVIS, Keith. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1992.

DIAS, Elisângela. **Quais são os tipos de recrutamento mais utilizados?** 2007. Disponível em: <<https://www.todacarreira.com/tipos-de-recrutamento/>>. Acesso em: 05 nov. 2019.

DUTRA, Joel Souza. A gestão de carreira. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização.** 9 ed. São Paulo: Gente, 2002.

_____ **Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas.** São Paulo; Atlas, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo; Atlas, 2001.

GUERRA, Vanna Abadhia Adaime. **Importância do planejamento individual de carreira para funcionários do Banco do Brasil e o papel do novo programa ascensão profissional (PAP) neste processo.** 2007. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14216/000649507.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 03 Nov. 2019.

FERNANDES, Rosângela Ferreira Leal. **Coach uma experiência psicológica.** Londrina, ED UNifil. 2016.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FORTUNA, Antônio Alfredo de Mello; TACHIZAWA, Elio Takeschi; FERREIRA, Vitor Claudio Paradela. **Gestão de pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócio**. 2 ed. Rio de Janeiro; FGV, 2001.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para Administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU 1986.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.

MATOS, Marcia. **Fatores relevantes a gestão de carreira de funcionários do Banco do Brasil**. 2004. Monografia (Especialização). Associação de Ensino Unificado Distrito Federal, Brasília.

MEDEIROS, Morgana Figueiredo. **Recrutamento e seleção de pessoas: métodos e técnicas que podem ser utilizados por profissionais de Recursos Humanos**. Disponível em: <https://riuni.unisul.br/bitstream/handle/12345/3618/MORGANA_FIGUEIREDO_MEDEIROS-%5B46726-11301-1-697050%5DMORGANA_FIGUEIREDO_MEDEIROS-46726-11300-3-697050TCC_POS_GRADUACAO-_Gestao_de_Pessoas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 29 out. 2019.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. Pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: HUCITEC, 2007.

MICHEL, Murilo. **Tipos de recrutamento e sua importância para a gestão adequada de pessoas aplicadas as empresas**. 2007. Disponível em: <http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/dBGH58nixEbJRER_2013-4-30-10-37-37.pdf>. Acesso em: 03 nov. 2019.

NEVES, Thiago Franca. **A importância da utilização do ciclo PDCA para a garantia da qualidade do produto em uma indústria automobilística**. Monografia. 2007. Engenharia da Produção da Universidade Federal de Juiz de Fora, MG.

OLIVEIRA, Wilandia Mendes de. **Perfil analítico-descritivo da pesquisa sobre clima organizacional em instituições de ensino superior (1970-1995)**. 1996. Tese de Doutorado (Faculdade de Educação da USP - Área: Administração Escolar). São Paulo, 1996.

OLIVEIRA, Hermenegildo José de. **O segmento Econômico Bancário Brasileiro, com ênfase no Banco do Brasil e no Desemprego Estrutural, de 1990 a 2002**. 2002. 88 f. Monografia (Bacharel em Economia) — Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Católica de Salvador. Salvador.

OLIVEIRA, Luciana Sarkis de. **Gestão Pessoal: métodos e processo o recrutamento de pessoal**. 2005. Disponível em: <<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/751/2/20100557.pdf>>. Acesso em: 05 nov. 2019

PERIARD, Gustavo. **O ciclo PDCA e a melhoria contínua**. 2011. Disponível em:<<http://www.sobreadministracao.com/o-ciclo-pdca-deming-e-a-melhoria-continua/>>. Acesso em: 04 Dez. 2019.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall. 2007.

ROCHA, Erico. **Como usar a análise SWOT para avaliar o desempenho de sua equipe**. 2019. Disponível em:< <https://www.ignicaodigital.com.br/como-usar-analise-swot-para-avaliar-minha-equipe/>>. Acesso em: 08 Dez. 2019.

RUSSOMANO, Mozart Victor. **Curso de direito do trabalho**. 9. ed. Curitiba: Juruá, 2004.

SCHUSTER, Marcelo da Silva; DIAS, Valeria da Veiga. **Plano de Carreira nos Sistemas de Gestão Público e Privado: Uma Discussão a luz das Teorias Motivacionais**. Revista de Administração IMED. Santa Maria, v. 2, n. 1, p. 1-17. 2012.

SEGNINI, Liliana. **Mulheres no trabalho bancário: difusão tecnológica, qualificação e relação de gênero**. São Paulo; Universidade de São Paulo, 1998.

SILVA, Luiz Ramos da. **Empregabilidade: o entendimento da gerência média do Banco do Brasil. Um estudo de caso**. 2001. Dissertação (Mestrado) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SOUSA, Ana Paula Coutinho de. **As práticas de gestão de pessoas, processos, atividades e controles no departamento de Recursos Humanos: Estudo de caso da Empresa Reason Tecnologia S.A.** 2009. Disponível em:<<http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis291245>>. Acesso em: 01 Dez. 2019.

STUMPF, Kleber. **Carreira Bancária: como ingressar**. 2018. Disponível em:<<https://www.topinvest.com.br/carreira-bancaria-como-ingressar/>>. Acesso em: 05 nov. 2019.

TELLES, Ítalo Rodrigues. **Plano de carreira: um estudo de caso de uma instituição financeira pública**. 2013. Disponível em:<<https://repositorio.bc.ufg.br/bitstream/ri/1564/1/%C3%8Dtalo%20Rodrigues%20Telles.pdf>>. Acesso em: 05 nov. 2019.

WERLANG, Jordany Petry. **O trabalho bancário como modalidade de trabalho penoso: implicações do exercício da atividade na saúde dos empregados**. 2015. Disponível em:<<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/3455/TCC%20JORDANI%20PETRY%20WERLANG%20-%20O%20TRABALHO%20BANCARIO%20COMO%20MODALIDADE%20DE%20TRABALHO%20PENOSO%20-%20IMPLICA%3%87%C3%95ES%20DO%20EXERC%3%8DCIO%20DA%20ATIVIDAD~1.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 30 out. 2019.