



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
LINHA DE PESQUISA: RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
ÁREA: GESTÃO DE PESSOAS

VINÍCIUS LOBO DE FARIA CARVALHO

RA: 2118069-5

**PROMOÇÃO PROFISSIONAL: AS EXPECTATIVAS DOS
EMPREGADOS DE UMA EMPRESA PÚBLICA**

Brasília
2015

VINÍCIUS LOBO DE FARIA CARVALHO

**PROMOÇÃO PROFISSIONAL: AS EXPECTATIVAS DOS EMPREGADOS DE UMA
EMPRESA PÚBLICA**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Felipe Burle dos Anjos

Brasília

2015

VINÍCIUS LOBO DE FARIA CARVALHO

**PROMOÇÃO PROFISSIONAL: AS EXPECTATIVAS DOS EMPREGADOS DE UMA
EMPRESA PÚBLICA**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como
um dos requisitos para a conclusão do curso
Administração de Empresas do UniCEUB –
Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Felipe Burle dos Anjos

Brasília, _____ de _____ de 20____.

Banca Examinadora

Prof.(a): Felipe Burle dos Anjos

Orientador (a)

Prof.(a):

Examinador (a)

Prof.(a):

Examinador (a)

PROMOÇÃO PROFISSIONAL: AS EXPECTATIVAS DOS EMPREGADOS DE UMA EMPRESA PÚBLICA

Vinícius Lôbo de Faria Carvalho¹

RESUMO

O presente artigo científico tem por objetivo analisar as expectativas pessoais dos empregados de uma empresa pública controlada majoritariamente pelo governo do Distrito Federal quanto aos seus anseios pessoais no tocante as oportunidades de progressão funcional oferecidas pela empresa. Para tanto, o presente artigo apresenta os conceitos relacionados aos aspectos motivacionais, carreira, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e sistemas de gerenciamento de desempenho. Como instrumento de apoio a realização deste artigo, optou-se pela abordagem qualitativa, utilizando-se a entrevista semi-estruturada como ferramenta para a coleta de dados. Tal instrumento teve no universo de sua amostra um total de seis funcionários, todos estes lotados em uma das agências que compõem a rede de atendimento da instituição. Constatou-se que, em geral, as expectativas dos funcionários em relação as suas carreias são boas, entretanto, estão insatisfeitos com o não cumprimento de alguns normativos internos.

Palavras-chave: Promoção profissional. Banco Público, Carreira Bancária, Empresa Pública.

¹Estudante de Administração, cursando 8º semestre noturno no Centro Universitário de Brasília (UniCEUB).E-mail: vcarvalho91@live.com

1 APRESENTAÇÃO

Atualmente, diante do cenário econômico extremamente competitivo, a procura de um emprego que garanta segurança e boa remuneração tem sido o objetivo de milhares de brasileiros e brasileiras pelo Brasil afora. Sejam aqueles que ainda não adentraram no mercado de trabalho, sejam aqueles que já possuem alguma profissão, ambos disputam as melhores vagas e os melhores salários oferecidos no país.

Os concursos públicos atualmente são um nicho muito concorrido no mercado, isso porque oferecem uma série de benefícios, dentre eles destacam-se a estabilidade profissional e financeira (ANJOS, 2015). Nesse nicho, corriqueiramente surgem oportunidades naquelas empresas que apesar de ter o controle majoritário por parte do estado, são regidas pelo chamado Direito Privado, as denominadas Empresas Públicas.

Estas que por sua vez são pessoas jurídicas de Direito Privado instituídas pelo Estado, como figura jurídica própria para a exploração direta de atividade econômica e estão sujeitas ao regime jurídico próprio das empresas privadas (Constituição Federal, 1988). Os bancos públicos são Empresas Públicas dotadas de tais características. Ou seja, oferecem a estabilidade financeira dos órgãos públicos em conjunto com as características meritocráticas extraídas do mercado privado. Tornaram-se um grande atrativo aqueles que procuram trilhar uma carreira profissional. Tais empresas investem pesadamente em seus funcionários visando qualificá-los a ocuparem os cargos oferecidos. Cursos de formação, benefícios educacionais, programas de QVT, programas de Demissão Voluntária (PDV), participação em lucros e resultados (PLR), são apenas alguns dos artifícios oferecidos pelas instituições financeiras a fim de promover a retenção e conseqüentemente o investimento necessário ao crescimento profissional dos seus empregados.

Isso fica mais evidente dentro dos bancos públicos que possuem papel relevante dentro da economia nacional. Pelo fato do Estado ter papel regulatório dentro da economia, a gestão corporativa dentro dos bancos públicos disputa em pé de igualdade com as instituições privadas no tocante ao alcance de resultados e obediência aos normativos internos, vistos os resultados cada vez mais volumosos nos balanços

promovidos por estes nos últimos anos (FOLHA DE SÃO PAULO, 2014).

O discurso da meritocracia é comum tanto a bancos públicos quanto privados. A meritocracia segundo Duarte (2005, p. 365), é a "fórmula utilizada por organizações, como estímulo profissional, oferecendo recompensas aos seus integrantes que proporcionem melhorias importantes para elas ou para sua clientela". Utilizando como base o conceito anterior, e apoiando-se na visão de Barbosa (2003), pode-se afirmar que a meritocracia profissional pode ser definida como um conjunto de valores que demanda que as posições ocupadas pelos sujeitos na organização devem ser derivadas do mérito de cada um, isto é, das suas realizações individuais. Ou seja, aqueles que se destacam geralmente serão recompensados com alguma progressão funcional. Essa possibilidade influencia cada vez mais pessoas a seguirem carreira bancária.

A exigência de nível médio, contida em todos editais de concurso para escriturário de bancos públicos, está sendo cada vez mais bem vista pelos candidatos com nível superior no Brasil. A tendência é confirmada pela concorrência da atual seleção do Banco do Brasil, que abriu recentemente 2.499 vagas em cadastro reserva para o cargo. Dos 534.995 candidatos inscritos, 66% têm graduação ou está cursando nível superior. A proporção se repete dentro do próprio banco, onde 68% dos 41 mil escriturários e caixas possuem nível superior em seu currículo de formação. (CORREIO, 2014)

Esse ambiente competitivo onde os atuais modelos de gestão propõe que níveis hierárquicos e postos de trabalho sejam cada vez mais reduzidos tornam-se mais escassas as oportunidades de promoção dentro das empresas . Assim, o nível de exigências no que se refere a qualificação se torna alto.

As empresas também são responsáveis pelo crescimento e desenvolvimento profissional dos seus empregados. Portanto, buscam cada vez mais programas para estimular as pessoas a se desenvolverem profissionalmente de modo que o indivíduo enxergue naquela ação a oportunidade necessária ao seu crescimento profissional e autodesenvolvimento.

Diante do cenário atual, o presente artigo visa analisar qual a percepção dos empregados de um banco público quanto as suas expectativas de promoção

profissional dentro da empresa. Particularmente, identificar aspectos e aspirações motivacionais, a percepção quanto as ferramentas de gestão e a análise das expectativas individuais sobre a carreira dentro da instituição.

O presente artigo tem por objetivo, complementar a publicação *Carreiras profissionais em transformação: fatores que interferem nas estratégias de carreira dos funcionários do Banco do Brasil* (OLIVEIRA, 2000). Pesquisa descritiva-exploratória, objetivou identificar os elementos que interferiam no estabelecimento das estratégias de carreira. O autor desenvolveu um modelo vinculando quatro variáveis com trinta e duas variáveis antecedentes, distribuídas em seis grupos: indivíduo, aspectos funcionais, política organizacional, atitudes pessoais frente ao trabalho, meio-ambiente e valores do trabalho. Os resultados demonstraram que a maior parte dos funcionários utilizam como estratégia para suas carreiras os recursos oriundos da valorização do potencial individual (investimento na formação pessoal, vontade de aprender sempre etc.), no tocante ao planejamento de carreira, os resultados revelaram uma postura "proativa" por parte dos funcionários, mas que conta com o apoio do Banco nas suas iniciativas.

Socialmente, justifica-se por apresentar aos seus Stakeholders sua responsabilidade social corporativa. No nível organizacional, as informações extraídas desse artigo serão importantes para as políticas de nível estratégico, mais especificamente no que se refere as políticas de recursos humanos da instituição que poderá avaliar melhor suas ferramentas de gestão por competência e revisão do seu plano de carreira.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teoria da Expectativa

Atualmente, a Teoria da Expectativa é a mais amplamente aceita para explicar sobre a motivação. Foi criada por Victor Vroom em 1995 e também pode ser conhecida por Teoria da Expectância.

Segundo Robbins (2005), essa teoria sustenta que a força da tendência para agir de determinada forma depende da expectativa do resultado que esta ação trará, e do

grau de importância deste resultado para um indivíduo.

São três, os aspectos observados nessa teoria:

(1) Relação esforço-desempenho: a probabilidade percebida pelo indivíduo de que certa quantidade de esforço vai levar ao desempenho. (2) Relação desempenho-recompensa: o grau em que o indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho vai levar à obtenção de um resultado que se deseja. (3) Relação recompensa-metas pessoais: o grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo, e a atração que estas recompensas potenciais exercem sobre ele (ROBBINS, 2005, p. 148).

Utilizando-se dos conceitos apresentados por Vroom, Borges e Alves-Filho (2001) citam mais cinco aspectos que defendem ter relação direta com a Teoria da Expectativa. O primeiro refere-se aos resultados obtidos com o trabalho, que são as consequências que uma organização pode oferecer a seus empregados, como contrapartida ao exercício de suas funções. O segundo conceito, denominado Valências, consiste nos valores (positivos ou negativos) atribuídos pelos trabalhadores aos resultados do seu trabalho. O terceiro conceito, Expectativa, é a percepção de quanto o seu esforço conduz aos resultados esperados. A Instrumentalidade, é o grau de relação percebido entre a execução e a obtenção dos resultados. Por fim temos o último conceito, Força motivacional, que pode ser mensurado através da quantidade de esforço ou pressão necessário para motivar uma pessoa.

2.2 Teoria do Planejamento do Trabalho

Pesquisas recentes sobre Planejamento do Trabalho evidenciaram elementos que quando organizados podem aumentar ou reduzir substancialmente a motivação dos indivíduos.

De acordo com Robbins (2005), o modelo de características do trabalho propõe que todo o tipo de trabalho ou função pode ser descrito em cinco dimensões, sendo elas:

(1) Variedade de Habilidades: o grau em que o trabalho requer uma variedade de atividades diferentes, permitindo que o funcionário utilize diversas habilidades e talentos. (2) Identidade da tarefa: o grau em que o trabalho requer a realização completa de uma peça inteira e identificável. (3). Significância da tarefa: o grau em que o trabalho tem um impacto substancial sobre a vida ou o trabalho de outras pessoas. (4) Autonomia: o grau em que o

trabalho oferece substancial liberdade, independência e arbítrio ao indivíduo, no planejamento do trabalho e na determinação dos procedimentos a serem utilizados. (5) Feedback: o grau em que a realização das atividades requeridas pelo trabalho resulta na obtenção direta e clara de informações sobre a eficácia do desempenho do funcionário. (ROBBINS, 2005, p.143).

Essas dimensões essenciais podem ser combinadas em um único índice de previsão, chamado de **Pontuação do Potencial Motivador**, calculado da seguinte forma (ROBBINS, 2005):

PPM =
Significância da Tarefa + Identidade da Tarefa + Variedade de Habilidades x Autonomia x Feedback

3

Para aqueles trabalhos que possuem alta pontuação em potencial motivacional, o modelo prevê que a motivação, o desempenho e a satisfação serão positivamente afetados enquanto se reduz a probabilidade de absenteísmo e de rotatividade (ROBBINS, 2005).

2.3 Planejamento de recursos humanos

O Planejamento de Recursos Humanos dimensiona as necessidades de RH em termos qualitativo, quantitativo e econômico-financeiro, contribuindo efetivamente para que os objetivos do negócio sejam alcançados. Pode ser entendido como o processo gerencial de levantamento das necessidades organizacionais e de recursos humanos que permite o desenvolvimento de ações que satisfaçam essas necessidades, sempre em conformidade com as estratégias do negócio (LUCENA, 1999).

Na mesma linha do que defende Lucena, Silva (2003) complementa dizendo que o Planejamento de Recursos Humanos, é composto por ações planejadas e organizadas de maneira estratégica, visando diagnosticar as necessidades da organização quanto ao gerenciamento eficaz dos recursos humanos. Dessa forma, o Planejamento de RH exige uma análise contínua dos fatores ambientais e seus impactos na organização, detectando ameaças e oportunidades, permitindo uma postura proativa do gerenciamento dos recursos humanos. Isso estimula a prática do pensamento estratégico e a postura proativa em todas as áreas da organização de forma que se garanta o cumprimento do planejamento de RH.

2.4 Carreira

A origem do termo carreira é francesa (OLIVEIRA, 1998). Era utilizado quando o indivíduo queria se referir a uma “corrida competitiva”. Com o passar dos anos, o significado passou a ser utilizado quando se desejava exprimir a idéia de *trajetória* ou *percurso*. Com o tempo, carreira passou a tratar de progressão trabalhista (não necessariamente sequencial) do indivíduo ao longo da vida.

O termo carreira pode ser explicado como sendo a sequência de posições e trabalhos experimentadas pelo indivíduo durante sua vida profissional. Envolve uma série de estágios e transições que refletem as motivações, necessidades, aspirações individuais, expectativas e imposições da organização e da sociedade (LONDON e STUMPH 1982, apud DUTRA, 1996).

Por fim, Dutra (1996) define o termo carreira como a consequência das relações entre os interesses do individuo e os interesses da organização a qual o individuo está inserido.

2.5 Ascensão e Promoção

Segundo Vanderley (2013) é possível encontrar na Administração Pública duas nomenclaturas para se referir a fenômenos semelhantes - ascensão e promoção. Entretanto, não há na literatura atual uma delimitação adequada referente a estes conceitos. É no o termo carreira que se pode entender a diferença básica entre eles. Importante saber que a ascensão e a promoção estão diretamente relacionadas, desde que os cargos pertençam ou não ao mesmo quadro de carreira.

A definição de carreira pode ser encontrada em London e Stumph (1982, *apud* DUTRA, 1996, p.17) como sendo as sequências de posições ocupadas durante a vida de uma pessoa, envolvendo uma série de estágios e transições pressionadas pelo meio ambiente em que está inserido, englobando a experiência profissional adquirida pelo indivíduo ao longo dos anos. Cabe ressaltar que com as transformações ocorridas no mercado ao longo dos anos, o termo carreira atualmente expressa uma relação de interesses entre o indivíduo (empregado) e a organização.

Na Administração Pública, de acordo com Vanderley (2013) a carreira é

caracterizada por possuir requisitos formais e materiais próprios. Ressalta-se, que a ADIn 231 do STF versa que, em uma carreira pública, o ingresso por concurso público só se faz na classe inicial. Em outras palavras, não há possibilidades de concursos públicos para cargos intermediários de carreira.

A ascensão funcional (ou acesso) é a progressão funcional entre cargos de carreiras distintas. Atualmente é considerada inconstitucional. Já a promoção é a passagem (desenvolvimento funcional) entre cargos da mesma carreira sendo requisito essencial de uma carreira pública.

Conforme a ementa do acórdão da ADIn nº 231, de 5 de agosto de 1992, e de outros julgados de mesma orientação, no Supremo Tribunal Federal (STF):

“ ADIn 231 - EMENTA: – .. Ascensão ou acesso, transferência e aproveitamento no tocante a cargos ou empregos públicos. – O critério do mérito aferível por concurso público .. é, .., indispensável para cargo ou emprego público isolado ou em carreira. Para o isolado, em qualquer hipótese para o em carreira, para o ingresso nela, que só se fará na classe inicial e pelo concurso público de provas ou de provas títulos, não o sendo, porém, para os cargos subseqüentes que nela se escalonam até o final dela, pois, para estes, a investidura se fará pela forma de provimento que é a "promoção". Estão, pois, banidas das formas de investidura admitidas pela Constituição a ascensão e a transferência, que são formas de ingresso em carreira diversa daquela para a qual o servidor público ingressou por concurso, e que não são, por isso mesmo, ínsitas ao sistema de provimento em carreira, ao contrário do que sucede com a promoção, sem a qual obviamente não haverá carreira, mas, sim, uma sucessão ascendente de cargos isolados.”

2.6 Motivação e Teoria dos Fatores

De acordo com Robbins (2005), motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.

Dentro do processo motivacional, existem três elementos-chave: intensidade, direção e persistência. O elemento da Persistência é mensurável a partir de quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço, pois indivíduos motivados se mantêm na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos. A Intensidade é mensurada através do esforço que pessoa é capaz de entregar a organização. Contudo, a intensidade não é capaz de levar a resultados favoráveis, a menos que seja aplicada em uma direção que beneficie a organização. Portanto, é preciso considerar a

qualidade do esforço, tanto quanto sua intensidade. O tipo de esforço que deve-se buscar é aquele que vai em direção aos objetivos da organização.

A partir dos conceitos básicos sobre motivação, temos a teoria de dois fatores proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg. De acordo com Robbins (2005), a teoria se baseia em fatores intrínsecos e extrínsecos. Como fatores intrínsecos, temos o progresso, o reconhecimento, a responsabilidade e a realização. Ou seja, são fatores diretamente relacionados com o próprio indivíduo. Herzberg sugeriu um maior foco nos fatores associados com o trabalho em si ou com os resultados diretos dele, como chances de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização, que apesar de categorizados como fatores extrínsecos, são intrinsecamente recompensadores.

2.7 Recrutamento e seleção

Recrutamento e seleção são ferramentas utilizadas com o intuito de garantir o nível qualitativo dos recursos humanos e o consequente atendimento às necessidades do negócio. Marras (2007) define recrutamento como sendo o processo que visa captar indivíduos qualificados a ocuparem cargos oferecidos pela organização.. Esse processo é composto por etapas, onde primeiramente é realizada uma pesquisa interna das necessidades que posteriormente subsidia a uma pesquisa interna de mercado. Por fim, a partir das pesquisas anteriores poderão ser definidas as técnicas de recrutamento que serão utilizadas. O processo de recrutamento pode ser realizado de duas formas: o interno, que Marras (2007) define como aquele que prioriza os recursos próprios da organização e o externo, onde diferentemente do anterior, a captação de recursos ocorre no próprio mercado.

Chiavenato (2009) define seleção como sendo o processo de busca entre os candidatos recrutados que mais se adequam aos cargos oferecidos, visando manter ou aumentar a eficiência e desempenho de pessoal e a eficácia da organização. Tem por objetivo adequar aqueles que irão ocupar os cargos e aumentar sua eficiência no exercício das funções. Por fim, Robbins (2005) leciona que uma seleção é eficaz ao adequar as características individuais (capacidade, experiência etc.) aos requisitos do trabalho. Quando a organização não consegue atingir a adequação correta, tanto o

desempenho como a satisfação do funcionário são prejudicados.

2.8 Treinamento e desenvolvimento

Os programas de treinamento e desenvolvimento procuram capacitar e desenvolver os funcionários, oferecendo oportunidades de crescimento e possibilitando o aprimoramento de competências técnicas e comportamentais com vistas à maximizar a capacidade das pessoas e da equipe. Robbins (2005) destaca que os programas de treinamento podem afetar o comportamento no trabalho de duas maneiras: (1) Pelo aperfeiçoamento das habilidades necessárias para a realização de suas tarefas. (2) Melhora da auto eficácia do funcionário, sendo a auto eficácia, a expectativa que o indivíduo tem em relação a ser capaz de executar os comportamentos necessários para chegar a um certo resultado.

O treinamento é um processo de curto prazo que tem por objetivo o repasse ou reciclagem de conhecimentos, habilidades ou atitudes visando diretamente a execução da tarefa ou otimização do trabalho. Os programas de treinamento visam a preparação das pessoas para execução imediata das diversas tarefas do cargo; proporcionando ao indivíduo a oportunidade para o contínuo desenvolvimento pessoal (MARRAS, 2000)

Com relação ao desenvolvimento de pessoas, Dutra (2002) afirma que o mesmo pode ser explicado como a capacidade que os indivíduos adquirem para assumir atribuições e responsabilidades em níveis cada vez maiores de complexidade. O desenvolvimento pode ser explicado ainda como um patrimônio que a pessoa levará consigo sendo assim um conceito bem mais amplo do que o treinamento do indivíduo que tem relação direta com a execução de suas tarefas e atividades profissionais

A integração das ações de capacitação e desenvolvimento permite que as políticas e os programas de educação, ascensão profissional, recompensa e avaliação de desempenho sejam formulados em estreita relação com o trabalho, buscando a coerência entre si de forma a aperfeiçoá-las

2.9 Sistema de gerenciamento de desempenho

O Sistema de Gerenciamento de Desempenho é um instrumento de desenvolvimento e motivação que possibilita o aumento da produtividade, estímulo e

recompensa aos bons desempenhos, de forma a contribuir para o cumprimento das metas pela empresa e seus empregados.

De acordo com Robbins (2005), os sistemas de avaliação de desempenho servem a diversos propósitos dentro das organizações. As avaliações oferecem informações para decisões importantes, como promoções, transferências e demissões. Também são capazes de identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento, as habilidades e competências dos funcionários que se encontram inadequadas para as quais poderão ser desenvolvidos programas de adequação de competências e/ou habilidades.

Por meio deste sistema, realiza-se a contratação de metas, acompanhamento e apreciação final do desempenho do empregado, as quais são etapas importantes no processo e devem ser cumpridas a fim de assegurar que as ações planejadas sejam efetivamente executadas. Assim, busca-se privilegiar o mérito, por meio do plano de progressão da organização.

O SGD orienta, por meio das gerências, as carreiras individuais dos empregados, indicando-lhes as possibilidades de crescimento profissional e oferecendo apoio na consecução dos objetivos, estimulando, por meio das gerências, o estabelecimento de metas desafiadoras, o aconselhamento de carreiras, o gerenciamento do desempenho, a fim de garantir a motivação dos empregados.

Apoiado sobre o embasamento teórico apresentando anteriormente que englobou teorias sobre motivação e expectativas, métodos de avaliação de desempenho, recrutamento e seleção, carreira, treinamento e desenvolvimento de pessoas, o presente artigo tem por objetivo, analisar qual a percepção dos funcionários quanto as suas expectativas de promoção profissional, identificando aspectos e aspirações motivacionais relevantes aos funcionários da organização, a percepção dos funcionários quanto as ferramentas de gestão utilizadas pela instituição.

3. MÉTODO

O presente artigo optou pela abordagem qualitativa, exploratória. A pesquisa qualitativa é aquela onde o pesquisador não se preocupa com a representatividade numérica, mais, sim, com o aprofundamento e compreensão do grupo social, organização ou qualquer outro elemento que seja caracterizado como objeto da pesquisa (GOLDENBERG, 1997). Sua classificação como pesquisa exploratória vem do fato de que esse tipo de pesquisa tem por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a construção de hipóteses. Geralmente em pesquisas exploratórias são utilizadas entrevistas com pessoas que vivem experiências práticas com o problema de pesquisa (GIL, 2007).

3.1 Sobre a Instituição

Conforme dados extraídos do próprio site da organização, trata-se de uma instituição bancária, sociedade de economia mista, cujo acionista majoritário é o Governo do Distrito Federal. Fundado em 1964, pretendia-se dotar o Governo do Distrito Federal (GDF) de um agente financeiro que possibilitasse captar os recursos necessários para o desenvolvimento da região e atuar como agente de políticas públicas do governo distrital e federal em setores como habitação, infraestrutura, programas sociais e prestação de serviços.

Auxilia na implantação de políticas públicas e recolhimento de impostos, além de ser um agente fomentador do centro-oeste. Sua missão é atuar como banco público voltado ao crescimento econômico e ao desenvolvimento sustentável do Distrito Federal e regiões de influência, com soluções inovadoras e atendimento com excelência. Sua visão é ser reconhecida como instituição financeira de referência no Centro-Oeste. Seus valores são: foco no cliente, ética e transparência, valorização das pessoas e respeito à diversidade, sustentabilidade, inovação e comprometimento com o resultado e com a gestão de riscos.

3.2 Participantes

Foram convidados a participar desse artigo, seis funcionários de carreira da instituição pesquisada. Todos efetivos, admitidos via concurso público de provas e/ou

provas e títulos. Possuem entre dois e oito anos de efetivo exercício dentro da instituição.

3.3 Coleta de dados

Os dados foram coletados de duas formas: análise documental e entrevistas. Os documentos utilizados para se obter os dados necessários para o entendimento sobre o encarecimento dentro da organização foram o próprio Plano de Carreira, Cargos e Remuneração (PCCR) e a política de gestão de pessoas da organização. Tais documentos descrevem detalhadamente os requisitos necessários, as oportunidades oferecidas e os métodos utilizados nos processos seletivos internos e externos da organização.

A entrevista foi construída de forma semiestruturada e com perguntas abertas. Dessa forma, permitiu-se que novos fatos fossem explorados a partir das respostas obtidas nas perguntas já formuladas. Foram realizadas entrevistas individuais dentro do próprio local de trabalho em horários onde só havia expediente interno. Antes de iniciar cada entrevista, era informado aos participantes que esta tinha caráter sigiloso e a sua participação deveria ser voluntária. As entrevistas foram gravadas e depois transcritas para análise de dados.

3.4 Análise dos dados

Os dados coletados foram analisados de acordo com a ferramenta análise de conteúdo. Conforme discorre Bardin (2011) a análise de conteúdo permite uma desconstrução do texto em pequenas partes e se divide em três partes: pré-análise, exploração e resultados. Na primeira etapa, denominada pré-análise, o material que irá compor o *corpus* da pesquisa é juntado e organizado. A partir daí, selecionam-se os materiais e formulam-se hipóteses. Isso faz com que surjam os indicadores que nortearão a interpretação final. Bardin (2011), entretanto, alerta que é preciso seguir alguns princípios básicos na análise de conteúdo: exaustividade (esgotar todo o assunto sem omissão de nenhuma parte); representatividade (as amostras devem representar o universo pesquisado); homogeneidade (os dados devem referir-se ao mesmo tema, serem coletados por meio de técnicas iguais e indivíduos semelhantes); pertinência é a necessidade de que os documentos sejam adaptados aos objetivos da

pesquisa) e a exclusividade (um elemento não deve ser classificado em mais de uma categoria).

Realiza-se uma análise de conteúdo dos resultados obtidos a partir de cada pesquisa. Em seguida é feita uma síntese das entrevistas em uma única análise, apresentada a seguir.

4 RESULTADOS

Foram definidas três categorias na síntese das análises dos entrevistados: Trajetória Profissional, Gestão e Motivação.

A primeira categoria a ser listada foi denominada Trajetória Profissional. Essa categoria descreve o histórico profissional do empregado, as aspirações pessoais e as influências que levaram o indivíduo a escolher a carreira bancária.

Todos os entrevistados são funcionários efetivos, aprovados mediante concurso público de provas e/ou provas e títulos e lotados na mesma agência. Todos iniciaram sua carreira no cargo de Escriturário. Dentre os entrevistados, um deles já ocupa função comissionada de Gerente de Negócios Júnior, entretanto, por razões particulares da agência onde encontra-se lotada, vem exercendo o cargo de Gerente de Negócios Pleno em caráter de substituição. Outros dois entrevistados são ocupantes da atividade gratificada de Caixa e uma das entrevistadas é ocupante da atividade gratificada de Orientadora de Atendimento. Os dois últimos entrevistados são titulares do cargo de Escriturário.

Constatou-se através das respostas que quatro deles não necessariamente fizeram a opção por trilhar a carreira bancária. Eram *concurseiros*, foram aprovados, convocados e assumiram suas funções nos seus respectivos concursos que prestaram. No entanto, dois deles informaram que escolheram seguir a carreira bancária por motivos que vão desde a possibilidade de promoção na carreira quanto ao desejo pessoal de trabalhar no ramo. Dentre os entrevistados que optaram pela carreira bancária em razão da aprovação e convocação no concurso, um dos entrevistados trabalhava na área bancária, inclusive já havia sido empregado da organização como

terceirizado e outra entrevistada era funcionária de uma empresa que prestava serviços de TI para outro banco público. A seguir, seguem as verbalizações que corroboram com o citado anteriormente:

“Por mais que sempre tenha trabalhado na área bancária, se eu te falar que gosto, to mentindo. Passei nesse concurso nem sei como,”

“O processo de escolha foi o mais comum de todos, fazer vários concursos até passar em algum.”

“Como disse, eu não tinha a intenção de seguir essa carreira apesar de sempre ter trabalhado na área, meu foco principal era e ainda é outros órgãos”

“Eu não escolhi a carreira bancária, a carreira bancária foi que me escolheu”

“Eu escolhi o banco porque me chamou a atenção a possibilidade de promoção que é muito grande. Porque há como você progredir de funções dentro da empresa. Na maioria dos outros órgãos públicos não há essa possibilidade”

A segunda categoria foi denominada Gestão. Essa categoria descreve as percepções dos funcionários sobre os métodos de recrutamento interno, as oportunidades para promoção, os requisitos necessários para a ocupação das funções, as ferramentas de avaliação utilizadas pela organização no desempenho de suas atividades. Todas essas características tinham como propósito avaliar a percepção dos funcionários sobre o Plano de Carreira, Cargos e Salários – PCCR vigente na instituição e sobre a ferramenta de Avaliação de Atuação Profissional – AAP.

Do total de entrevistados, quatro deles consideram como injustas, inadequadas e/ou insuficientes os métodos de recrutamento interno e as oportunidades de promoção oferecidas pela organização. Dentre as principais queixas, as mais recorrentes estão relacionadas aos apadrinhamentos políticos e utilização da influência conferida pela titularidade de cargos superiores, utilizando-se de tal influência como ferramenta na

indicação de ocupantes sem respeitar o processo de recrutamento interno. Os outros dois entrevistados se colocam favoráveis sobre os métodos de recrutamento, as oportunidades e os requisitos necessários para a ocupação das funções. Consideraram como válidos, justos e com oportunidades suficientes para aqueles que buscam seguir carreira na organização.

O outro aspecto pesquisado buscou entender a opinião dos empregados sobre os métodos de avaliação utilizados pela organização no desempenho de suas atividades. Dentre os entrevistados, somente um deles participa da ferramenta como avaliador e também como avaliado. Todos os demais entrevistados só participam da avaliação como aqueles que serão avaliados. Quatro dos entrevistados consideram a ferramenta como inadequada e/ou ruim. As principais queixas estão relacionadas a fatores como a interferência das relações interpessoais que impedem uma avaliação objetiva, os critérios de avaliação inadequados, a forma de mensuração da avaliação de desempenho que por muitas vezes não reflete necessariamente o que ocorre no ambiente. Um dos entrevistados não soube responder. Do entrevistado que participa do processo dos dois lados, foram evidenciados elogios pelo fato de que o mesmo considera a ferramenta como válida, entretanto, queixou-se do aspecto de que as relações interpessoais, fato citado por outros entrevistados, tem forte influência no momento da avaliação formal, o que torna-se uma barreira na hora de executá-la.

“Elas não são justas. O problema é que as promoções são mais por quem indica mesmo... o famoso QI. E as oportunidades são poucas”.

“Mas a partir do que eu conheço, eu acho válido e justo e se é feito conforme é mostrado no sistema permite oportunidades a todos que perseguem. Levar em consideração o tempo de trabalho, pois é o tempo de trabalho em que você adquire mais experiência, substituição que é muito importante porque é mais experiência ainda eu acho justo sim.”

“As possibilidades existem porém devido aos apadrinhamentos políticos já presenciei diversas situações em que pessoas com

nenhuma competência ocupam cargos extremamente importantes. Se realmente fossem respeitados os editais e não houvesse favorecimentos políticos seriam justos. Não há oportunidades para todos”

“as relações pessoais e de amizade tornam inviável uma avaliação objetiva.”

“Então, eu posso responder pelos dois lados, porque eu avalio e sou avaliada. Então em ambos os casos eu acho que ela é válida e ao mesmo tempo não é, porque querendo ou não, a gente deixa se levar pela relação na hora da avaliação. O meu avaliado atual, nós nos damos muito bem. Não que ele não erre as vezes, mais essa nossa relação as vezes me atrapalha na hora de avalia-ló com mais rigor.”

A terceira categoria foi denominada Motivação e descreve os sentimentos dos empregados diante das possibilidades de promoção funcional dentro da organização, durante o tempo em que estes permanecerem como empregados do banco e aspectos que influenciam sua motivação. Teve como foco, analisar as expectativas pessoais, a influência no seu desenvolvimento profissional e com que intensidade as possibilidades impactam no motivacional de cada individuo.

Um dos aspectos que procurou-se analisar foi o impacto do investimento da instituição no seu desenvolvimento profissional. Buscou-se ver se esse investimento era satisfatório ou não e se com ele havia a relação motivacional de busca por seguir um carreira dentro da organização. O resultado foi um empate entre aqueles que consideram o investimento como bom/satisfatório e aqueles não o consideram. Dentre os entrevistados que responderam como bom/satisfatório, temos entre as principais características que sustentam suas opiniões, fatos como a disponibilização de cursos internos com os chamados, “disseminadores do conhecimento”, que são empregados como mais tempo de carreira que repassam o conhecimento adquirido ao longo dos anos aos empregados mais novos e a variedade de cursos. Outro fator é o de oferecimento de “bolsas” para conclusão de graduação, pós-graduação e idiomas. No

que se refere aqueles que não estão satisfeitos com o investimento do banco em seu desenvolvimento profissional, temos queixas para a duração dos cursos oferecidos, o local onde é ministrado, que tem forte influência nesse estudo em particular em razão da localidade da agência e os horários em que são ministrados.

Dos entrevistados, quatro colocaram a remuneração oferecida como o principal motivador. Um dos entrevistados não tem nenhum aspecto motivador pelo fato de que não tem nenhuma pretensão de seguir a carreira bancária. Outras características apontadas foram a de estar realizando o trabalho de que gosta e a possibilidade de construção de uma carreira.

Dentre os entrevistados, quatro deles já receberam algum tipo de promoção desde que ingressaram na instituição. Porém, a promoção nesses casos gerou resultados diferentes em cada indivíduo. Uns se sentiram motivados a perseguir outras funções após a primeira promoção, e outros que se sentiram motivados temporariamente e pela mudança em seu planejamento profissional futuro tornaram-se desmotivados gradativamente e aqueles em que o recebimento de uma promoção causou uma motivação no exercício de suas funções e não necessariamente na busca de outras funções, pois atualmente não faz parte do planejamento profissional do entrevistado. Os outros dois entrevistados que ainda não foram contemplados com uma promoção efetiva, possuem oportunidades de exercer temporariamente uma função superior a atual. De certa forma, ficou evidenciado nas respostas desses entrevistados, que o exercício temporário dessas funções atua de certa forma como motivador na busca da ocupação efetiva dessa função.

Dentre os entrevistados, quatro deles afirmaram terem boas expectativas em relação a sua carreira dentro da organização, apesar de que seus pontos de vista são bastante distintos. Um dos entrevistados, considera que sua carreira já está estagnada dentro da organização. A entrevistada, na realidade demonstrou o interesse de sofrer um certo rebaixamento de função e mostrou-se resistente a novas oportunidades de promoção vertical. Por último, reforçando sua posição mediante as respostas anteriores, o entrevistado demonstrou não possuir expectativas em razão do fato de que pretende construir uma carreira profissional em outro ramo.

“Eu acho que deveria investir mais, apesar dele ajudar na formação externa com o auxílio instrução. Outra questão é que os cursos só são ministrados na sede do banco que fica na asa sul e os horários são somente após o expediente e isso desestimula o funcionário a fazer pois você gasta combustível e não tem nenhum ressarcimento do valor que voce vai gastar, sendo que um dos interessados é o próprio banco. Se houvesse pelo menos esse ressarcimento ajudaria. O ponto positivo é que o banco oferece uma imensa variedade deles. Tem praticamente curso em todas as áreas do banco.”

“Até que não acho ruim no desenvolvimento.. A partir do momento em que o banco disponibiliza os cursos internos ele também te promove.. ele te dá benefícios também como o auxilio graduação e o de línguas. Então a partir do momento em que ele te disponibilizar, por mais que seja por uma lista de espera, ele disponibiliza o acesso aos benefícios”.

“Somente a remuneração. A possibilidade de conseguir salários maiores é o que me faz correr atrás. Mesmo que venham mais responsabilidades.”

“Até certo ponto é a remuneração porque eu trabalho 6 horas, meu salário é razoavelmente bem e moro perto do trabalho”.

“Tenho expectativas e estou procurando me qualificar para ocupar o cargo de gerente de negócios ou gerente de área na parte de investigação de fraudes”.

“Apesar de ter já estar nessa área a muito tempo, eu não tenho expectativas, simplesmente porque não tenho a intenção de seguir a carreira bancária. Meu foco é passar em um outro concurso de um órgão em que eu não tenha que lidar diretamente com o público. Somente trabalho administrativo.”

5 DISCUSSÃO

Iniciando com dados obtidos e categorizados como indicativos da categoria Trajetória Profissional, observa-se que todos eles adentraram na organização por meio de concurso público. Chiavenato (2009) define seleção como sendo o processo de busca entre os candidatos recrutados que mais se adequam aos cargos oferecidos. A forma que o poder público materializa o que diz a teoria é através do concurso público. Tal ferramenta além de ser uma exigência legal, deve fazer parte do Planejamento de Recursos Humanos da organização pois deverá estar alinhada em termos quantitativos, qualitativos e econômicos financeiros do planejamento estratégico.

A partir das entrevistas, observou-se que alguns candidatos já possuem uma carreira dentro da organização, isto porque, conforme London e Stumph (1982, apud DUTRA, 1996), tais indivíduos já passaram por sequências de posições e trabalhos experimentados durante sua vida profissional dentro da organização. No tocante a orientação pessoal/profissional que os levaram a estar onde estão hoje, a grande maioria dos indivíduos não tiveram a pretensão de seguir a carreira bancária e só estão nesse ramo pelo simples fato de que eram concurseiros. Entretanto, houveram aqueles que sempre tiveram o desejo de seguir a carreira bancária.

De posse das aspirações pessoais e influências que colaboraram para que o indivíduo ocupa-se atualmente um emprego na carreira bancária, buscou-se entender qual a visão deste para com as ferramentas de gestão utilizadas pela instituição da qual faz parte. Fatores como ferramentas de recrutamento e avaliação de desempenho foram o foco deste tópico da pesquisa.

Conforme leciona Marras (2007), um processo de recrutamento pode ser realizado de duas formas; interno e externo. A ferramenta de recrutamento externo é o concurso público. Para o recrutamento interno, a organização baseia-se na sua Política de Gestão de Pessoas. O processo é realizado em parceria com as chefias por meio do Processo de Identificação de Perfil - PIP e é realizado com base nas características desejadas para o empregado, na descrição das atividades do cargo e no potencial de desenvolvimento do indivíduo, de forma a garantir e atender às necessidades do negócio. Esse modelo vem de encontro com o que defende Robbins (2005) que diz

que uma seleção é eficaz ao adequar as características individuais aos requisitos do trabalho.

Foram observadas posições de empregados a favor do método de recrutamento utilizado pois consideraram como justo e adequado na medida em que o processo fosse realizado de acordo com o que orientam os normativos internos. No entanto, grande parte dos entrevistados está insatisfeita com a forma como os processos são realizados na prática. Observa-se que a insatisfação não vem necessariamente do modelo utilizado, mais sim do atropelamento dos normativos internos em favor do uso do poder de influência conferido a certos indivíduos em razão dos cargos dos quais são titulares. Influências políticas foram queixas recorrentes dos entrevistados.

Por fim, nota-se que os normativos internos são elaborados em consonância com o que apresenta a teoria. O PCCR da instituição descreve de forma bastante clara quais os requisitos necessários a ocupação de todos os cargos possíveis dentro da instituição, excluindo-se somente os cargos de alto escalão como presidência e diretores de área da instituição e empresas coligadas. O que acontece na realidade é um não cumprimento deste por gestores de escalões superiores em troca de favores políticos. Tal evento é mais comum nos cargos diretivos da instituição, por serem cargos de livre nomeação e exoneração. No entanto, isso não impede de que haja também apadrinhamentos políticos nas próprias agências, onde empregados que não satisfazem todas as condições que estão contidas no PCCR para a ocupação do cargo requerido são nomeados por influência de apadrinhamentos políticos. Esse tipo de conduta desacredita muito dos empregados, em especial, aqueles com tempo de serviço mais recente, pois faz com que eles tenham uma visão desmotivadora sobre sua carreira dentro da instituição. Isso pôde ser confirmado ao se analisar o entrevistado que decidiu por abandonar a carreira dentro do banco e se dedicar a aprovação em concursos de outras áreas.

Outro aspecto analisado e que tem alto grau de importância no processo de recrutamento interno da organização, é o sistema de avaliação e gerenciamento de desempenho. O Sistema de Gerenciamento de Desempenho de acordo com a política de gestão de pessoas da organização é um instrumento de desenvolvimento e

motivação que busca o aumento da produtividade, estímulo e recompensa aos bons desempenhos, de forma a contribuir para o cumprimento das metas pela empresa e seus empregados. Essa ferramenta busca privilegiar o mérito e tem relação direta com o PCCR da organização, orientando, as carreiras individuais dos empregados e indicando-lhes as possibilidades de crescimento profissional, oferecendo apoio na consecução dos objetivos.

Na análise dos dados, constata-se que a organização investe no treinamento e desenvolvimento dos funcionários. Há diversas opções de cursos e treinamentos, com o objetivo conforme Marras (2000) de repasse ou reciclagem de conhecimentos, habilidades ou atitudes visando diretamente a execução da tarefa ou otimização do trabalho. De acordo com o relatado por alguns dos entrevistados, a organização exige prévia preparação das pessoas para execução das diversas tarefas do cargo. Ao oferecer e incentivar o desenvolvimento profissional, proporciona ao indivíduo a oportunidade para o contínuo desenvolvimento pessoal. Tais objetivos da ferramenta vão de encontro com o que diz Robbins (2005) no que diz respeito a identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento, as habilidades e competências dos funcionários que se encontram inadequadas para as quais poderão ser desenvolvidos programas de adequação de competências e/ou habilidades.

Entretanto, ainda em relação a ferramenta do SGD, os dados coletados evidenciaram certa desconfiança dos empregados quanto a ferramenta que particularmente na organização tem a nomenclatura de AAP. As principais queixas são a de que a ferramenta não consegue refletir com fidelidade o desempenho do empregado no ambiente real, isto porque, fatores como interferências de relacionamentos interpessoais atuam como fortes impeditivos de uma avaliação mais objetiva e eficaz.

Os fatos apresentados ganham mais força a partir da análise das respostas do entrevistado que é avaliado e também atua como avaliador. Os mesmos problemas citados por aqueles que atuam somente no papel de avaliados são recorrentes no entrevistado em particular.

A partir das percepções dos empregados sobre as ferramentas de gestão

utilizadas pela organização e que de certa forma, influenciam nos processos internos de progressão funcional, buscou-se extrair dos funcionários quais eram suas expectativas em relação a sua carreira profissional dentro do banco e suas principais motivações. O principal motivador diagnosticado através das entrevistas foi a questão remuneração.

Conforme o que foi coletado através das entrevistas, a grande maioria possui boas expectativas sobre sua carreira dentro da organização. É importante notar que esses indivíduos possuem tempo de serviço entre 2 e 4 anos e dentre eles, alguns já foram contemplados com uma promoção. Cabe ressaltar que a promoção foi um grande motivador para que os entrevistados contemplados continuassem a perseguir novas oportunidades. Isso pode ser explicado, utilizando-se da Teoria dos Fatores, onde de acordo com Robbins (2005), a promoção caracteriza-se como um fator extrínseco, entretanto, intrinsecamente recompensador. Durante a análise dos dados, observou-se que um dos participantes tem uma percepção destoante da grande maioria dos candidatos.. Tal participante é a que possui mais tempo de efetivo serviço, já recebeu mais promoções e atualmente encontra-se no cargo onde a maioria dos demais entrevistados deseja chegar. Entretanto, particularmente, suas expectativas não existem. Conseqüentemente isso traz um trabalho com PPM Robbins (2005) muito baixo. Isso porque o indivíduo não consegue enxergar seu trabalho como gratificante, não consegue ver os benefícios e a importância dele para o sistema como um todo.

Com base nas respostas obtidas dos entrevistados pode-se notar que aqueles empregados que já experimentaram algum de benefícios extrínsecos, tiveram sua expectativa potencialmente elevada, fazendo com que desenvolvessem uma motivação permanente em busca de novas oportunidades, na maioria dos casos. Entretanto, para aqueles que ainda não tiveram a oportunidade de receber uma promoção de fato, sua motivação é alimentada através de uma degustação temporária em caráter de substituição da função pretendida, inclusive, recebendo honorários como se efetivo fosse. Apesar de não se caracterizar como promoção de fato, tem-se mostrado extremamente eficaz como ferramenta motivacional para os empregados da instituição.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos resultados obtidos e fazendo a comparação direta com a teoria anteriormente apresentada, o presente artigo atingiu seus objetivos. Foi possível levantar quais foram as aspirações pessoais que levaram os participantes a escolher a carreira bancária, qual a percepção dos empregados em relação as ferramentas de gestão e avaliação de desempenho da instituição, que conforme a visão dos empregados, necessita de uma melhor fiscalização e execução prática de fato, além de algumas adequações na ferramenta. Constatou-se também quais são as percepções dos empregados diante das oportunidades de promoção dentro da organização, os principais fatores motivacionais que impulsionam a busca por novas oportunidades e suas expectativas pessoais em relação a sua carreira dentro da instituição. Notar que a maioria tem boas expectativas em relação ao seu futuro dentro da organização e possuem o mesmo fator motivacional. A grande maioria almeja grandes cargos dentro da instituição, o fator diferencial é o período em que cada indivíduo deseja conseguir. Alguns são mais proativos e esperam conseguir esse objetivo em curto prazo. Outros são mais conservadores e veem tal oportunidade em longo prazo.

Em relação a limitações da pesquisa, dois são os principais fatores: o tempo e o abrangência. Outra limitação que foi disponibilidade dos empregados para a realização das entrevistas. Por vezes, houveram remarcações das entrevistas pois trata-se de um ambiente altamente dinâmico e novas demandas surgem a todo momento, o que provocou certa dificuldade na aplicação da ferramenta.

Como agenda futura, sugere-se realizar uma pesquisa semelhante em instituição particular, comparando-se as expectativas dos empregados da instituição pública x instituição privada, de forma a evidenciar as expectativas dos empregados privados em relação a sua carreira dentro da instituição onde trabalham. Sugere a própria instituição pesquisada a aplicação de uma pesquisa periódica, que identifique a percepção dos seus empregados, de forma que ajustes sejam realizados com o objetivo de manter a produtividade em constante crescimento.

REFERÊNCIAS

- AMARO, Ana. **A arte de Fazer Questionários**. Faculdade de Ciências da Universidade do Porto, ano letivo 2004/2005. Disponível em: <<http://www.jcpaiva.net/getfile.php?cwd=ensino/cadeiras/metodol/20042005/894dc/f94>>. Acesso em 10 mar. 2015.
- ANJOS, Felipe. **Ideologia defensiva de aspirantes ao serviço público**. 2014. Tese (Doutorado). Universidade de Brasília, Brasília.
- BARBOSA, Livia. **Igualdade e meritocracia: A ética do desempenho nas sociedades modernas**. 4 ed. – Rio de Janeiro: Editora FVG, 2003.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 6 ed. São Paulo: 70 edições, 2011.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p.
- BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos: Teoria e Prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CORREIO BRAZILIENSE. **Cada vez mais graduados concorrem a cargos de nível médio em concursos bancários**. Disponível em: <http://concursos.correioweb.com.br/app/noticias/2015/02/06/noticiasinterna,34576/cada-vez-mais-graduados-concorrem-a-cargos-de-nivel-medio-em-concursos.shtml#.VPetV_l4p24>. Acesso em 04 mar. 2015.
- DUARTE, Geraldo. **Dicionário de Administração**. 2ª ed. Fortaleza: CRA/CE e Realce, 2005.
- DUTRA, Joel Souza. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- FOLHA DE SÃO PAULO. **Bancos públicos crescem apoiados em estratégias de segmentação**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/colunas/carodineiro/2014/07/1490506-bancos-publicos-crescem-apoiados-em-estrategia-de-segmentacao.shtml>>. Acesso em 15 de mar. 2015.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.
Disponível em: <www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em 13 mar. 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de Recursos Humanos**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Mario Celso Marcondes e. **Competências e resultados em planejamento estratégico de recursos humanos: um fator diferencial da empresa moderna**. 2ª ed. São Paulo: Qualitymark, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 12. ed. São Paulo: Futura, 2007.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Tradução técnica: Reynaldo Marcondes, 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

OLIVEIRA, F. D. **A carreira profissional em transformação: variáveis que interferem nas estratégias de carreira dos funcionários do Banco do Brasil**. 1998. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Salvador.