

CARREIRAS PROFISSIONAIS EM TRANSFORMAÇÃO: FATORES QUE INTERFEREM NAS ESTRATÉGIAS DE CARREIRA DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL*

Francisco Djalma de Oliveira**
Antonio Virgílio Bittencourt Bastos***

RESUMO

Este artigo apresenta os resultados de pesquisa realizada junto aos funcionários do Banco do Brasil com o objetivo de identificar os elementos que interferem no estabelecimento de suas estratégias de carreira. Para tanto, desenvolveu-se um modelo que vincula quatro variáveis critério ("recursos utilizados" nas estratégias de carreira e "grau de autonomia" no planejamento da carreira) 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. O estudo, de caráter descritivo-exploratório, utilizou um delineamento de corte transversal e contou com a participação de 620 funcionários escolhidos aleatoriamente. Envolveu a aplicação de um questionário contendo itens fechados, mensurando as diversas variáveis do modelo. Os resultados demonstraram que a maior parte dos funcionários do Banco do Brasil utiliza como estratégia para suas carreiras os recursos oriundos da valorização do potencial individual (investimento na formação pessoal, vontade de aprender sempre etc.), denominados de "recursos internos", e no que toca ao planejamento de carreira, a maioria revelou possuir uma postura "pró-ativa", mas que conta com o apoio do Banco nas suas iniciativas.

ABSTRACT

This article shows the results of research made with employees of Banco do Brasil to verify the elements that interfere in the establishment of their career strategies. For this reason, a model was developed connecting four criteria variables, with thirty two other antecedent variables, distributed in six categories: individual, functional aspects, organizational politics, personal attitudes toward work, environment and work values. The study, of a descriptive-exploratory character, used a design of transverse cut and was based on the participation of 620 employees, chosen at random. It involved the application of a questionnaire containing closed items measuring the different variables of the model. The results demonstrated that most of the Banco do Brasil's employees use as career strategies, the resources originated by the valuation of their individual potential (investment in personal qualification, will to learn continually etc), denominated "internal resources". Regarding their career planning, the majority revealed a "pro-active" attitude, counting on the support of Banco do Brasil in their initiatives.

* Trabalho extraído da Dissertação de mestrado do primeiro autor. aprovada no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia, sob a orientação do segundo autor.

** Mestre em Administração, Universidade Federal da Bahia, Analista Sênior do Banco do Brasil, professor da AEUDF, Brasília(DF).

*** Professor Adjunto, Doutor, Departamento de Psicologia - UFBA; Programa de Pós-Graduação em Administração da UFBA e Pesquisador Associado do Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público - ISP/UFBA

INTRODUÇÃO

O interesse pelos assuntos relacionados à *carreira profissional* tem aumentado nos últimos anos e alcançado crescentes espaços no conjunto de políticas adotadas pelas organizações na área de Recursos Humanos.

Esse aumento de importância dado ao tema é consequência da dinâmica do mundo do trabalho que atualmente tem forçado tanto indivíduos como organizações a adotarem novas posturas no que diz respeito às suas ações ligadas ao trabalho. Além disso, percebe-se uma evolução nos valores da sociedade no sentido da busca da autonomia e liberdade por parte dos indivíduos, e um movimento a este relacionado, de flexibilização administrativa, da parte organizacional.

Tal flexibilidade administrativa, necessária para uma adequação à sempre renovada realidade sócio-econômico-política, tem como um dos seus principais componentes a descentralização de poderes de decisão nos mais diferentes aspectos que, no que tange à carreira, corresponde ao advento do autogerenciamento. O trabalhador passou a assumir cada vez mais o controle de sua própria carreira, o que traz a necessidade de o mesmo descobrir os caminhos, ou estratégias, que o permitam trilhar com sucesso nesse campo.

O presente trabalho busca identificar os elementos que são levados em consideração pelos funcionários do Banco do Brasil no momento de estabelecerem suas estratégias de carreira, os fatores que influenciam nesse processo e a maneira como os mesmos concretizam tais estratégias. Procura, portanto, fornecer dados para o desenvolvimento e aperfeiçoamento de políticas na área de recursos humanos e, diante da raridade de trabalhos empíricos dessa natureza, notadamente junto a organizações brasileiras, espera-se contribuir na formação do conhecimento científico nesse domínio.

REFERENCIAL TEÓRICO

O tema "carreira" integra um campo de ampla pluralidade na forma de ser abordado, incluindo variações no conteúdo central de sua significação (Milkovich et Anderson, 1982; Brooks, 1984; Bastos, 1994). Entre os vários "olhares" que o tema admite, Melo (1995) cita: estratégia da organização, instrumento de gestão da força de trabalho, reivindicação de grupos, projetos pessoais, reprodução de classes sociais, identidade social, estruturação, história, reconhecimento e inserção política da (s) categoria (s) profissionais como variáveis possíveis para análise do tema.

Além dessa grande quantidade de opções às quais as abordagens sobre carreira podem se prender, o termo em si sofreu alteração no seu significado com o decorrer dos tempos. Segundo Dalton (apud Crespo, 1996), o termo "carreira" foi criado pelos franceses, designando entre outras coisas "corrida competitiva". O significado do termo vem mais tarde se transformar na idéia de "trajetória", contendo a noção de progressão de um indivíduo através da vida ou a noção de desenvolvimento através de um percurso. O autor, apresentando uma visão mais atualizada do termo, trata-o como uma "sequência individual de experiências, de papéis e de relações dentro de uma organização de trabalho".

A idéia de carreira nasce com a sociedade industrial. Chanlat (1995) associa este fato às características "liberais" da sociedade industrial capitalista. Na sociedade feudal a mobilidade entre as classes sociais era impossível, ficando esse movimento limitado à classe em que a pessoa nascia. As noções de liberdade, igualdade, êxito individual, progresso econômico e social em que se ancoravam o ideário capitalista permitiam a todas as pessoas, pelo menos teoricamente, o direito de trafegar livremente por entre as classes sociais com o aumento de possibilidade de se fazer uma carreira.

Embora a idéia de carreira tenha surgido com a sociedade industrial, é apenas no século XX que ela vai encontrar seu pleno desenvolvimento, obtendo durante o percurso até os dias atuais, transformações significativas no seu conteúdo.

Os sistemas de administração de carreira colocados em prática atualmente em um número crescente de organizações, têm como base de sustentação o autogerenciamento da carreira. Estes sistemas são caracterizados, segundo Dutra (1996) pela "estimulação ao planejamento (individual) de carreira e ao desenvolvimento das pessoas, e de outro lado, na estruturação das opções para encareiramento oferecidos pela empresa".

Ao lado dessa "desinstitucionalização" da carreira, com um movimento em direção a sua individualização (Crespo, 1996), assiste-se a uma modificação do próprio sentido que o conceito traduz para as pessoas. O conceito de carreira foi adquirindo significações mais abrangentes além do sentido meramente do trabalho (ou ocupação) que lhe era atribuído no início. De fato, conforme diversas abordagens (McDaniels e Gysbers, 1992; Goguelin, 1992; Schein, 1993), a carreira atualmente é vista como um resultado da interação das várias esferas da vida. À idéia do trabalho, foi-se associando outras dimensões da vida de uma pessoa tais como a família, o lazer, a religião etc., em um movimento sintonizado com a crescente valorização do ser humano e resgate de suas dimensões esquecidas, conforme enfocado por paradigmas mais recentes (Chanlat, 1990; Clegg, 1990; Dejours, 1990; Hassard, 1990). Falar em carreira nos tempos atuais significa, portanto, vê-la de forma interligada com todas as dimensões da vida humana.

A inclusão das várias esferas da vida de uma pessoa (família, lazer, religião etc.), no conceito de carreira, parece contrapor-se a frequentes referências a "carreiras profissionais" e "carreiras pessoais" como se estas acontecessem distinta e dissociadamente. Diversas abordagens sobre a carreira profissional ao mostrarem a interação das várias esferas da vida da pessoa com o trabalho, já incluem a "dimensão pessoal" na totalidade do conceito de "carreira profissional".

A realidade atual de economia flexível, de constantes e profundas transformações do mundo do trabalho, que configura as "self-designing organisations" (Weick & Berlinger apud Crespo, 1996) veio trazer outra característica para o que se passou a chamar de "novas carreiras": a necessidade de um permanente aprimoramento pessoal e profissional, que em virtude da grande velocidade com que acontecem as mudanças e a impossibilidade de se estabelecer previsões totalmente correspondentes com o que o futuro trará, a estratégia mais adequada a se adotar, no âmbito individual, é a de um aprendizado contínuo (Hall e Mirvis, 1995).

ASPECTOS METODOLÓGICOS CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa caracteriza-se como "descritiva", com um delineamento de corte transversal. O método utilizado apresenta característica de um "estudo de caso", uma vez que os resultados obtidos se aplicam exclusivamente à realidade do Banco do Brasil em um momento historicamente determinado.

O estudo tem ainda um caráter correlacional, essencialmente exploratório, uma vez que correlaciona variáveis com o objetivo de identificar os fatores que mais influenciam (ou que são preditores) das estratégias de carreira dos funcionários do Banco do Brasil e tem a dimensão de "exploratório", porque pesquisas acerca de estratégias de carreira em instituições bancárias são praticamente inexistentes, o que retira a possibilidade de uma perspectiva conclusiva.

APRESENTAÇÃO DO MODELO CONCEITUAL DA INVESTIGAÇÃO

Na elaboração do modelo da presente pesquisa, levou-se em consideração alguns dos componentes apresentados por London (1983); London e Stumpf (1991) e

um conjunto de outras variáveis que pudessem estar envolvidas com a questão.

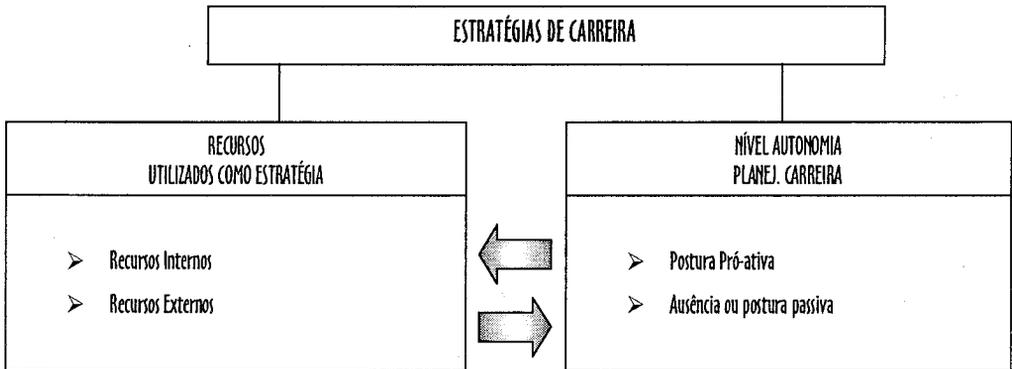
Para denominação do conjunto de variáveis, chamou-se de "variáveis-critério" (VC) o fenômeno objeto a ser explicado ou compreendido, enquanto que as variáveis preditoras da VC foram denominadas de "variáveis antecedentes" (VA).

O modelo da pesquisa, representado no Quadro 1, apresenta 6 grupos de variáveis antecedentes (indivíduo, aspectos funcionais, política organizacional, atitudes pessoais frente ao trabalho, meio-ambiente e valores do trabalho) e dois grupos de variáveis-critério ("recursos utilizados" como estratégias de carreira e "grau de autonomia" do funcionário com relação ao planejamento de carreira).

As variáveis critério são, assim, formas concretas de ação empreendidas pelos funcionários do Banco do Brasil, no sentido de executarem suas estratégias de carreira

No presente estudo, o grupo de variáveis enquadradas como "recursos utilizados", além de correlato de "grau de autonomia" no planejamento da carreira, tem um papel próprio de categoria, uma vez que um de seus principais aspectos, o aprendizado contínuo, é visto na literatura como sendo ele mesmo uma estratégia de carreira (Hall e Mirvis, 1995).

Quadro 1 - Modelo Explicativo da Estratégia de Carreira



DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS

Variáveis-critério

O Quadro 2 apresenta a distribuição das variáveis-critério em duas categorias ("recursos utilizados" como estratégias e "grau de autonomia" no planejamento de carreira), integrando o campo mais amplo das estratégias de carreira.

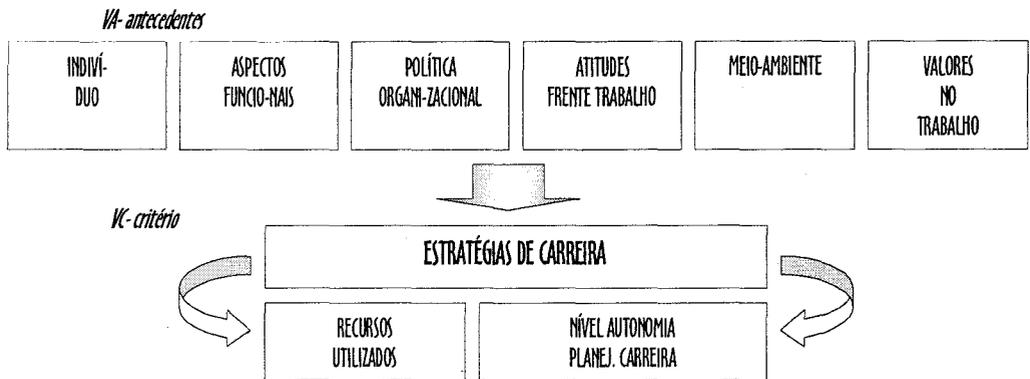
Segundo Certo e Peter (1993), *estratégia* é definida como "um **curso de ação** com vistas a garantir alcançar objetivos" (grifo nosso). *Carreira*, tem sido usada nesse trabalho na concepção que lhe afere Crespo (1996), conforme visto anteriormente. Assim, *estratégia de carreira* é o **conjunto de ações** que são implementadas pelos indivíduos, com vista a alcançarem determinados objetivos na **sequência** de suas experiências ou papéis profissionais.

No estabelecimento dessas estratégias, os "recursos utilizados" pelos indivíduos podem ser de duas ordens: "internos" (aqueles que vêm do potencial individual de cada pessoa) e "externos" (quando o indivíduo deposita em outras fontes suas expectativas de estratégias de carreira).

Um forte componente dos "recursos internos" e com grande respaldo na literatura contemporânea é o *aprendizado contínuo*. Hall e Mirvis (1995) falam da necessi-

dade do aprendizado contínuo do indivíduo para o estabelecimento da carreira. Os autores se fundamentam nas grandes modificações por que passa o mundo do trabalho, na quebra do contrato psicológico entre empregadores e empregados, na exigência multilateral de flexibilidade, na dificuldade de se fazer previsões rígidas e seguras para um futuro incerto, para defenderem que o caminho para a nova carreira passa pelo aprendizado contínuo. Este é, assim, dentro da constituição mais ampla do conceito, que incorpora a "vontade de aprender sempre", "o investimento da formação pessoal", a "aceitação de tarefas desafiadoras" etc., uma **estratégia** de se manter na carreira ou ganhar condições de trocá-la, construindo durante a vida, duas, três ou mais carreiras, conforme assinalam os autores.

Quadro 2 - Variáveis-Critério da Pesquisa



Por sua vez, a utilização de "recursos externos" como estratégia de carreira, corresponde ao uso de ações que tenham como força motriz a origem "exterior" ao indivíduo. Ou seja, a pessoa deixa de utilizar (ou utiliza menos) sua potencialidade individual para creditar mais confiança às ações que tenham como elemento motor fatores externos. A "exploração de contatos pessoais (rede de amigos)" é o exemplo típico dessa estratégia.

É importante salientar que esses dois tipos de estratégias, utilização de recursos "internos" e "externos", não são antagônicas. Por vezes são complementares e algumas estratégias apresentam aspectos de ambos. A estratégia "aproveitamento das oportunidades oferecidas pelo banco" é um desses exemplos, onde se verifica que a origem dos recursos é exterior (banco), mas o seu aproveitamento depende da disposição, interesse e motivação, que são elementos interiores. O que se objetiva, no modelo, é verificar se há alguma tendência para utilização em maior quantidade de alguma dessas duas ordens de estratégia.

Com relação ao segundo grupo de variáveis-critério, "grau de autonomia" no planejamento de carreira, observa-se que este - o planejamento de carreira - é a própria expressão, ou concretização, de uma estratégia de carreira. Dutra(1996), citando London e Stumph (1982) que sintetizam a contribuição de vários autores, ressalta que o planejamento de carreira depende de três tarefas de responsabilidade do indivíduo: auto-avaliação, estabelecimento de objetivos de carreira e implementação do plano de carreira. Inicia-se, dessa forma, com o autoconhecimento, seguido da estruturação de metas e no delineamento de ações para alcançá-las.

No Banco do Brasil, o discurso que incentiva o planejamento de carreira é recente (notadamente nos últimos três anos). Do ponto de vista individual, reforçado muito provavelmente pela "estabilidade consentida", pouco se fazia anteriormente, nesse aspecto. Com a idéia da "empregabilidade" veio o estímulo para que ações dessa natureza fossem implementadas. No entanto, a forma como o funcionalismo encara essa "tarefa" é ainda pouco conhecida, daí a necessidade de elaboração de

duas variáveis neste campo: uma que prevê a iniciativa da parte do funcionário - uma postura "pró-ativa", mesmo que contando com o apoio do Banco e uma outra que é caracterizada pela "passividade" na qual o funcionário "não planeja" sua carreira ou espera a iniciativa da organização.

A primeira variável encerra a idéia de que os funcionários começam a compreender que as organizações atualmente procuram se desincumbir da responsabilidade para com as carreiras de seus empregados (Hall e Mirvis, 1995; Bridges, 1995), assumindo definitivamente que a carreira deve ser cada vez mais autogerenciada.

A segunda variável - atitude passiva - pode significar que o funcionário ainda guarda vínculos com o padrão organizacional de outrora, onde cabia à organização algumas iniciativas para com as carreiras individuais. Seu comportamento, então, pode estar sendo marcado pela "espera" da iniciativa organizacional ou, ainda, o assunto não lhe ser importante e o mesmo **não** fazer, por diversas razões, o planejamento da carreira.

As categorias "recursos utilizados" como estratégias de carreira e "grau de autonomia" no planejamento da mesma, apresentam-se mantendo correlação entre ambas, conforme visto no Quadro 2. Esta correlação é no sentido de complementaridade no que se refere à execução das estratégias: se a postura é "pró-ativa", faz-se necessário o uso de "recursos" ou de "meios" para se efetivar a estratégia.

Variáveis antecedentes

As variáveis incluídas em cada um dos 6 grupos foram as seguintes:

- *Variáveis Demográficas*: sexo, idade, estado civil e grau de instrução.
- *Aspectos Funcionais*: tempo de Banco, comissão exercida, dependência (órgão onde trabalho), inscrito no programa Profissionalização, participação do POP (programa de Orientação Profissional do Banco do Brasil).
- *Política Organizacional*: Programa Profissionalização, valorização da formação individual por ocasião das seleções internas, Programa de Demissões Voluntárias-PDV, Plano de Adequação dos Quadros-PAQ e pressão de escalões superiores.
- *Atitudes Pessoais Frente ao Trabalho*: mudança de postura com relação à carreira e medo de perder o emprego.
- *Meio Ambiente*: mudanças tecnológicas, desemprego crescente, incentivo de terceiros e outra renda além do banco.
- *Valores do trabalho*: competência técnica/funcional, competência para gerenciamento, autonomia e independência, segurança e estabilidade, criatividade empreendedora, serviço ou dedicação a uma causa, puro desafio, estilo de vida, remuneração do cargo, status e prestígio oferecidos, o poder que o cargo traz e contato com novas pessoas.

POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população se constituiu do total dos funcionários do Banco no Brasil, independente de local de trabalho, comissão exercida ou região geográfica. Em maio/1998 esse número era de 73.026.

Para o cálculo do tamanho da amostra trabalhou-se com a fórmula proposta por Richardson (1989) para universos finitos, utilizando um nível de confiança de 95%, um erro de estimação de 4% e uma proporção (p) que as características pesquisadas apresentam no universo, de 50%, resultando em uma amostra de 620 casos.

PROCEDIMENTOS ESTATÍSTICOS

Um primeiro conjunto de análises voltou-se para a definição das dimensões constitutivas das variáveis-critério. Para determinar as dimensões dos "recursos utilizados" pelos funcionários no estabelecimento de suas estratégias de carreira e dos componentes do "grau de autonomia" quanto ao planejamento daquela, realizou-se a

técnica de **Análise Fatorial**, utilizando o método de *componentes principais* para a extração dos fatores e *rotação varimax*.

No segundo momento, para cada variável do estudo, utilizou-se os recursos da **estatística descritiva**, através do cálculo da frequência, medidas de tendência central e de dispersão. Na avaliação do nível de associação entre as variáveis-critério e as variáveis independentes, procedeu-se de acordo com a natureza das variáveis envolvidas: a análise de correlação de Pearson (*r*) para as variáveis numéricas; e a análise de variância (teste de diferença de médias) para o caso das variáveis independentes categóricas (sexo, idade, tempo de Banco etc.).

Um terceiro momento da análise utilizou-se estratégias multivariadas com o objetivo de identificar quais, entre as variáveis antecedentes do modelo proposto, permaneciam válidas no modelo empírico. Para tanto, utilizou-se a análise de regressão múltipla, técnica que possibilita determinar a importância de cada VA na explicação da variância total da variável critério. Na análise de regressão múltipla utilizou-se o método *stepwise*.

Foi considerado, para todos os resultados, um nível de significância de 5% ($p \leq 0,05$), tendo, portanto, 95% de confiança de que os mesmos estejam corretos. Todas as análises foram feitas através do programa estatístico *SPSS - Statistical Package for Social Sciences*, versão 6.0 para Windows.

RESULTADO E ANÁLISE DA PESQUISA

AS ESTRATÉGIAS DE CARREIRA

A análise fatorial das variáveis referentes aos "recursos utilizados" pelos funcionários no estabelecimento de suas estratégias de carreira é demonstrada na Tabela 1.

Tabela 1 - Análise fatorial das variáveis relativas aos "recursos utilizados" como estratégias de carreira

| VARIÁVEIS | Componentes | |
|---|-----------------------------|-----------------------------|
| | Fator 1 – Recursos Internos | Fator 2 – Recursos Externos |
| Aceitação de tarefas desafiadoras | 0,760 | |
| Vontade de aprender sempre | 0,739 | |
| Aproveitamento das oportunidades oferecidas pelo Banco | 0,649 | 0,310 |
| Investimento na formação pessoal | 0,620 | |
| Facilidade para trabalhar em qualquer setor ou área de atuação do Banco | 0,594 | |
| Disposição para morar em outras localidades | | |
| Exploração de contatos pessoais (Rede de amigos) | | 0,890 |
| Diversificação dos Conhecimentos (Domínio em várias áreas) | 0,414 | 0,522 |
| Eigenvalues | 2,78 | 1,02 |
| % variância | 34,80 | 12,73 |
| α Cronbach | 0,74 | 0,44 |

Observa-se que o fator 1 agrupa as variáveis relacionadas aos "recursos internos" e o fator 2 reúne aquelas com maior vínculo com os "recursos externos" utilizados

pelos funcionários ao estabelecerem suas estratégias de carreira. Percebe-se, também, que o fator 1 - recursos internos - é mais forte enquanto fator, refletindo a maior quantidade de itens usados para mensurá-lo. O fator 2 necessita de um certo aprofundamento para uma melhor definição. Contudo, esse se acha fortemente determinado pela variável "exploração dos contatos pessoais (rede de amigos)", uma variável claramente associada aos "recursos externos" passíveis de manuseio pelo funcionário. Este fator, como se vê, apresenta um nível de confiabilidade reduzido ($\alpha = ,44$).

Por sua vez o fator 1 - "recursos internos" - engloba as variáveis "aceitação de tarefas desafiadoras", "vontade de aprender sempre", "investimento na formação pessoal" e "facilidade para trabalhar em qualquer setor ou área de atuação do Banco". As variáveis "aproveitamento das oportunidades oferecidas pelo Banco" e "domínio em várias áreas" apresentam cargas fatoriais nos dois fatores, o que as tornam fracas para explicá-los. A variável "disposição para morar em outras localidades" não se incluiu em nenhum dos fatores.

A análise fatorial das variáveis relacionadas ao "grau de autonomia" no planejamento de carreira" é mostrada na Tabela 2.¹

O fator 1 associa as variáveis "planejamento de carreira feito exclusivamente pelo funcionário" e "planejamento individual, mas contando com o apoio do Banco", ambas, portanto, contendo a dimensão de "pró-atividade" por parte do funcionário no planejamento de sua carreira. Já o fator 2 agrupa as variáveis "planejamento com iniciativa do Banco", "ausência de planejamento" - o funcionário não faz planejamento de sua carreira - e, em um nível mais fraco, a variável "planejamento individual, mas contando com o apoio do Banco", numa certa coerência do modelo, uma vez que esta variável traduz, também, algum sentido de passividade, uma vez que "conta com o apoio do Banco".

Tabela 2 - Análise fatorial das variáveis relativas ao planejamento de carreira

| VARIÁVEIS | Componentes | |
|---|-----------------------------|---------------------------------------|
| | Fator 1 - Postura Pró-Ativa | Fator 2 - Ausência ou Postura Passiva |
| Planejamento feito exclusivamente p/funcionário | 0,823 | |
| Planejamento individual, mas com apoio do BB | 0,657 | 0,374 |
| Planejamento com iniciativa do BB | | 0,775 |
| Não faz planejamento de carreira | | 0,593 |
| Eigenvalues | 1,07 | 1,19 |
| % variância | 26,84 | 29,64 |
| ∞ Cronbach | 0,30 | 0,17 |

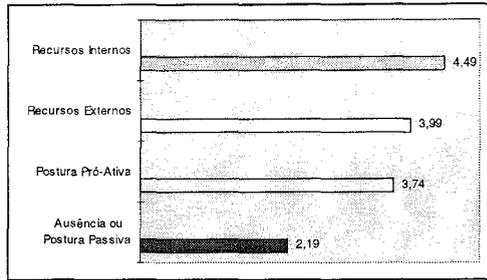
O caráter determinante do fator 2, então, é a "passividade ou a ausência de planejamento de carreira". É importante notar que a variável "planejamento individual, mas contando com o apoio do Banco" tem mais força no seu aspecto de "pró-atividade", do que naquele da "passividade".

Os resultados desta análise fatorial exploratória também apontam a necessidade de uma melhor definição desta variável-critério. A existência de apenas quatro itens revelou-se insuficiente, o que se traduz em coeficientes de confiabilidade baixos.

Os escores médios das quatro variáveis que definem o objeto central desta investigação - as estratégias de carreira - são apresentados na Figura 1.

¹ Para uma exploração mais apropriada com os objetivos deste estudo, os fatores da Tabela 2 são apresentados em uma ordem diferente da fornecida pelo programa de análise estatística. (Fez-se uma inversão de colunas).

Figura 1 - Escore médio das variáveis critério (Escala de 1 a 5)



Quanto à utilização de recursos, verifica-se que o manejo de "recursos internos" (aceitação de tarefas desafiadoras, vontade de aprender sempre, investimento na formação pessoal e facilidade para trabalhar em qualquer setor ou área de atuação do Banco) se apresenta como a estratégia de carreira mais utilizada pelos funcionários do Banco do Brasil. Os mesmos também fazem uso de "recursos externos", e o nível que o suporta, embora mais baixo do que o anterior, não é reduzido.

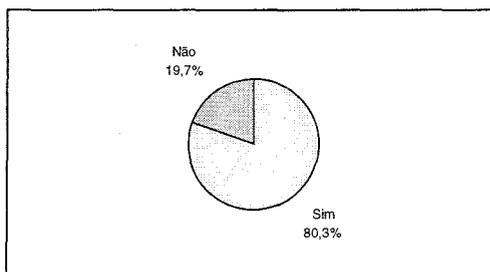
Quanto ao "grau de autonomia" com relação ao planejamento de carreira, coerentemente com as iniciativas mais individuais (recursos internos), verifica-se que as posturas "pró-ativas", também apresentam-se com níveis mais elevados do que as atitudes passivas. Observa-se que a "ausência" ou "postura passiva" traz um escore abaixo do ponto médio da escala (3), indicando uma tendência geral do grupo a não adotá-la.

Este resultado revela uma tendência dos funcionários do Banco em buscarem nos seus próprios esforços, os instrumentos de suas estratégias de carreira. A postura mais pró-ativa com relação ao planejamento da mesma, pode ser reflexo de uma série de transformações por que passa a instituição, notadamente nos últimos três anos, que impulsionou um movimento em direção à busca do autodesenvolvimento.

4.2. Variáveis antecedentes do modelo

Um conjunto de variáveis antecedentes foi formado pelas "causas" ou "razões" de uma possível mudança de postura pessoal com relação à carreira. Antes, porém, procurou-se verificar se o funcionário percebia uma mudança nesse aspecto. 80,3% dos funcionários responderam que "sim, passei a pensar mais na construção do meu futuro", 15,3% optaram pela resposta "sim, estou no geral mais desestimulado" e 4,4% responderam que "não" perceberam mudança na sua postura. Tendo em vista a maioria expressiva do primeiro item, e na tentativa de melhor explorá-lo nos cálculos estatísticos, associou-se as duas últimas opções, já que, também, a postura de "estar mais desestimulado" se aproxima das posturas passivas ou da "não" mudança de postura, quando esta se relaciona com "pró-atividade". O resultado está na Figura 2.

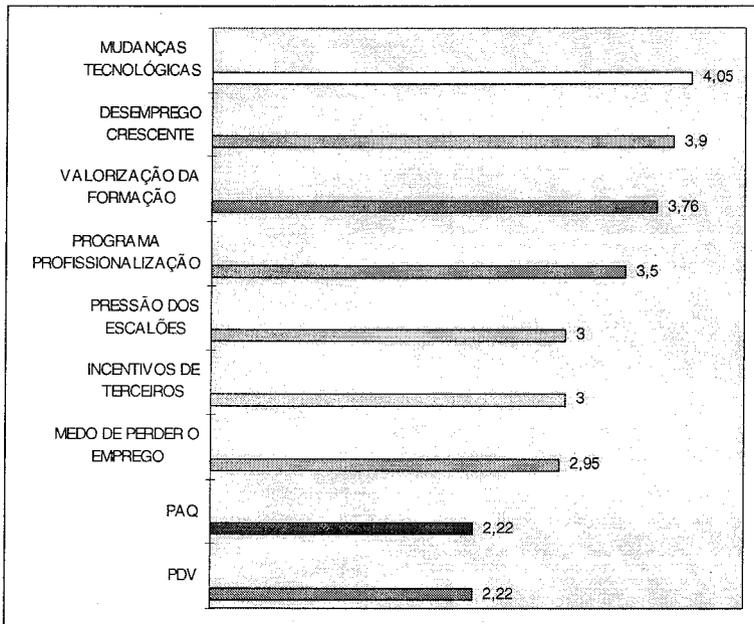
Figura 2 - Mudança de postura frente à carreira (no sentido da incorporação da idéia de maior pró-atividade)



Segundo o ponto de vista dos respondentes, as razões para esta mudança de postura são mostradas na Figura 3, a seguir, em termos de importância atribuída às mesmas.

Uma primeira observação que pode ser feita sobre estes dados é que os fatores estruturais da sociedade (mudança tecnológica e desempenho crescente) são mais importantes como determinantes da mudança de postura com relação à carreira do que os aspectos organizacionais. Estes, tomando-se os dois com escores mais reduzidos: o PDV e o PAQ, podem ter influenciado durante um certo momento, mas que não podem ser utilizados para explicar as mudanças de postura.

Figura 3 - Escores médios das variáveis dos "fatores que influenciam novas posturas com relação à carreira" (Escala de 1 a 5)



Entre os aspectos organizacionais que influenciam na mudança de postura, se destacam a "valorização da formação individual por ocasião da seleções internas (programa novos gestores)" e o "programa Profissionalização", que aparecem respectivamente nos terceiro e quarto lugares.

Esses resultados vêm confirmar o ponto de vista de London e Stumpf (1991), para os quais, os avanços na tecnologia fazem surgir novos valores, ou objetivos, com relação à carreira. De outra parte, é importante observar que as variáveis organizacionais que influenciam novas posturas são variáveis "positivas", ou seja, a mudança por elas estimuladas tende a ser no sentido de os funcionários refletirem mais "positivamente" com relação às suas carreiras. Este é o caso particular do programa Profissionalização, mas também não se pode deixar de considerar o efeito positivo da "valorização da formação individual por ocasião das seleções internas".

Vale considerar um efeito contrário (negativo, ou revelador de fraqueza) nas causas que estão com escores abaixo do ponto médio, refletindo uma coerência das respostas e uma certa homogeneidade no pensamento do funcionalismo do Banco do Brasil. Uma eventual influência de mudança de postura, provocada pelo PDV ou PAQ, é muito provável que se dê em virtude do "medo de perder o emprego", mostrando, dessa forma, a ligação dessas três variáveis, e das quais, conforme demonstram os dados da pesquisa, os funcionários tendem a se afastar.

ASSOCIAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS DO MODELO

Análise multivariada: o teste do modelo explicativo

Considerando-se que as variáveis antecedentes, partilham, certamente, variância comum, impõe-se o uso de recurso estatístico que analise a influência conjunta de todas as VAs sobre as VCs. Para tanto utilizou-se a análise de regressão múltipla como procedimento estatístico para identificar quais as variáveis antecedentes que explicam a variância das variáveis critério. Além de identificá-las, o recurso permitiu verificar em quanto cada uma contribuiu para a variância total.

Em virtude da baixa confiabilidade do item "a de Cronbach" apresentado na análise fatorial das variáveis relativas ao "grau de autonomia" no planejamento de carreira, resolveu-se não proceder a sua análise de regressão. Sugere-se que futuros estudos da natureza do presente, possam estabelecer um número maior de variáveis concernentes a planejamento de carreira, de modo a possibilitar análises mais aprofundadas. Dessa forma, procedeu-se apenas as análises de regressão múltiplas referentes às variáveis critério "recursos internos" e "recursos externos". As tabelas 3 e 4 apresentam, respectivamente, o resultado.

Observa-se que as variáveis antecedentes com valor significativo estatisticamente explicam 41,51% da variância total do modelo. A âncora de carreira "criatividade empreendedora" é a variável responsável pela explicação da maior parte da variância (21,50%), seguida da variável "valorização da formação individual por ocasião das seleções internas" (5,98%) e assim sucessivamente conforme ordenado na tabela.

Esses dados significam que a utilização dos "recursos internos" (investimento na formação pessoal, vontade de aprender sempre etc.) como estratégias de carreira é maior, quanto maior for: 1) o valor associado à âncora de carreira "criatividade empreendedora"; 2) a percepção de que está havendo "valorização da formação individual" por ocasião das seleções internas; 3) os valores associados às âncoras de carreira "desafio puro", "conhecimentos técnicos", "estilo de vida" e "segurança e estabilidade"; 4) a compreensão de que o programa Profissionalização influencia a mudança de postura com relação à carreira; 5) a valorização da remuneração dada pelo cargo; e 6) a importância atribuída ao "desemprego crescente" como causa da mudança de postura com relação à carreira.

Tabela 3 - Resultados significativos ($p < 0,05$) das análises de regressão para a VC "utilização de Recursos Internos"

| VA | β | SE β | R^2_{parcial} | Sig |
|------------------------------------|---------|-----------------------|------------------------|------------|
| Criatividade empreendedora | 0,1498 | 0,2955 | 0,2156 | 0,0000 |
| Valorização da formação individual | 0,0585 | 0,0158 | 0,0598 | 0,0002 |
| Desafio puro | 0,1168 | 0,0217 | 0,0460 | 0,0000 |
| Conhecimentos técnicos | 0,0760 | 0,0219 | 0,0290 | 0,0006 |
| Idade | -0,0700 | 0,0237 | 0,0153 | 0,0033 |
| PDV | -0,0347 | 0,0141 | 0,0090 | 0,0145 |
| Estilo de vida | 0,5056 | 0,0212 | 0,0095 | 0,0175 |
| Programa Profissionalização do BB | 0,0455 | 0,0168 | 0,0094 | 0,0069 |
| Segurança e estabilidade | 0,0500 | 0,0196 | 0,0076 | 0,0109 |
| Remuneração dada pelo cargo | 0,0455 | 0,0202 | 0,0045 | 0,0245 |
| Medo de perder o emprego | -0,0457 | 0,0167 | 0,0047 | 0,0065 |
| Desemprego crescente | 0,0380 | 0,0188 | 0,0047 | 0,0437 |
| F = 30,159 | | R^2_{modelo} | 0,4151 | p < 0,0000 |

A utilização dos "recursos internos" tem uma relação inversa, ou seja, eles são maiores quanto menores for: 1) a idade do funcionário; 2) a compreensão de que o PDV teve influência na sua mudança de postura; e 3) o medo de perder o emprego. O medo de perder o emprego, ao invés de provocar um estímulo para investimentos na carreira, parece deixar inerte o funcionário que, por não apresentar iniciativas para com a sua carreira, deixa-se abater pelo "medo", formando uma espécie de círculo vicioso. A compreensão de que o PDV teve influência na mudança de postura, parece guardar um certo vínculo com o "medo de perder o emprego" e igualmente a esta tem relação inversa com a utilização dos "recursos internos" como estratégias de carreira.

Com relação à variável critério "utilização de recursos externos" verifica-se, conforme demonstra a Tabela 4, que as variáveis antecedentes explicam apenas 23,40% da variância do modelo. A variável que melhor a explica é a valorização dos "contatos com outras pessoas" (9,0%), o que se constitui em um dado muito coerente: se a "utilização dos recursos externos" como estratégia de carreira é caracterizada fundamentalmente pela "exploração dos contatos pessoais (redes de amigos)", era de se esperar que as pessoas que assim agem tivessem como valor do trabalho o desejo de "contatos" interpessoais.

A utilização dos "recursos externos" como estratégias de carreira é maior, quanto maior for (sem ordenação de importância): a) os valores associados às âncoras de carreiras "criatividade empreendedora", "servir a uma causa", "estilo de vida", "gerenciamento geral" e "segurança e estabilidade"; b) a valorização dos "contatos pessoais" e "do status/prestígio que um cargo pode oferecer"; e c) a percepção de que as "mudanças tecnológicas" são importantes como causadoras de mudança de postura com relação à carreira.

O "medo de perder o emprego" mais uma vez aparece como variável de valor inverso à variável critério. Quanto maior o "medo de perder o emprego", menor a utilização dos recursos externos como estratégias de carreira.

Tabela 4 - Resultados significativos ($p < 0,05$) das análises de regressão para a VC "utilização de Recursos Externos"

| VA | β | SE β | R^2 parcial | Sig T |
|--|---------|--------------|---------------|------------|
| Contatos com novas pessoas | 0,0775 | 0,0299 | 0,0904 | 0,0098 |
| Criatividade empreendedora | 0,0930 | 0,0423 | 0,0437 | 0,0285 |
| Servir a uma causa | 0,0773 | 0,0248 | 0,0261 | 0,0068 |
| Status / Prestígio que o cargo oferece | 0,0577 | 0,0239 | 0,0214 | 0,0159 |
| Estilo de vida | 0,0973 | 0,0314 | 0,0144 | 0,0020 |
| Mudanças tecnológicas | 0,0679 | 0,0241 | 0,0132 | 0,0051 |
| Gerenciamento geral | 0,0683 | 0,0266 | 0,0103 | 0,0105 |
| Segurança e estabilidade | 0,0832 | 0,0294 | 0,0087 | 0,0049 |
| Medo de perder o emprego | -0,0409 | 0,0207 | 0,0058 | 0,0484 |
| F = 17,411 | | R^2 modelo | 0,2340 | p < 0,0000 |

É importante lembrar que as variáveis critério "utilização de recursos internos" e "utilização de recursos externos" não são excludentes. Um pessoa pode combinar as duas estratégias, daí poder se verificar algumas variáveis antecedentes presentes em ambos os modelos.

CONCLUSÕES

Uma nova visão sobre carreira profissional começa a se configurar no Banco do Brasil. A pesquisa demonstrou que a maioria dos funcionários da Instituição (80%) percebem modificações em sua postura com relação às suas carreiras. Entre as causas para esse novo comportamento foram ressaltadas as de cunho estrutural (mudanças tecnológicas, desemprego crescente) e outras de cunho organizacional como a valorização da formação individual por ocasião das seleções internas e o programa Profissionalização.

Com relação às medidas utilizadas no estabelecimento das estratégias de carreira, a maior parte dos funcionários afirmou acreditar no seu próprio potencial e faz uso de recursos a estes relacionados - recursos internos. Assim, foram superiores as ações do tipo "investimento na formação pessoal", "vontade de aprender sempre", "aceitação de tarefas desafiadoras", quando relacionadas a outras ações de caráter mais exterior ao indivíduo, como a "exploração de contatos pessoais (rede de amigos)". Aquela orientação tem uma correspondência com a linha teórica que vê a carreira como um aprendizado contínuo, ou um processo onde as pessoas estão permanentemente precisando se atualizar, ou aprender, para acompanhar a velocidade das mudanças.

O planejamento de carreira também foi visto nessa perspectiva. Os funcionários afirmaram não esperar passivamente as ações organizacionais. Ao contrário, os mesmos mostraram-se detentores de iniciativa, e que contam com o apoio da instituição para favorecer-lhes nos seus empreendimentos.

No que concerne ao modelo utilizado na pesquisa, verificou-se que o mesmo possibilitou uma boa explicação dos recursos utilizados nas estratégias de carreira, principalmente os "recursos internos", mas revelou-se com necessidade de maior detalhamento na parte relativa ao planejamento de carreira. Esta seria a principal recomendação que se faz para futuros estudos: que se estabeleçam mais itens relacionados às variáveis critério, particularmente das vinculadas ao planejamento de carreira, na tentativa de melhorar suas medidas.

Como se tratou de um estudo exploratório, entretanto, e na condição de testar um modelo original, acredita-se ter contribuído para a construção do conhecimento sobre carreira e que o ponto de partida de pesquisas do gênero já se faça conhecido. A condição de se ter trabalhado, também, com uma grande abrangência do tema, e com uma amostra bem representativa, aumenta a possibilidade de utilização do estudo, bem como oferece à organização sob enfoque - o Banco do Brasil - importantes elementos para sua política de Recursos Humanos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BASTOS, A. V. B. (1994). *Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. Tese de doutorado, UnB, Brasília.
- BRIDGES, W. (1995). *Mudanças nas relações de trabalho (Jobshift)*. São Paulo: Makron Books.
- BROOKS, L. (1984). *Career Planning Programs in the Workplace*, in *Career Choice and Development*, Chapter 15, San Francisco: Jossey-Bass, 388-405.
- CERTO, C. S. e PETER, P.J. (1993). *Administração estratégica*. Rio de Janeiro: Makron Books.
- CHANLAT, J. F. (1990). *Vers une anthropologie de l'organisation*, dans *L'individu dans l'organisation* (direção de Jean François Chanlat). Québec (Canadá): Press de l'Université Laval.
- _____ (1995). *Quais Carreiras e para qual sociedade? (I)*. RAE, São Paulo: v.35, n.6, p.67-75, nov/dez.

- CLEGG, S. (1990). *Pouvoir, symbolique, langage et organisation*, dans L'individu dans l'organisation (direção de Jean François Chanlat). Québec (Canadá): Press de l'Université Laval.
- CRESPO, S. (1996). *Les approches de la carrière professionnelle: une revue de la littérature descriptive, analytique, comparative et contextuelle*. Montréal: Université de Montréal, Faculté des sciences de l'éducation. Groupe de recherche sur les savoirs et l'école.
- DEJOURS, C. (1990). *Nouveau regard sur la souffrance humaine dans les organisations*, dans L'individu dans l'organisation (direção de Jean François Chanlat). Québec (Canadá): Press de l'Université Laval.
- DUTRA, J. S. (1996). *Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.
- GOGUELIN, P. (1992). *Projet professionnel, projet de vie*. Paris: ESF.
- HALL, D.P. e MIRVIS, P.H. (1995). *Careers as Lifelong Learning*, in *The Changing Nature of Work*, Chapter nine. San Francisco: Jossey Bass.
- HASSARD, J. (1990). *Pour un paradigme ethnographique du temps du travail*, dans L'individu dans l'organisation (direção de Jean François Chanlat). Québec (Canadá): Press de l'Université Laval.
- LONDON, M. (1983). *Toward a Theory of Career Motivation*. *Academy of Management Review*, vol. 8, nº 4, 620-630.
- LONDON e STUMPF (1991). *Individual and Organizational Career Development in Changing times*. in *Career development*. San Francisco: Jossey Bass.
- McDANIELS, C., GYLBERS, N.C. (1992). *Counseling for Career Development: Theories, Resources and Practice*. San Francisco: Jossey Bass.
- MILKOVICH, G.T. et ANDERSON, J.C. (1982). *Career Planning and Development Systems*, in *Personnel Management*, Chapter 13. , Boston: Allyn and Bacon. 364-389.
- MELO, M.C.O.L. (1995) *Os Dramas e as tramas da carreira Gerencial*. *Rev. Brasileira de Administração Contemporânea/ANPAD*. Vol. 1, n. 1-10, Rio de Janeiro.
- SCHEIN, E.H. (1993). *Career Anchors: Discovering Your Real Values*. Revised Edition. San Diego: Pfeiffer & Company.