

MAURO AURELIO GARCIA FILHO

PARADOXOS NA GESTÃO DE PESSOAS: discurso *versus* prática no desenvolvimento de pessoas numa empresa de economia mista do setor bancário

Dissertação de Mestrado apresentada ao Centro Universitário da FEI para a obtenção do título de Mestre em Administração, orientado pelo Prof. Dr. André Ofenhejm Mascarenhas.

São Paulo

2014

GARCIA FILHO, Mauro Aurélio

Paradoxos na gestão de pessoas – discurso *versus* prática no desenvolvimento de pessoas em uma empresa de economia mista Do setor bancário / Mauro Aurélio Garcia Filho. – São Paulo, 2014.

73 f.: il.

Dissertação – Centro Universitário da FEI.

Orientador: Prof. Dr. André Ofenhejm Mascarenhas.

1.Paradoxos. 2. Gestão de pessoas. 3. Desenvolvimento e carreira.

I. Mascarenhas, André Ofenhejm; orient. II. Título.

CDU 658.3



Centro Universitário da FEI

APRESENTAÇÃO DE DISSERTAÇÃO ATA DA BANCA JULGADORA

Programa de Pós-Graduação em Administração

PPGA-10

Candidato: Mauro Aurélio Garcia Filho

Matrícula: 321213-1

Título do Trabalho: Paradoxos na gestão de pessoas: discurso versus prática no desenvolvimento de pessoas numa empresa de economia mista no setor bancário.

Área: Capacidades Organizacionais Mercados e Consumo Sustentabilidade

Orientador: Prof. Dr. André O. Mascarenhas

Data da realização da prova: 29/10/2014

ORIGINAL ASSINADA

A Banca Julgadora abaixo-assinada, atribuiu ao candidato o seguinte:

APROVADO

REPROVADO

São Paulo, 29/10/2014

MEMBROS DA BANCA JULGADORA

PROF. DR. ANDRÉ O. MASCARENHAS

ASS.: _____

PROF. DR. EDMILSON ALVES DE MORAES

ASS.: _____

PROF^a. DR^a. DALILLA ALVES CORRÊA

ASS.: _____

Versão Final da Dissertação

Aprovação do Coordenador do Programa de Pós-Graduação

Endosso do Orientador após a inclusão
das recomendações da Banca Examinadora

Prof. Dr. Edmilson Alves de Moraes

Dedico este trabalho à minha família, minha namorada e a meus amigos, pelo tempo que lhes faltei.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço ao Grande Arquiteto por ter-me dado a luz.

Agradeço à minha família- meu pai, minha mãe, minha irmã, minhas avós e minha namorada - pelo apoio, pelas palavras de incentivo, pela paciência e compreensão e pelo carinho que recebi ao longo desta jornada.

À Organização objeto deste estudo, agradeço pelo patrocínio e pela oportunidade concedida, bem como a meu Superintendente e seu Assessor PF, pelo aprendizado, apoio e atenção.

Agradeço aos amigos da Organização estudada, os quais colaboraram com este trabalho.

Agradeço à Universidade e em especial ao meu orientador pela atenção despendida.

Enfim, a todos àqueles e àquelas, que voluntariamente ou mesmo sem saberem, auxiliaram-me nesta empreitada, meu muito obrigado!

*“Eu gosto do impossível porque lá a
concorrência é menor”*

Walt Disney

RESUMO

A pesquisa fez uma interpretação dos paradoxos na gestão de pessoas construídos e percebidos pelos indivíduos na Organização. O método utilizado foi o de estudo de caso em uma empresa do setor bancário brasileiro, com ênfase nas práticas de promoção e desenvolvimento de seus colaboradores. A coleta de dados estruturou-se por meio de análise documental, de fontes primárias e secundárias, entrevistas semiestruturadas e observação direta. Apesar de o discurso da Organização por uma política de ascensão com base em critérios transparentes, valorização de mérito, desempenho e formação, identificou-se na percepção de seus funcionários algumas contradições. Os resultados da pesquisa evidenciam a existência de realidades inconciliáveis, e não obstante o esforço da Organização por um processo de ascensão profissional ético, transparente, com valorização de mérito, desempenho e formação, podem ocorrer, na percepção de seus colaboradores situações de favorecimento, processos questionáveis e pressão por qualificação profissional em um ambiente negocial.

Palavras-chave: Paradoxos Organizacionais. Gestão de Pessoas. Desenvolvimento e Gestão de Carreira.

ABSTRACT

The research has made an interpretation of the paradoxes in managing people, build and noticed by people in the organization. The method employed was the case study of a company in the Brazilian banking sector, with emphasis on practices of promotion and development of its employees. Data collection have been structured through documentary analysis of primary and secondary sources, semi-structured interviews and direct observation. Despite the discourse of organization for political ascension based on transparent criteria, valuation of merit, performance and training, there have been identified, in practice, in the perception of its employees has some contradictions. The survey results evince the existence of irreconcilable realities and despite the effort of the organization for an ethical and transparent career advancement process, with appreciation of merit , performance and training , it occurs, in practice, situation of favoritism , questionable processes and pressure for professional qualification in negotial environment.

Key-words: Organization Paradoxes. People Management. Development And Career.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Exemplos de Paradoxos Organizacionais.....	18
QUADRO 2 – Perspectivas Teóricas ao Conceito de Cultura Organizacional.....	24
QUADRO 3- Comparação das Categorias de Preferências por carreiras de Schein e Derr.....	29
QUADRO 4 – Carreira em Y.....	40
QUADRO 5 – Plano de Funções.....	41
QUADRO 6 – Fonte de Evidências.....	46
QUADRO 7 – Entrevistados da Organização.....	49
QUADRO 8 – Paradoxos Organizacionais.....	53

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 Problema de Pesquisa	14
1.2 Objetivos da Pesquisa:	14
1.2.1 Objetivo geral:	15
1.2.2 Objetivos Específicos:	15
1.2.3 Objetivos para a realização da pesquisa:	15
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 Paradoxos Organizacionais	17
2.1.1 Discurso <i>versus</i> Prática:.....	19
2.2 Cultura Organizacional:	24
2.2.1 Abordagens na cultura organizacional	24
2.2.2 Posturas de Investigação em cultura organizacional	26
2.3 Desenvolvimento e Gestão de Carreira	26
2.3.1 Gestão do Desenvolvimento e da Carreira:	28
2.3.2 Papel da Empresa na Administração de Carreira	31
2.3.3 Gestão de Carreira no Setor Público	30
3. ANÁLISE DO CASO	33
3.1 O Discurso da Organização	33
3.1.1 Identificação e Seleção de Profissionais na Organização.....	34
3.1.2 Programa de Orientação Profissional	35
3.1.3 Certificação Legal.....	36
3.1.4 Certificação Profissional.....	36
3.2 Ferramentas para embasar a ascensão profissional:	37
3.2.1 Sistema Talentos e Oportunidades - TAO	37
3.2.2 Gestão de Desenvolvimento por Competências – GDP	38
3.2.3 Programa Qualificação Profissional	39
3.3 Universidade Corporativa	40
3.4 Plano de Funções da Organização	41
3.5 Nomeação na Organização:	43

4. METODOLOGIA	44
4.1 Justificativas para a realização da presente pesquisa	44
4.2 Natureza da Pesquisa	45
4.3 Coleta de dados	46
4.3.1 Entrevista.....	48
4.3.2 Tipo de entrevista	48
4.3.3 A escolha dos entrevistados.....	49
4.3.4 Roteiro das Entrevistas	50
4.3.5 Limitações da Pesquisa.....	52
5. O CONFLITO DO DISCURSO COM A PRÁTICA	54
5.1 A existência de um discurso meritocrático e na percepção de seus colaboradores casos de favorecimento	54
5.2 A transparência na ascensão profissional <i>versus</i> um processo questionável por seus funcionários	57
5.3 A pressão pela qualificação profissional <i>versus</i> a função negócios	59
6. CONCLUSÃO	65
REFERÊNCIAS	69

1. INTRODUÇÃO

O estudo dos paradoxos organizacionais vem sendo discutido desde os anos 50, conforme revisão de literatura realizada por Mascarenhas, Vasconcelos e Prottil (2004), apontando que Merton, Selznick, Blau, Scott e outros autores clássicos já defendiam que a administração possui alguns paradoxos básicos próprios a toda ação social.

As grandes transformações que ocorrem nas organizações forçaram-nas a se reinventarem rapidamente, e, devido a suas complexidades, esses processos causam descompassos entre o discurso e a prática organizacional.

Em pesquisa sobre o tema, notou-se grande influência dos autores Vasconcelos e Vasconcelos, (2004, p.5) os quais definem paradoxos como:

A representação pelo indivíduo ou grupo de sua experiência, sentimentos, crenças e interações mediante dois estados aparentemente inconsistentes, duas realidades opostas e aparentemente inconciliáveis. [...] Para este indivíduo ou grupo, a fim de caracterizar-se como paradoxo deve haver o sentimento de que estas dimensões opostas são mutuamente excludentes e não podem coexistir ou ser conciliadas.

Ao fazer a revisão bibliográfica sobre o tema, não foram encontrados estudos versando sobre os paradoxos organizacionais na promoção e desenvolvimento de pessoas.

Assim, o presente estudo tem por objetivo principal a construção de uma interpretação dos paradoxos na gestão de pessoas construídos e percebidos pelos indivíduos na empresa estudada, com ênfase nos discursos e práticas em desenvolvimento e gestão de carreira.

Por meio de entrevistas e análise de documentos, esta pesquisa buscou compreender o discurso adotado por uma organização do setor bancário brasileiro, suas políticas, normas de conduta, instruções normativas e treinamentos realizados, e em seguida, a prática organizacional, apurada através da percepção de seus colaboradores, na qual foi possível a identificação de duas realidades, as quais se opunham e eram aparentemente inconciliáveis.

A metodologia utilizada foi o estudo de caso. Através de entrevistas semiestruturadas com 16 colaboradores em diversos cargos e funções e em diferentes níveis de relacionamento, cada qual contribuindo com suas experiências particulares, buscou-se obter uma visão das políticas de desenvolvimento e gestão de carreira na Organização, como estão estruturadas, quais suas principais diretrizes e como o discurso da Organização se consolida na prática e, principalmente, qual a visão dos colaboradores sobre ela.

Foram estudadas as políticas, normas, instrumentos e ferramentas de desenvolvimento e gestão de carreira na Organização, permitindo-se assim entender e confrontar o discurso organizacional com a prática descrita por seus colaboradores.

Não obstante ao compromisso da empresa com a ética, transparência e meritocracia em seus programas de ascensão profissional, a pesquisa identificou três paradoxos organizacionais:

- o primeiro, **a existência de um discurso meritocrático e na percepção de seus colaboradores, casos de favorecimento**, percebendo-se na prática alguns desvios do discurso meritocrático, o qual reconhece desempenho e formação, amparados por critérios transparentes, prevalecendo na ascensão à questão política, como indicações e rede de relacionamentos;

- o segundo paradoxo, **a transparência na ascensão profissional *versus* um processo questionável por seus funcionários**, acontece porque não são claramente definidos quais os critérios e talentos esperados pelo entrevistador para com o entrevistado, levando-o este último muitas vezes a questionar os processos seletivos e a fazer suposições. Este paradoxo nos chama a atenção devido à transparência ser uma das bandeiras da organização estudada;

- **a pressão pela qualificação profissional *versus* a função negócios** foi o terceiro paradoxo encontrado. O discurso da Organização com vistas à qualificação profissional é uma constante, mas por outro lado, por diversos fatores se opõe e não se concilia com a realidade prática diária, pois é notável os vários casos de colaboradores da Organização consumidos pela função negócios e sem condições de se qualificarem a fim de melhor gerirem suas carreiras.

1.1 Problema de Pesquisa

O presente trabalho tem como problematização a discussão dos paradoxos organizacionais, na modalidade discurso *versus* prática em uma empresa do setor bancário brasileiro, limitando o estudo no desenvolvimento e carreira de seus colaboradores.

1.2 Objetivos da Pesquisa:

O presente estudo tem por objetivos:

1.2.1 Objetivo geral:

Investigar as contradições entre o discurso da Organização e a prática percebida pelos funcionários da Organização quanto à sua política de desenvolvimento e gestão de carreira.

1.2.2 Objetivos específicos:

- a) Realizar uma revisão bibliográfica sobre o tema abordado, descrevendo Paradoxos Organizacionais, Cultura Organizacional e Desenvolvimento e Gestão de Carreira;
- b) Estabelecer um comparativo entre o estudo de caso apresentado e a fundamentação teórica;
- c) Identificar as maiores disparidades entre discurso e prática na organização estudada, através de um estudo de caso, bem como por uma entrevista semiestruturada de colaboradores de seus mais diversos setores;
- d) Identificar os impactos dos paradoxos sobre os indivíduos e a manifestação de seus tipos;
- e) Perceber suas causas e consequências.

1.2.3 Objetivos para a realização da pesquisa:

O presente estudo foi motivado pelos questionamentos realizados ao longo dos nove anos de atividade profissional do pesquisador na organização pesquisada, por seus colegas de trabalho e subordinados, deixando clara a existência de paradoxos entre o discurso da Organização e a percepção de seus colaboradores em sua prática diária.

Com este trabalho, buscou-se compreender tanto o discurso da Organização, com suas políticas, normativos vigentes e oportunidades de crescimento profissional como a percepção de seus funcionários, sujeitos de direito e obrigações, com expectativas, sonhos e desejos de ascensão profissional, almejando sua realização pessoal, profissional e financeira.

Desta forma, abordamos quais são as políticas de Ascensão Profissional dentro da organização, como a gestão de carreira é vista e motivada e quais os instrumentos facilitadores disponibilizados por esta.

Abordamos também a forma de avaliação dos funcionários, a fim de definir suas percepções, seu modo de enxergar e compreender o discurso organizacional praticado.

O presente estudo buscou responder a estas questões e assim ser útil à Organização, de modo que ao identificar as fragilidades será mais fácil superá-las, tornando a Organização mais forte e concreta, gerindo os paradoxos de maneira a reduzir ao máximo a distância entre o discurso e a prática percebida por seus colaboradores. Desta maneira, buscou-se gerar conhecimento na linha pesquisada, provocando mudanças nos procedimentos adotados pela Organização.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Paradoxos Organizacionais

O conceito de paradoxo vem sendo utilizado desde 1950, o qual Merton afirma que toda ação social produz um paradoxo básico, de consequências contraditórias, devido ao fato de que para cada efeito desejado há uma série de efeitos indesejados ou imprevistos. Desta forma, tais efeitos geram contradições, tensões e conflitos nas organizações. (VASCONCELOS; MOTA E PINOCHET, 2002).

Nas palavras de Vasconcelos, Mota e Pinochet (2002, p. 96):

Segundo Merton e Selznick, essas contradições explicam-se pelo fato de existirem nas organizações indivíduos com interesses múltiplos e divergentes, várias racionalidades e “lógicas de ator” igualmente válidas. Cada decisão dentro de sua esfera é perfeitamente racional, dentro do pressuposto de racionalidade limitada. O conjunto de decisões, porém, produz incoerências e paradoxos no sistema organizacional.

Também merece destaque a definição de Festinger, (1957, *apud* VASCONCELOS e VASCONCELOS, 2004), o qual postula o termo cognição como o conjunto de crenças sobre algo, e em dado momento essas crenças entrarão em conflito com seus sentimentos, provocando tensão e desconforto. Neste momento ou o indivíduo resiste aos seus valores antigos ou contribui com a nova ordem social, contribuindo para a transformação de si e da sociedade.

Desta forma, levando-se em consideração a cognição subjetiva dos indivíduos, para Melanie Klein e Eliot Jacques (1955, *apud* VASCONCELOS 2004), a mesma organização em que o indivíduo trabalha ora é vista como fonte de recursos e recompensas ora como de privações e punições. A organização é vista como um objeto bom e mau, dependendo da visão do indivíduo. Estudos nesta linha demonstram que os modos de organização, representações polarizadas e paradoxais tendem a aumentar. Assim as mesmas estruturas que protegem os indivíduos em outro momento os sufocam.

Segundo Vasconcelos e Vasconcelos, (2004, p. 5):

Pode se definir o paradoxo como a representação, pelo indivíduo ou grupo, de sua experiência, sentimentos, crenças e interações através de dois estados aparentemente inconsistentes, de duas realidades opostas e aparentemente inconciliáveis [...] deve

haver o sentimento de que essas dimensões opostas são mutuamente excludentes e não podem coexistir ou serem conciliadas.

Para Mota e Vasconcelos, os paradoxos são realidades construídas a partir de percepções simplificadas dos atores que ao tentarem atribuir sentido a sua experiência, representam os sistemas complexos nos quais estão inseridos em torno de duas percepções contraditórias que passam a orientar a sua ação.

Paradoxo é a representação da experiência, dos sentimentos, crenças e interações por meio de dois estados aparentemente inconsistentes, duas realidades opostas e aparentemente irreconciliáveis, como “autonomia e conformidade”, “novo e velho”, “aprendizagem e mecanização do trabalho”, “liberdade e vigilância”, como mencionado por Eisenhardt, (2000 *apud* MARCONDES 2006). A própria organização é representada, pelos diversos grupos que a compõem, de forma ambígua e dual. (MARCONDES, *et al.*, 2006).

Jaime Junior (2002) compara o paradoxo a uma “clivagem interpretativa”, com a múltipla existência de interpretações diversas e contraditórias sobre um mesmo fenômeno, resultado de diferentes análises individuais. Em seu artigo, cita uma pesquisa de campo realizada em uma empresa binacional, onde os dirigentes possuíam descendência, formação religiosa e experiências profissionais muito diferentes. Ao invés do sucesso, a empresa passou por grandes dificuldades devido à falta de compatibilização de suas perspectivas.

Podemos associar os paradoxos culturais ao conflito e à evolução das organizações, e, ao considerarmos uma abordagem de diferenciação, temos a organização como um “constructo social formado pelo agrupamento de subculturas” (ZACCARELLI *et al*, 2007).

Mascarenhas, Kunda e Vasconcelos (2004), conceituam o paradoxo cultural como uma contradição que surge e influencia a ação dos indivíduos, em suas interações sociais na organização. Refere-se a um conjunto de interpretações contraditórias ou falhas de um certo fenômeno, sendo o resultado de diferentes percepções da realidade organizacional.

Assim, o chamado Paradoxo Cultural, é um importante elemento para análise da evolução das práticas organizacionais, em especial, no caso da gestão de pessoas. Ao estar diretamente ligado à evolução política e sociocultural na organização, o paradoxo cultural constitui importante fator a ser assimilado pela perspectiva cultural de análise organizacional. (ZACCARELLI *et al*, 2007).

O quadro abaixo sintetiza os Paradoxos Organizacionais mais comuns, clarificando seus conceitos, causas e consequências:

Paradoxos	Conceitos	Causas	Consequências
Discurso <i>versus</i> Prática	Existência Simultânea de duas realidades contraditórias: o discurso da organização e sua prática em relação a um mesmo objeto.	Discursos gerenciais que produzem expectativas que não se realizam.	Alguns grupos de atores sociais podem desenvolver ações defensivas que aumentam o nível de frustração, tensão e estresse no sistema organizacional.
Valores Declarados <i>versus</i> Valores Introjados	Existência simultânea de valores declarados por gestores para orientar as ações de uma empresa e de outros valores não declarados que dela fazem parte no nível dos pressupostos inconscientes.	Existência de forças que muitas vezes não operam na mesma direção do sistema organizacional e de atitudes baseadas em interesses diversos não declarados, inclusive financeiros, econômicos e sociais.	Falta de transparência e de confiança nos relacionamentos entre gestores e trabalhadores, favorecendo a ocorrência do cinismo organizacional.
Passado <i>versus</i> Futuro	Valorização de uma nova competência e a negação simultânea da competência anteriormente valorizada, apesar desta última ainda ser valorizada e importante em outras áreas da organização.	Durante a transição entre o antigo e o novo sistema, ocorre a associação simultânea daquelas competências desvalorizadas tanto ao vigor e ao futuro da organização quanto a seu passado e decadência.	O indivíduo vivencia um processo de negação simbólica do que constituía sua identidade em dado sistema, aumentando sua angústia e provocando choque de crenças e valores, levando-o a resistir ao novo, ao progresso e ao futuro.
Permanência <i>versus</i> Transitoriedade	A exigência do comprometimento e envolvimento com o trabalho, que pressupõe a permanência como contrapartida e, simultaneamente, a construção discursiva da transitoriedade no posto de trabalho como condição normal diante das atuais condições do mercado.	Contexto socioeconômico que forçam a organização a adotar novas estratégias de relacionamento com seus empregados. Ao mesmo tempo em que são solicitados o comprometimento e a dedicação, é também anunciada a relação empregatícia transitória.	Elevados graus de ansiedade e decepção, perda do poder do trabalhador em negociar e impor suas diferenças individuais e a corrosão e o desmonte de sua identidade individual enquanto ator social.
Teorização <i>versus</i> Prática Administrativa	Divergência entre acadêmicos e gestores profissionais quanto à "ordem" em que o conhecimento deve ser originado. A teoria deve levar à prática ou a prática deve ser posteriormente explicada pela teoria?	Acadêmicos enxergam os praticantes com olhar de superioridade científica e crítica, e são estigmatizados pelos gestores com a acusação de serem apenas teóricos e não possuírem vivência e experiência para administrar.	Criação de uma lacuna entre as áreas acadêmicas e de profissionais de gestão, consolidando atitudes de desprezo recíproco, com prejuízos de conteúdo tanto para as áreas de estudos organizacionais quanto para a área de prática administrativa.

Quadro 1 – Exemplos de Paradoxos Organizacionais
 Fonte: Aguiar, 2006, p. 18.

Por fim, ao fazer uma pesquisa sobre o tema, constatam-se dentro do Paradigma pós Moderno, três correntes teóricas as quais retomam os clássicos da administração atualizando-os de uma maneira crítica, a saber: (VASCONCELOS, 2004; MARCONDES *et al.*, 2006).

- a) Estudos baseados na crítica à burocracia e no controle burocrático: encontra amparo nos trabalhos de Merton e Selznick. Merton faz uma crítica à ilusão de controle dos gerentes e burocratas que não ocorre devido às disfunções. Outro ponto, conforme já mencionado é o fato de cada ação ocasionar um efeito indesejado ou simplesmente não previsto, de forma a cada ação realizada produzir um paradoxo básico.
- b) Estudos baseados no paradigma psicodinâmico: baseado nos trabalhos do Tavistock Institute e encontra autores como Melanie Klein, Kennet Rice, Wilfred Bion, Kets de Vries, Yiannis Gabriel, entre outros.
- c) Estudos baseados na sociologia interpretativa e no interacionismo simbólico: trata-se de uma linha que segue a perspectiva weberiana, na qual somente os valores de um indivíduo não são os únicos responsáveis por sua decisão, pois ele pode resgatar valores antigos. O paradoxo este intimamente ligado a “lógica do autor”, a formação de valores e critérios e a representação da realidade de cada indivíduo. Nela, os paradoxos são inerentes à análise do processo e à tomada de decisão dos indivíduos.

2.1.1 Discurso *versus* Prática:

Devido à globalização, à grande velocidade com que recebemos as informações e que as mudanças ocorrem, notamos que o discurso das grandes organizações também muda rapidamente. Entretanto devido a grande complexidade de estruturas e sistemas, sua mudança efetiva ocorre em um ritmo mais lento, ocasionando neste lapso temporal contradições e ambiguidades, criando uma distância entre o discurso organizacional e as práticas efetivas. (VASCONCELOS 2004).

Para Alter (1990), Castells (1999), De Masi (1999), Sainsaulieu (1977), Sange (1990), Argyris (1992), Mintizberg (2000) e Hecksher *et al.*(2003), devido à transição para o modelo

pós-industrial, estão ocorrendo grandes mudanças na política e gestão de pessoas das grandes organizações, que de “controladoras” tendem a se transformar em “em aprendizagem” (*learning organization*), tendo novas propostas, como por exemplo adocracias ou organizações inovadoras e organizações interativas (MARCONDES *et al*, 2006).

Citando Meyer e Rowan (1991), Vasconcelos, Mota e Pinochet (2003), postulam que a obediência estrita às normas é uma ficção, pois na prática há o chamado *decoupling* – separação das normas e práticas administrativas, no qual os colaboradores seguem a regra até certo ponto, seguindo parcialmente certos procedimentos normatizados.

Em um estudo realizado por Tanure (2005) sobre a busca desenfreada das empresas tornarem-se competitivas, o autor observou que estas passaram a importar modelos e práticas de gestão de países com bases culturais muito diferentes das nossas, e, devido às particularidades da cultura brasileira como distância do poder, relacionamento e gestão, flexibilidade (o famoso “jeitinho brasileiro”) e a chamada face dupla, não lograram êxito e ocasionaram ainda o surgimento de três paradoxos: o primeiro ligado a tendência natural do brasileiro em se comprometer com os objetivos apresentados pelo líder, o que o leva ao mesmo tempo a dependência ou ao medo de correr riscos, o segundo relacionado à grande divergência entre o discurso e a prática e o terceiro relacionado às relações emocionais do ambiente profissional.

O paradoxo discurso *versus* prática é caracterizado pela percepção do indivíduo de uma realidade diferente entre o discurso da organização e a efetivamente levada à prática pela mesma.

“São vários os efeitos indesejáveis desse tipo de paradoxo organizacional. A partir das percepções polarizadas entre as dimensões discurso e prática incoerentes e de discursos gerenciais que produzem expectativas que não se realizam, os indivíduos desenvolvem reações defensivas que aumentam o nível de tensão no sistema organizacional...” (KETS DE VRIES *apud* VASCONCELOS 2004, p.77-78).

Nota-se de maneira bastante significativa, a degradação do clima organizacional devido às decepções destes indivíduos, pois muitas vezes as tarefas realizadas em sua prática diferem de maneira significativa do discurso organizacional empregado, ocorrendo assim a perda do significado do trabalho.

No caso da Ascensão Profissional, as consequências da divergência entre o discurso e a prática são ainda maiores, pois além de questões de reconhecimento e significado do trabalho, interferem em questões financeiras. Com a ascensão profissional, o colaborador

passa a ter uma influência maior junto a outros membros da Organização e ao fim do mês a ter um incremento em seu salário. Quando isto não ocorre, a frustração é ainda mais intensa.

Também merece destaque como importante consequência deste paradoxo, a perda de confiança do empregado na empresa, o qual passa a ter um menor comprometimento, um menor rendimento e torna-se mais vulnerável a deixar a Organização.

Para as organizações, a consequência da frustração dos empregados pela distância entre os discurso e prática reflete na dificuldade ainda maior da implantação de inovações nos modelos de gestão de pessoas, pois requerem o desenvolvimento das competências individuais e, frustrados, os colaboradores são menos abertos a mudança.

Nota-se assim, a clara formação de um ciclo vicioso: uma organização com grandes contradições entre o discurso e a prática produz nos colaboradores expectativas que não cumpridas geram frustrações, dificultando assim a construção das novas competências necessárias para a implementação das mudanças, exigindo um maior esforço por parte da organização em “convencer” seus empregados em sua preparação técnica, aumentando cada vez mais a distância discurso-prática na mesma organização. (MASCARENHAS, VASCONCELOS e VASCONCELOS; 2004).

Lacombe e Tonelli (2001) defendem que há uma disparidade permanente entre o discurso e a prática nas organizações. Com o objetivo de comprová-la, realizaram uma pesquisa com 100 empresas da Grande São Paulo para medir a atuação prática da área de Recursos Humanos e, paralelamente para medir o discurso, foi realizada outra pesquisa com 14 especialistas da área.

A pesquisa realizada com os especialistas mostrou a existências de duas correntes, a predominante enxerga a área de recursos humanos como estratégica e a segunda o vê como um modelo de gestão para vantagem competitiva.

A pesquisa realizada com as empresas mostrou a existência de três grandes grupos. O primeiro, representado por 28% da amostra, é composto por empresas que ainda estão na fase operacional de Recursos Humanos, tendo por atribuições reduções de custo e questões legais. No segundo grupo, sendo 19% da amostra, a Área de Recursos Humanos se aproxima da abordagem de vantagem competitiva, já tendo passado por reestruturações, tendo foco no negócio, nos clientes e em metas de longo prazo. Por fim, o terceiro e maior grupo, 53% tem uma abordagem voltada para a Área de Recursos Humanos estratégica, já há o reconhecimento de se investir mais em recursos humanos, entretanto ainda não há maturidade para isto. Neste grupo, as organizações já entendem sobre a necessidade da Área de Recursos Humanos, todavia o seu significado ainda está se desenvolvendo.

Desta forma, as autoras concluem que enquanto os especialistas da área defendem o RH como vantagem competitiva, pequena parte das empresas adota este direcionamento, de que a abordagem estratégica não é uma realidade consolidada e, que a área de RH tem sido caracterizada por uma grande ambiguidade tanto em seus conceitos quanto em suas aplicações, argumentos os quais validam a hipótese da disparidade entre o discurso e a prática.

Outro estudo de caso realizado em uma cooperativa agroindustrial por Mascarenhas, Vasconcelos e Protil (2004), , mostra claramente um exemplo de paradoxo organizacional, no qual após o falecimento de um líder carismático, o novo presidente e seus aliados imaginaram que por meio de suas ações, transmitiriam a imagem de competência e modernidade. Entretanto, para o resto dos cooperados, as ações eram vistas como autoritárias, desalinhadas com o sistema social e incômodas. Portanto, nota-se a existência de duas realidades opostas para o mesmo fato.

Sobre paradoxos organizacionais, Vasconcelos, Mascarenhas e Vasconcelos (2006) realizaram um estudo de caso na informatização da gestão de pessoas na DaimlerChrysler, em Wörth, na Alemanha. As mudanças começaram com a chegada de um novo gerente de outra área da empresa, a qual era mais voltada para o desenvolvimento do relacionamento entre os gerentes e funcionários, além de um funcionário mais autônomo, questionador e politizado. O ponto principal foi a implantação do projeto RYB.com, indo de encontro a grande parcela insatisfeita dos funcionários pois não viam significado relevante em seu trabalho.

O projeto foi apresentado como uma maneira de transformar a natureza do trabalho em mais consultivo, ao invés de burocrático e metódico. Desta forma, o projeto teve como resultado uma profunda reconfiguração do modelo de trabalho, quase não recebendo resistências, pois os profissionais de RH sentiam a necessidade de mudar.

Nota-se neste caso, que os paradoxos discurso *versus* prática da organização estudada criaram a necessidade de mudança, pois incomodava fortemente os indivíduos em uma área operacional e burocratizada que pregava a inovação e a flexibilização nas organizações. Assim, com o processo de mudança surgiu um novo paradoxo, o passado *versus* futuro, o qual integrou uma mudança transformacional na gestão de pessoas daquela organização.

O paradoxo discurso *versus* prática é inevitável em grandes organizações. Porém, podemos identificar em alguns casos, o paradoxo discurso *versus* prática como um fator de evolução da empresa. Ao analisarmos pela ótica da cultura organizacional, se o discurso e a prática são análogos, não há evolução e sim estagnação. Por outro lado, quando a Gestão de Pessoas implementa um novo discurso, por um determinado período ele será divergente do

praticado por esta organização, devido ao prazo de implementação e adaptação, porém, a longo prazo acarretará em mudanças na organização.

2.2 Cultura Organizacional:

Em um estudo com uma postura mais voltada à antropologia interpretativa, Barbosa (1999, *apud* VASCONCELOS, MASCARENHAS E PROTIL, 2004, p. 5) rotula que

A cultura são regras de interpretação da realidade, sistemas de classificação que permeiam grupos sociais e instauram os domínios da experiência humana (...) a cultura deve ser entendida como redes de significados que se combinam e se recombina, gerando sempre novos padrões que formam os contextos nos quais se desenrolam e se tornam significativas as ações sociais.

Segundo Mascarenhas, Kunda e Vasconcelos (2004), citando outros autores, os indivíduos estão em diferentes esferas sociais, com formação econômica, cultural e social distintas, possuindo percepções, biografias, papéis, vontades e interesses distintos, construindo assim cada um a sua própria interpretação sobre determinado fato. A partir destas considerações, os autores conceituam cultura organizacional como “as diversas estruturas de representações e significados, negociadas constantemente pelos indivíduos e grupos, por meio das quais eles interagem socialmente e interpretam a realidade organizacional”.

2.2.1 Abordagens na cultura organizacional

Conforme ampla revisão na literatura realizada por Martin (2002), as discussões sobre a cultura no campo da teoria das organizações podem ser divididas em três abordagens, a saber: integração, diferenciação e fragmentação. (MASCARENHAS, KUNDA e VASCONCELOS 2004).

Segundo os autores, a abordagem de integração tem sido a mais popular entre os pesquisadores e está ligada a uma tradição de pesquisa e de discurso que dá ênfase a associação entre o sucesso de uma organização e sua cultura. Interpreta de maneira consciente as manifestações culturais da organização e busca uma visão consensual sobre a cultura organizacional.

Ainda segundo os autores, há características mais ou menos apropriadas ao sucesso da organização, o que deve forçá-las a buscarem mudanças culturais de maneira a viabilizar o seu desenvolvimento, ideia esta chamada de cultura organizacional como vantagem competitiva. Diversos autores afirmam que a cultura evolui à medida que as organizações lutam para resolver seus problemas e adaptar-se a seu ambiente.

A abordagem de integração vem constantemente sendo utilizada para a solução de questões gerenciais devido à sua grande afinidade com a lógica pragmática que permeia a atuação dos administradores.

Os outros dois tipos de abordagem de cultura, a diferenciação e fragmentação, têm seus estudos ligados à antropologia interpretativa, a qual utiliza um conceito semiótico de cultura. Neste conceito, reconhece-se a grande diversidade encontrada nos grupos sociais.

A abordagem de diferenciação mantém seu foco nas manifestações inconscientes de cultura que ocorrem na organização, assumindo que a mesma é formada por diversas subculturas, as quais são células culturais e que podem tanto viver em harmonia quanto em conflito. Os autores citam que pesquisadores do tema classificam as subculturas de acordo com o sexo, atividade profissional, hierarquia, entre outros.

Nesta abordagem, o consenso é aceitável, dando-se importância às diversas linhas culturais e vozes encontradas em uma organização, a considerando-a como um grande conjunto de subculturas em interação, em constante negociação de seus valores e significados.

Na abordagem de fragmentação, o foco é a diversidade cultural. Seus pesquisadores defendem que “as manifestações culturais não são interpretadas por meio de padrões compartilhados de significados, mas que devido à diversidade de origens e formações culturais entre os indivíduos, a ambiguidade está no centro da cultura organizacional”. (MASCARENHAS, KUNDA e VASCONCELOS 2004, p 210).

Desta forma, levando-se em consideração a grande diversidade envolvida, é natural constatar as diversas interpretações para a manifestação cultural, gerando assim a grande dificuldade de um consenso geral.

Perspectivas teóricas ao conceito de cultura organizacional			
	Perspectiva		
	Integração	Diferenciação	Fragmentação
Orientação ao Consenso	Consenso no nível organizacional	Consenso nas subculturas	Falta de consenso
Relação entre manifestações	Consistência	Inconsistência	Não é claramente consistente ou

			inconsistente
Orientação sobre a ambiguidade	Excluí-la	Canalizá-la para fora das subculturas	Apreciá-la
Interesses de pesquisas mais comuns	Gerencial	Crítico	Descritivo

Quadro 2 – Perspectivas teóricas ao conceito de Cultura Organizacional

Fonte: Vasconcelos e Vasconcelos, 2004, p 211.

2.2.2 Posturas de Investigação em cultura organizacional

Fleury (1989) faz em seu artigo sobre os modismos, as pesquisas e intervenções na Cultura Organizacional, uma importante ressalva com relação à postura do pesquisador ao estudar este tema. Notam-se três posturas preponderantes:

- a) postura empiricista: são os “fotógrafos da realidade social”, consideram a cultura como a soma das opiniões e comportamentos dos indivíduos que compõe a sociedade. Realizam seus estudos investigando a realidade sem referenciais teóricos e sem demais críticas.
- b) postura do antropólogo: estudam conceitos e teorias antes de realizarem seus estudos práticos, os quais sofrem posteriores alterações. Agem tanto como observadores, ora como participantes, desde que devidamente autorizados pela organização.
- c) postura do clínico ou terapeuta: nela a organização “contrata” os pesquisadores para responder a suas próprias demandas, a fim de ajudá-la em determinados quesitos.

2.3 Desenvolvimento e Gestão de Carreira

Segundo Mascarenhas (2008), a gestão das competências passou a integrar a construção de uma nova abordagem de gestão do desempenho, que pode ser considerada um sistema amplo de administração que busca integrar o desempenho das pessoas, grupos e áreas funcionais aos objetivos e às metas empresariais, ao passo que na gestão por competências o conceito de “qualificação para o posto de trabalho” vem a ser substituído por “competência individual”, de forma mais abrangente e flexível.

As competências individuais passaram a ser coordenadas de modo a integrarem as competências coletivas. De um lado a organização, que transfere seu patrimônio para seus

colaboradores, preparando-os para novas situações profissionais ou pessoais e de outro, os colaboradores, que ao se desenvolverem, transferem seu aprendizado para a organização capacitando-a a enfrentar novos desafios.

Mascarenhas (2008) defende que por meio das competências individuais e organizacionais é que as organizações sustentam seus patamares superiores de resultados empresariais, tendo grande importância para as suas discussões de vantagem competitiva. Desta maneira, desenvolvê-las continuamente é uma necessidade.

Desenvolver o capital humano permite que uma grande variedade de competências esteja à disposição para serem empregadas em caso de reorientações estratégicas.. A organização pode promover a inserção de indivíduos multifuncionais, aptos a trabalhar em diversas posições, em atividades com perfis e requisitos diferentes e/ou promover um perfil diversificado de mão de obra. (MASCARENHAS 2008, p.147).

A organização ao fazer uso da complexidade da entrega em sua gestão do desenvolvimento poderá:

- a) Analisar as pessoas individualmente: cada pessoa será avaliada a partir de sua entrega;
- b) Análise das deficiências individuais: ao se individualizar a mensuração da entrega, podemos identificar os motivos da não entrega, a fim de corrigi-los, seja por meio de orientações, treinamentos ou formação;
- c) Análise da efetividade das ações de desenvolvimento: é a possibilidade de se desenvolver um plano de ação e o acompanhamento dos resultados de sua realização;
- d) Adequação das ações de desenvolvimento: cada indivíduo deverá ter seu próprio plano de desenvolvimento, respeitando seus pontos fortes e deficiências a serem aprimorados.

Desta forma, a organização ao avaliar individualmente os funcionários conseguirá mensurar o resultado individual de cada colaborador, evitando desta maneira, colaboradores improdutivos e camuflados meio aos colegas, além de possibilitar o treinamento no caso de funcionários de boa fé e com baixa produtividade. Assim, cada colaborador terá a sua individualidade respeitada, tendo da organização o melhor para o desenvolvimento de suas competências.

É uma das atribuições das áreas de treinamento e desenvolvimento (T&D) promover a capacitação necessária dos colaboradores da organização a fim de se manter o funcionamento adequado de seus sistemas produtivos. Entende-se treinamento como a educação capaz de adaptar o colaborador ao exercício de certa atividade. (MASCARENHAS, 2008).

Ainda na visão de Mascarenhas (2008), nos últimos anos, a postura das áreas de T&D passou de reativa, buscando somente a resolução dos problemas de qualificação dos sistemas de produção a uma postura mais dinâmica, orientando-se ao crescimento pessoal e profissional contínuo dos colaboradores, intencionando a melhora de suas contribuições para a organização.

Neste cenário surgem as universidades corporativas como uma nova proposta de aprendizagem e de desenvolvimento dos colaboradores e grupos organizacionais, assimilando a preocupação das organizações com seu futuro. Está entre seus objetivos, o desenvolvimento contínuo das competências necessárias ao sucesso organizacional e ao desenvolvimento da gestão do conhecimento continuamente, tendo em vista as constantes mudanças que a organização esta sujeita.

Assim, exige-se do colaborador com vontade de progredir profissionalmente na organização, de exercer atividades mais complexas e com maior grau de dificuldade, uma postura proativa em seu desenvolvimento profissional, sendo esta postura, imprescindível para uma carreira de sucesso.

2.3.1 Gestão do Desenvolvimento e da Carreira:

O termo carreira surge em meados do século XIX, tendo por significado uma profissão em etapas, ou seja, com progressão, nascendo com a sociedade capitalista liberal, fundada sob as bases da liberdade, igualdade e progresso econômico. (CHANLAT, 1995).

Dutra (1996) define carreira como:

Uma sucessão de acontecimentos inesperados. As pessoas tem diante de si um caminho tortuoso, com várias alternativas e repletos de incertezas. A carreira profissional deve ser pensada como uma estrada em permanente construção. Pessoas e empresas a constroem juntas. Quando observamos o futuro, vemos um caos a ser ordenado e, olhando para trás, quanto já foi construído. Uma empresa que administra as carreiras de forma compartilhada terá diante de si várias estradas em construção. O número de estradas é o número de pessoas que se desenvolvem nesta empresa. (DUTRA, 1996, p. 53)

O mesmo autor, afirma que a carreira vem se tornando cada vez mais importante ao passo em que o mundo se torna mais globalizado, complexo e individualista.

Chanlat (1995), ao incorporar em seu estudo elementos como variedade sexual e social, o ingresso das mulheres no mercado, com carreiras iguais a dos homens, as mudanças tecnológicas, reagrupa as carreiras em quatro grupos:

- a) Burocrática: caracterizada pela divisão do trabalho, rígida hierarquia, regulamentação, centralização de poder e impessoalidade;
- b) Profissional: baseada no monopólio de um determinado conhecimento, especialização ou profissão. Seu avanço se concretiza à medida que o profissional adquire novos conhecimentos;
- c) Empreendedora: ligada a atividades de uma empresa independente, direcionada por uma pessoa;
- d) Sociopolítico: baseada nas habilidades sociais e no poder de relações que dispõe uma pessoa.

Burke (1998) *apud* Balassiano (2004), afirma que características como lealdade e desenvolvimento de uma carreira de longo prazo, recompensa pelo desempenho e promoção sustentavam uma administração paternalista, o que não é mais adequado para adequar os interesses organizacionais e pessoais dos colaboradores de uma organização.

Surge desta forma, a Carreira Proteana, termo cunhado por Hall em 1976, fazendo uma alusão ao Deus grego Proteus, o qual mudava de aparência de acordo com as situações, descrevendo assim, o profissional capaz de adaptar suas habilidades e competências ao novo contexto. (KRAKAUER e MARINHO 2011).

Hall (2002) *apud* Krakauer e Marinho (2011), caracteriza a carreira proteana por duas variáveis:

- a) Autogestão da Carreira: o profissional assume o controle de seu destino, é responsável por suas escolhas e por criar as oportunidades de desenvolvimento;
- b) Carreira orientada por valores: o profissional prioriza seus valores ao determinar suas prioridades e objetivos. Define o sucesso por critérios próprios, não levando em consideração a organização ou o mercado.

Por fim, na visão de Dutra (1996), a gestão de carreiras contribui com a gestão de pessoas nos seguintes aspectos:

- a) Permitir um constante alinhamento entre os projetos de desenvolvimento do indivíduo e da organização na qual está inserido;
- b) Estimular o planejamento da vida profissional dos colaboradores;
- c) Auxiliar os colaboradores a trabalhar com os pontos fortes e aprimorar as suas fragilidades;
- d) Melhorar a comunicação e possibilitar maior transparência entre organização e colaboradores;
- e) Direcionar e integrar diversas práticas de gestão de pessoas.

A organização estudada possui programas de gestão de carreira compartilhada, na qual há a uma conciliação de seus interesses organizacionais e dos interesses de seus colaboradores, portanto, passamos a entender o papel de cada um. Papel dos indivíduos na gestão de carreira:

O primeiro ponto a ser considerado para a gestão de carreira é a reflexão do colaborador buscando a identificação do que gosta, o que o satisfaz, assim estará apto a melhor identificar suas oportunidades de carreira. Neste sentido, London e Stumph (1982) *apud* Dutra (1996), sugere que o planejamento da carreira terá três fases:

- a) Autoavaliação: consiste na avaliação das qualidades e potencialidades do colaborador para os diversos espaços organizacionais;
- b) Estabelecimento dos Objetivos de Carreira: é a realização de um plano realista baseado na integração das competências do colaborador com as oportunidades oferecidas pela organização;
- c) Implementação do Plano de Carreira: constituído do desenvolvimento e capacitação a fim de atingir as metas de carreira.

A influência de valores, necessidades e habilidades também é outro ponto fundamental para a gestão individual de carreiras. Em um estudo realizado por Edgar Schein com 44 alunos do MIT entre 1961 e 1973, e depois retomada nas décadas de 70 e 80, indica que a autopercepção nos leva a estabelecer padrões para a escolha de carreira. Com base nestes trabalhos, Derr aprofundou os estudos das preferências de carreira no interior das organizações. Assim, os trabalhos realizados pelos dois pesquisadores nos permitem verificar nossa efetiva preferência profissional, livre de estereótipos e criação de rótulos. (DUTRA, 1996).

Schein	Derr
Competência gerencial	Ter sucesso
Competência técnica ou funcional	Sentir-se seguro
Segurança e estabilidade	
Estilo de vida integrado	Sentir-se livre
Autonomia e independência	
Desafio constante	Sentir-se desafiado
Criatividade	Não há
Senso de serviço e dedicação à causa	

Quadro 3: comparação das categorias de preferências por carreiras desenvolvidas por Schein e Derr

Fonte: Dutra 1996; p. 44.

2.3.2 Papel da Empresa na Administração de Carreira

Ao analisarmos o papel das organizações na gestão de carreira de seus colaboradores, identificamos a gestão compartilhada de carreira, o qual beneficia tanto a organização quanto seus colaboradores. London e Stumph (1982) *apud* Dutra (1996, p 63) aborda a “importância dos gestores estarem preparados para dar suporte ao desenvolvimento de seus subordinados e a conciliar as necessidades da organização com as expectativas e necessidades de seus subordinados”.

Assim, cabe ao gestor mediar os interesses dos colaboradores e da organização, sendo responsável pelo suporte ao desenvolvimento de sua equipe aconselhando e orientando seus subordinados de maneira a melhor conciliar suas expectativas e necessidades com as da organização.

Acompanha a carreira, os sistemas de valorização e diferenciação, o qual estabelece diferenças *status*, remuneração, acessos, dentre outros. Estes diferenciais podem ser centrados no trabalho, levando em consideração cargo ou posição ocupada na organização ou centrados nas pessoas, verificando sua formação, experiências, habilidades e complexidade de suas atribuições. Já o desenho de carreira, varia de organização para organização, traduzindo as sequências lógicas de cargos ou posições, sofrendo influências dos valores organizacionais, das estratégias de gestão de pessoas, especificidade das funções, mercado e momento histórico vivido pela empresa. (DUTRA 1996).

Assim, de acordo com as influências sofridas, os desenhos assumem várias formas, podendo as carreiras ter suas estruturas em linha, tendo sua sequência de posições alinhada. Desta forma, não oferece aos colaboradores outras alternativas, em rede, proporcionando várias opções para cada posição na empresa, ficando o colaborador livre para estabelecer sua trajetória; ou paralelas, sendo a forma mais flexível e abrangente, criando possibilidades de encarreiramento alternativo, conciliando em uma mesma estrutura sistemas de diferenciação centrados no trabalho e nas pessoas, orientada em duas vias, a profissional e a gerencial, podendo apresentar-se de várias formas, sendo as mais comuns em barras paralelas e as em Y. (DUTRA 1996).

2.3.3 Gestão de Carreira no Setor Público

A Constituição de 1988 tornou obrigatório o concurso público para o ingresso de qualquer funcionário nas carreiras públicas, o que implicou com a impossibilidade de se

promoverem funcionários internamente. Diferentemente do ocorrido no setor privado, para toda e qualquer promoção passaram a serem exigidas as formalidades do concurso público, ressaltadas as ascensões dentro de uma carreira. Entretanto, na visão do autor, a única carreira existente no setor público do Brasil são as militares. (BRESSER PEREIRA, 1996).

Assim, foi criada uma situação de estagnação profissional para os servidores públicos, tendo em vista a impossibilidade de ascensão interna, a falta de incentivo e as possibilidades restritas de promoção. Também merece destaque a remuneração, que em comparação com os cargos privados, é mais alta nos níveis operacionais e deixa a desejar nos níveis superiores. (SILVA e BALASSIANO 2011).

Com a promulgação do Decreto Lei 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, foi instituída a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelecendo a gestão de pessoas no setor público pelo conceito de competências, buscando desta forma um enfoque mais estratégico.

Entretanto, a estabilidade faz com que a gestão de pessoas no setor público seja burocrática. A burocracia já foi válida no passado, quando o país vivia práticas patrimonialistas de empreguismo; porém, na atualidade tanto a burocracia quanto a estabilidade conferem ao serviço público ineficiência, causada pela desmotivação e desqualificação de seus servidores. (BRESSER PERREIRA 1996).

Em um estudo de caso realizado por Silva e Balassiano (2011), buscando compreender os processos individuais de carreira no setor público, constatou-se um paradoxo no exercício de suas funções: de um lado a postura gerencial, a busca por gerentes públicos, proativos e empreendedores e de outro, a organização burocrática, com sua estrutura que impede a atuação requerida.

O estudo concluiu que muitos servidores públicos têm perspectivas de novas oportunidades e carreira, entretanto não querem perder a estabilidade, o que chega a compensar até a remuneração inferior ao setor privado. O servidor se submete à lógica organizacional de carreira, mas se mantém independente da organização em seu desenvolvimento profissional.

Outro estudo de caso, realizado por Marques *et al* (2011) sobre inovação e resistência na gestão de carreira dos servidores no estado de Minas Gerais, abordou a implantação de um plano de carreira implantado pelo governo e a forte resistência por parte dos servidores, os quais não cooperaram, divulgaram ou acreditaram nos resultados trazidos para a modernização da gestão das instituições em que atuam.

3. ANÁLISE DO CASO

Conforme já mencionado, o presente estudo busca compreender os principais paradoxos entre o discurso e a prática organizacional na organização estudada, realizando para isso, entrevistas com funcionários de diversos níveis hierárquicos, a fim de colher diferentes visões em diferentes hierarquias da empresa.

3.1 O Discurso da Organização

A Gestão de Pessoas da Organização é coordenada pela Diretoria de Gestão de Pessoas (DIPES), de nível estratégico, atuante no Brasil e nas dependências localizadas no exterior. Está sediada em Brasília e possui Gerencias Regionais por todo o país. É vista na empresa como uma área estratégica, atuando em conjunto com as demais áreas na busca pelos objetivos estratégicos da Organização, possuindo assim nossos gestores, a atribuição da gestão de recursos, processos e pessoas.

Segundo Mascarenhas (2008), a gestão estratégica pode ser definida como os esforços para a formulação e implementação das estratégias empresariais. Envolve a definição do negócio, a explicitação da missão da Organização e seus princípios e, em um caráter transitório a determinação dos objetivos estratégicos, seus indicadores de acompanhamento e a formulação das estratégias para alcançá-los.

Em consonância com as políticas de gestão de pessoas, está consolidado nas Instruções Normativas da Organização, que a ascensão profissional é um processo de gestão compartilhada entre o funcionário e a Organização, considerando ações no desenvolvimento profissional a partir das expectativas e aspirações de ambos.

Transcrevemos abaixo, algumas das políticas de gestão de pessoas da empresa, objeto de nosso estudo, a fim de melhor compreendê-las: (Empresa “X”, 2014).

Recrutamos, alocamos e selecionamos pessoas observando as melhores práticas, as necessidades da empresa e os interesses dos funcionários;
Promovemos a ascensão profissional com base em critérios transparentes, que valorizam o mérito, o desempenho e a formação, com acesso democrático às oportunidades;
Adotamos o princípio da gestão compartilhada da carreira, considerando as necessidades e os interesses dos funcionários e as estratégias organizacionais.

Neste sentido, a gestão de carreira é uma via de mão dupla nas palavras de seu diretor de Gestão de Pessoas, em encontro Nacional realizado em Brasília, da organização estudada. Uma parte o banco investe no funcionário, abrindo as ferramentas, as possibilidades de desenvolvimento profissional e a outra é o funcionário querer, decidir, se qualificar e aceitar novos desafios. A carreira na Organização é resultado da escolha do funcionário.

Também há na empresa programas específicos de ascensão profissional, o que permite para a Organização identificar talentos adequados às suas necessidades e ao funcionário estruturar e implementar seu plano de carreira. Estes programas tem por objetivo a conciliação das estratégias organizacionais da empresa com o crescimento profissional dos funcionários, o estabelecimento de critérios técnicos e transparentes para a ascensão profissional, sinalizando seus caminhos para toda a Organização.

São observados para a ascensão, os programas de desenvolvimento GDP – Gestão de Desempenho, Trilhas de Desenvolvimento Profissional e os Programas de Orientação Profissional.

Os Programas de Orientação Profissional auxiliam o funcionário a decidir sobre qual caminho trilhar em sua vida profissional. Aqui o profissional identifica suas competências, interesses e valores, refletindo também sobre seu papel no gerenciamento de sua carreira. Desta forma, com um melhor autoconhecimento, o profissional identifica de maneira mais clara qual caminho percorrer.

As Trilhas de Desenvolvimento Profissional é uma estratégia de orientação da Universidade Corporativa que auxilia o profissional na escolha de cursos presenciais ou à distância e áreas a desenvolver, indicados às suas necessidades e em sintonia com os interesses da empresa. (Empresa “X”, 2014)

3.1.1 Identificação e Seleção de Profissionais na Organização

Em 1917, com o primeiro concurso público da Organização, surgiu seu processo de recrutamento e seleção, porém, só a partir de 1965, com a criação do Departamento de Seleção e Formação de Pessoal (DESED), as seleções foram sistematizadas.

Por volta de 1980, foram implantados testes projetivos de personalidade e dinâmicas de grupo, pois a Organização buscava conhecer o perfil do funcionário avaliado. Já na década de 90, foi criado o sistema TAO, o qual passou a instrumentalizar o recrutamento para as oportunidades na Organização. (Plano de Funções Empresa ‘X’, 2013).

Com o passar dos anos, o processo veio se aperfeiçoando, até que em 2008 a Organização divulgou a sua Proposta Política Pedagógica (PPP), a qual apresenta as diretrizes das ações de Gestão de Pessoas. A Organização atua como sujeito do processo formativo, sendo o funcionário responsável por seu próprio desenvolvimento.

Nos termos da PPP, os processos devem seguir os seguintes princípios:

- a) Isonomia: os processos devem buscar garantir a igualdade de condições dos funcionários integrantes do processo, porém sem esquecer as especificidades humanas, sociais e culturais de cada um.
- b) Clareza e Transparência: os processos são pautados pela transparência e ampla divulgação dos critérios estabelecidos, garantindo a participação de todos os interessados que apresentem condições para as funções pretendidas.
- c) Meritocracia: os conhecimentos, as habilidades e as experiências adquiridas ao longo da carreira profissional são considerados na ascensão profissional. Neste princípio, a Organização traduz o reconhecimento da experiência, desempenho e comprometimento.
- d) Proatividade: é a identificação contínua e permanente de funcionários interessados no preenchimento de vagas existentes. (Empresa “X”, 2010)

Nota-se a proatividade como um grande diferencial da empresa. Ocorre na Organização a busca de funcionários qualificados antes da abertura das vagas, buscando assim, uma maior agilidade em seu preenchimento. Assim, o funcionário é qualificado e treinado antes de ter sua vaga disponibilizada, ganhando a empresa maior agilidade no momento da nomeação. Por outro lado, o funcionário também pode manifestar seu interesse a uma vaga ainda não disponibilizada.

3.1.2 Programa de Orientação Profissional

O Programa de Orientação Profissional é um conjunto de atividades que tem por objetivo a identificação pelos funcionários de suas competências, valores e interesses a fim de facilitar as tomadas de decisões a respeito de sua vida profissional e de seus projetos de vida. Possui como premissas:

- a) a capacidade detida pelo funcionário de tomar suas próprias decisões, profissionais e pessoais, valendo-se do autoconhecimento, análise do contexto e informações de mercado.
- b) responsabilidade compartilhada entre o funcionário e a Organização;
- c) o programa respeita a liberdade de escolha do funcionário;
- d) o programa tem sua confidencialidade garantida;
- e) o programa respeita as diferenças culturais, pessoais, sociais e econômicas dos envolvidos. (Empresa “X”, 2014)

O programa tem como público alvo todos os funcionários da Organização que desejam refletir sobre sua carreira, sua trajetória profissional, como também os que necessitem tomar decisões referentes escolhas profissionais, reposicionamento e planejamento de carreira.

3.1.3 Certificação Legal

É a declaração formal, emitida por entidade que possua autoridade legal e declare que o profissional detém determinados conhecimentos a fim de cumprir exigências externas. (EMPRESA “X”, 2014).

O programa visa promover a qualificação dos funcionários em busca de uma melhora em seu atendimento, orientando e estimulando-os ao seu desenvolvimento e capacitação, e a Organização, em cumprir as exigências do Conselho Monetário Nacional (CMN), conforme disposto em sua resolução 3.158, de 17.12.2003.

A definição do público alvo decorre das atividades exercidas pelo funcionário, sendo diferente para cada modalidade de certificação, a saber:

- a) Certificação Profissional Anbima – Série 10;
- b) Certificação Profissional Anbima – Série 20;
- c) Certified Financial Planner (CFP).

3.1.4 Certificação Profissional

A certificação é o reconhecimento de que uma pessoa domina determinado conhecimento, com o objetivo de identificar e tornar visível à Organização os talentos, bem como orientar o desenvolvimento do profissional bancário.

As certificações possibilitam à Organização realizar pré-qualificações para os processos decisórios, subsidiar programas de remuneração e processos de ascensão profissional e por fim, consolidar o sistema de educação corporativa.

Atualmente, a Organização certifica o conhecimento nos seguintes temas:

- a) Agronegócios;
- b) Atendimento bancário;
- c) Comercio exterior;
- d) Conhecimentos jurídicos;
- e) Controles internos e Risco Operacional;
- f) Economia e Finanças;
- g) Gestão Organizacional e de Pessoas;
- h) Gestão de Segurança;
- i) Gestão do Crédito;
- j) Marketing;
- k) Desenvolvimento Regional Sustentável / Socioambiental;
- l) Setor Público;
- m) Tecnologia da Informação;

São realizados dois certames por ano, por instituição acadêmica ou profissional de reconhecida excelência, ficando facultado ao profissional a sua participação no processo. (Empresa “X”, 2014)

3.2 Ferramentas para embasar a ascensão profissional:

A empresa, buscando aderência às suas políticas de transparência, valorização do mérito, desempenho, formação e acesso democrático às oportunidades, possui algumas ferramentas que possuem como finalidade, subsidiar decisões ligadas à ascensão profissional.

3.2.1 Sistema Talentos e Oportunidades - TAO

Nos termos das instruções normativas atinentes ao tema, o TAO – Talentos e Oportunidades é um sistema eletrônico de recrutamento interno e de nomeação, comparando as competências e experiências do candidato com as necessidades da empresa.

É dividido em Talentos, que contemplam os dados pessoais e funcionais dos profissionais interessados em ascensão e Oportunidades, que são compostas pelas possibilidades de trabalho criadas na empresa, tais como nomeações, processos seletivos, cadastros de orientadores e educadores, estágios, adições e certificações.

O currículo funcional na Organização é uma síntese dos dados pessoais e individuais, do resultado das últimas três GDPs, do histórico profissional, formação acadêmica, certificações, qualificações em processos seletivos, conhecimentos, entre outros.

Ao ter interesse em uma oportunidade, o funcionário por meio deste sistema, inscreve-se manifestando o seu interesse, passando a fazer parte do banco de talentos para aquela oportunidade. (Empresa "X", 2014).

3.2.2 Gestão de Desenvolvimento por Competências – GDP

A GDP é uma ferramenta de Gestão, que tem por objetivo mensurar o desempenho individual, orientar o processo de desenvolvimento, contribuir com o planejamento da carreira, facilitar a consecução dos objetivos organizacionais e subsidiar outros sistemas de gestão de pessoas, tais como recrutamento e seleção interna, comissionamento e descomissionamento, concorrência para bolsas de estudo, remoção de escriturário e caixa executivo.

A GDP foi adotada pelo Conglomerado buscando o equilíbrio das ações empresariais, manter o nível de competitividade da empresa no mercado e atender as expectativas de clientes, funcionários e acionistas. Participam do processo de gestão de desempenho todos os funcionários lotados no banco a cada semestre, coincidindo com o ciclo de negócios da Organização.

A avaliação é realizada sob duas perspectivas: Metas, nas quais os pontos da avaliação são derivados pelo resultado corporativo (Acordos de Trabalho ou Sinergia) e Competências, que é uma avaliação em 360 graus, na qual os colaboradores se autoavaliam, avaliam seus subordinados, pares e superiores nas perspectivas: financeira, processos internos, socioambiental, aprendizado e crescimento e clientes. As avaliações possuem o mesmo peso e são feitas a partir da atuação do avaliado no dia a dia de trabalho

Mantendo peso igual para as avaliações, a GDP resulta em uma responsabilidade compartilhada, sendo de grande importância que cada um atribua conceitos a seus avaliados e a si mesmo, sendo esta autoavaliação uma oportunidade para refletir sobre cada uma das competências que a empresa espera de cada funcionário.

O ciclo avaliatório tem duração de seis meses e espera-se que o gerente no início do ciclo reúna sua equipe para o planejamento e entendimento das metas e competências que serão avaliadas, estimulando a participação de todos. Durante o ciclo, é esperado que o gerente oriente e dê *feedbacks* tanto de reconhecimento como de aprimoramento, registrando-os na GDP, e por fim, concluindo-se o ciclo, o gestor deve registrar os conceitos de metas e competências de seus avaliados, reunir-se com a equipe para discutir o semestre realizado, suas conquistas e problemas e orientar sobre o Plano de Desenvolvimento de Competências buscando o desenvolvimento assertivo dos seus funcionários.

Ao longo do ciclo, o gestor deve realizar anotações na GDP de seus subordinados, que são comentários acerca de seu desempenho, tanto contemplando comportamentos positivos, valorizando e reconhecendo suas realizações quanto de condutas insatisfatórias, inadequadas e impertinentes, com as indicações de aprimoramento, contribuindo assim com o desenvolvimento dos seus subordinados. (Empresa “X”, 2014)

3.2.3 Programa Qualificação Profissional

O Programa Qualificação Profissional, nos termos das instruções normativas vigentes, é a avaliação dos candidatos voltados à ascensão profissional, em relação ao perfil necessário para as funções gerenciais tanto nas agências como nas superintendências, sendo composta pelas fases de recrutamento e avaliação técnico-comportamental.

Para o recrutamento, os interessados devem se inscrever no TAO, tendo como requisito no mínimo quatro certificações de conhecimentos válidas e cadastradas em seu currículo funcional, além de uma certificação legal de investimentos. O recrutamento é regionalizado, de forma a garantir oportunidades aos funcionários de todas as unidades federativas do país.

Aprovado no recrutamento, o candidato será submetido à avaliação técnico comportamental, mais conhecida como entrevista de seleção, quando ocorre a avaliação em relação ao perfil profissiográfico necessário ao exercício das funções gerenciais, sendo a banca de examinadores compostas por profissionais com no mínimo função equivalente à que se destina a qualificação e por psicólogos.

Ao fim do processo, é dado *feedback* aos participantes, informando sobre o seu desempenho apresentado.

A Qualificação Profissional ocorre continuamente, devido à necessidade da empresa em compor um banco de talentos para suas oportunidades. Sua divulgação é realizada pela Agência de Notícias da empresa, de maneira a atingir todos os funcionários interessados. (Empresa “X”, 2014)

3.3 Universidade Corporativa

A qualificação do funcionário está diretamente ligada ao bom exercício de suas funções e a seu interesse em ascender na empresa. Desta forma, não é possível falarmos de ascensão profissional na empresa e deixar de lado a formação de seus profissionais por sua Universidade Corporativa.

A Universidade Corporativa adota os seguintes princípios educacionais: (Empresa “X”, 2014)

- a) O aluno como sujeito da aprendizagem: o aprendiz é o agente da educação, assume o compromisso de seu aprendizado, sendo o educador, o facilitador deste processo;
- b) Diálogo e Conscientização: o trabalho é realizado por meio do diálogo, com respeito mútuo entre educador e educando;
- c) Problematização da realidade: os temas estudados referem-se a questões práticas, discutidas de modo a desenvolver a capacidade crítica;
- d) Abordagem Complexa: enfoque sob diferentes perspectivas, estimulando o estudo e reflexão;
- e) Aprender a aprender: o trabalho busca estimular a capacidade de aprender.

A Universidade Corporativa da Organização tem por objetivos desenvolver competências profissionais de forma a contribuir com a melhora do desempenho organizacional e o fortalecimento da imagem do banco. Suas ações podem ser desenvolvidas internamente, pelas áreas competentes ou contratadas junto a entidades parceiras no mercado.

O público alvo de suas ações são todos os funcionários da empresa, clientes, familiares de funcionários e membros de coligadas. Suas ações dividem-se em:

- a) Qualificação: são as ações voltadas para o desenvolvimento das habilidades exigidas para o exercício da função;
- b) Aperfeiçoamento: ações voltadas para a melhoria das habilidades do funcionário;

- c) Atualização: ações que buscam a atualização do conhecimento do funcionário (Empresa "X", 2014).

3.4 Plano de Funções da Organização

Na organização estudada, é garantida ao funcionário pelo Plano de Funções de Confiança e de Funções Gratificadas a oportunidade de concorrer ao conjunto de funções dentro da Organização, desde que observados os pré-requisitos para tanto.

As funções de Confiança são ocupadas por profissionais com atribuições diferenciadas, com alto poder de influência na Gestão da Organização, contribuindo para o seu desenvolvimento e também de seus colaboradores.

O plano de funções é apoiado nas seguintes premissas:

- a) Vinculado à arquitetura organizacional, considerando as responsabilidades estratificadas em três níveis, Estratégico, Tático e Operacional;
- b) O exercício das funções de confiança deve restringir a funcionários que investem-se de fidúcia especial;
- c) Estabelece como pressuposto organizacional a segregação de responsabilidades, criando as trilhas em "Y";
- d) Indicam hierarquia e responsabilidade.

No intuito de possibilitar a construção de trilhas profissionais, há as chamadas funções em "Y", sendo:



Quadro 4 – Carreira em Y
Fonte: Empresa "X", 2014.

Conforme descrito nas instruções normativas, o modelo organizacional subdivide-se em três, (Empresa “X”, 2014)

- a) Estratégico: responsáveis pelas orientações estratégicas para o conglomerado. Englobam as Diretorias, Unidades e Gerencias Autônomas;
- b) Tático: responsável pelo gerenciamento dos canais de distribuição em nível regional. Engloba as Superintendências;
- c) Operacional: responsável pela execução das atividades de negócios e de apoio aos negócios e a gestão. (Constituída pelas redes Varejo, Atacado, Alta Renda e Escritórios Comerciais e no exterior).

O quadro abaixo resume bem o plano de funções na Organização:

Funções	Segmentos	Responsabilidade Principal	Características Específicas
Funções de Confiança	Gerencial	Gerenciar pessoas, recursos e processos, para alcance dos objetivos estratégicos definidos pela Empresa para sua área de atuação.	<ul style="list-style-type: none"> - Acesso exclusivo a informações confidenciais, incluindo as Notas Técnicas - NT a serem submetidas a Comitês Estratégicos.¹ - Possibilidade de representação da Unidade, em eventos internos, e do Banco, em eventos externos, inclusive atuando como preposto.² - Compartilhamento de responsabilidade, por meio de aposição de assinatura, em Notas Técnicas apresentadas a Comitês Estratégicos.³
	Assessoramento	Assessorar a Organização, por meio da prospecção, desenvolvimento e implementação de modelos, metodologias, produtos, serviços e demais soluções, que influenciarão o atingimento dos objetivos estratégicos da Empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Administração de acesso a funcionalidades de sistemas informatizados (restrito a FC gerencial em todas as unidades e FC 1° e 2° nível de assessoramento nas UE, não sendo admitidas exceções, inclusive por Ordem de Serviço).⁴ - Representação do mais alto nível de responsabilidade na estrutura organizacional da Empresa.
Funções Gratificadas	Técnico	Prestar apoio técnico necessário ao desenvolvimento, implementação de modelos, metodologias, produtos, serviços e demais soluções e fornecer subsídios para o aprimoramento dos processos existentes.	<ul style="list-style-type: none"> - Demanda conhecimento técnico, habilidades práticas e específicas relacionadas à área de atuação. IN 917 - Representa nível mais elevado de responsabilidade em relação ao cargo de ingresso na Empresa.
	Operacional	Executar atividades de apoio administrativo e também negocial e fornecer subsídios para o aprimoramento dos processos existentes.	

Quadro 5 – Plano de Funções
Fonte– Empresa “X”, 2014

3.5 Nomeação na Organização:

Conforme os normativos institucionais vigentes, toda nomeação na Organização segue o firmado na carta de Princípios de Responsabilidade Socioambiental, repelindo preconceitos e discriminações de gênero, orientação sexual, etnia, raça, credo ou de qualquer espécie.

Devem ser observados os pré-requisitos para o cargo em questão e as alçadas competentes para tanto.

Para a nomeação em Unidades Táticas, Técnicas e de Apoio, a empresa estudada vale-se de um banco de Dados denominado TAO, no qual se apresentam ranqueados os interessados nas funções em aberto. O funcionário responsável pela nomeação poderá realizar sua escolha entre:

- a) Até cinco funcionários enquadrados nas questões de priorização;
- b) Até 10 funcionários egressos de um primeiro banco incorporado;
- c) Até 10 funcionários egressos de um segundo banco incorporado;
- d) Até 20 primeiros colocados para cada oportunidade, aí incluídos os qualificados no Programa Ascensão Profissional (programa de habilitação de aptidão para o exercício de determinada função, realizada pela área de Gestão de Pessoas, avaliando conhecimento técnico e psicológico dos candidatos).

Caso o funcionário não esteja classificado entre o público alvo para a nomeação, esta poderá ser realizada em caráter de exceção pelo Vice-Presidente da área em conjunto com o Vice-Presidente de Gestão de Pessoas.

Nota-se a grande preocupação da empresa com os funcionários egressos dos bancos incorporados nos últimos anos, garantindo assim uma ascensão profissional mais justa e abrangente, bem como a sua preocupação com um processo seletivo transparente e objetivo.

Uma vez nomeado, o funcionário deve obedecer ao prazo mínimo de permanência na função, decorrente de duas “travas”, a saber:

- a) Institucional: compreendida por 365 dias a contar da posse na função.
- b) Relacionamento: compreendida de 365 dias a contar do fim da trava institucional, motivando-se por relacionamento com o público interno ou externo.

4. METODOLOGIA

Metodologia é um conjunto de abordagens, técnicas e processos utilizados pela ciência para formular e resolver problemas de aquisição objetiva do conhecimento, de uma maneira sistemática. (RODRIGUES 2007).

Na visão de Barros (1986):

“Consiste em estudar e avaliar os vários métodos disponíveis, identificando suas limitações ou não ao nível das implicações de suas utilizações. A Metodologia, num nível aplicado, examina e avalia as técnicas de pesquisa bem como a geração ou verificação de novos métodos que conduzem à captação e processamento de informações com vistas à resolução de problemas de investigação.” Barros (1986, p. 01).

4.1 Justificativas para a realização da presente pesquisa

A escolha da organização estudada deve-se ao fato de ser a empresa mais antiga do país, líder de mercado e referência em sua área de atuação, estar passando por uma grande evolução em sua área de Gestão de Pessoas e pela facilidade de acesso do pesquisador que nela trabalha.

A Gestão de Pessoas vem cada vez mais ganhando espaço na Organização. Nos últimos anos, a instituição tem investido muito em sistemas e ferramentas que servem como base e subsídios para a gestão de pessoas, políticas transparentes com foco tanto na empresa quanto no funcionário, capacitação de seus funcionários, processos de seleção e qualificação para novos gestores e em um grande leque de oportunidades para o desenvolvimento de seus profissionais, que vão desde bolsas de graduação até cursos no exterior.

Hoje a Organização é o maior banco da América Latina em termos de ativos totais (R\$ 1,4 trilhão), possui 19.105 pontos de atendimentos, 5.474 agências e 112.173 funcionários, para atender uma base de mais de 60 milhões de clientes. Está presente em 24 países do mundo. Atualmente tem seu capital composto por 58,4 % pela União Federal. Tendo em vista a falta de autorização para divulgação de seu nome, passaremos a abordá-la neste trabalho como empresa “X”.

A organização estudada, diferentemente de outras empresas de seu ramo, não contrata profissionais no mercado, realiza esporadicamente concursos públicos para o cargo de entrada na empresa. Assim, os gerentes e demais funcionários comissionados são formados na própria empresa.

Desta forma, a ascensão profissional é um assunto muito debatido na empresa, tanto por seus funcionários, os quais por inúmeras razões desejam ascender profissionalmente, e,

pela própria empresa, a fim de se perpetuar no mercado, pois se não houverem funcionários preparados para ocupar as vagas na medida em que estas vão surgindo, a empresa não terá continuidade.

Portanto, é imprescindível que os funcionários da Organização conheçam e compreendam as políticas de desenvolvimento e carreira, a fim de se prepararem para as oportunidades futuras e reconheçam a importância de se qualificarem, pois em um universo tão competitivo, terão sempre preferência os mais qualificados para a função.

Sob a ótica acadêmica, o presente estudo realiza de maneira despretensiosa, uma breve revisão da literatura sobre paradoxos organizacionais, discurso *versus* prática em desenvolvimento e gestão de carreira contribuindo com estudiosos da área.

Também, buscou compreender os principais paradoxos entre o discurso e a prática na ascensão profissional da organização estudada, refletindo sobre as suas políticas, discursos, a sua prática diária, as consequências causadas por este descompasso e algumas sugestões de melhorias.

Importante se faz verificar a divergência de opinião de seus funcionários sobre um mesmo tema, pois a medida em que a Organização busca aprimorar suas políticas de gestão de pessoas, deve levar em consideração a opinião de seu corpo funcional.

4.2 Natureza da Pesquisa

Trata-se de um estudo de caso, devido ao desejo de entender um fenômeno social complexo da organização estudada, a fim de se obter as características holísticas e significativas dos eventos organizacionais. (YIN 2010)

Segundo YIN (2010 p. 39-40)

“O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes. A investigação do estudo de caso enfrenta a situação tecnicamente diferenciada em que existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado conta com múltiplas fontes de evidência, com os dados precisando convergir de maneira triangular, e como resultado beneficia-se do desenvolvimento anterior das proposições teóricas para orientar a coleta e a análise de dados”.

Quanto à natureza, para o presente estudo, em consonância com as razões de Weiss (1994), escolheu-se realizar uma pesquisa qualitativa:

- a) Para obter uma descrição detalhada: devido às respostas serem abertas, pode-se aprender muito mais com os entrevistados do que com um questionário simples e objetivo, com perguntas fechadas. Aqui é possível colher a opinião, o ponto de vista do entrevistado com maior profundidade;
- b) Para integrar as múltiplas perspectivas: para se observar uma organização em seu todo, faz-se necessário entrevistar pessoas de diferentes setores e agregar suas respostas a fim de consolidar um todo, dando cada um a sua contribuição.
- c) Para descrever processos: processos não podem ser descritos em pesquisas quantitativas devido a sua complexidade;
- d) Para obter uma visão holística: ao identificar comportamentos de colaboradores de diversos setores da Organização, é possível entender sua cultura, sua idiossincrasia;
- e) Para entender como os eventos são interpretados: outro importante ponto em um estudo de caso é o entendimento de como os eventos são interpretados por seus colaboradores;
- f) Para identificar variáveis e formular hipóteses para a pesquisa quantitativa.

Pereira (2001) define o dado qualitativo como:

“O dado qualitativo é a representação simbólica atribuída à manifestação de um evento qualitativo. É uma estratégia de classificação de um fenômeno aparentemente imponderável que, fixando premissas de natureza ontológica e semântica, instrumentaliza o reconhecimento do evento, a análise de seu comportamento e suas relações com outros eventos.” (PEREIRA 2001, p 21).

Desta forma, a fim de se garantir maior liberdade ao entrevistador, deixar o entrevistado menos constrangido, e obter uma visão holística sobre o todo da Organização, a pesquisa de natureza qualitativa mostrou-se ideal para o presente estudo.

4.3 Coleta de dados

A coleta de dados inicia-se com a aplicação dos instrumentos e técnicas elaboradas buscando a coleta dos dados previstos. Exige do pesquisador muito esforço, paciência, preparo anterior e um cuidadoso registro dos dados. (MARCONI, LAKATOS, 1996)

Em sua obra sobre estudo de caso como metodologia de pesquisa científica, Yin (2010) nos relaciona as habilidades desejáveis para o pesquisador:

- a) Ser capaz de formular boas questões e interpretar suas respostas;
- b) Ser um bom ouvinte, não sendo atrapalhado por seus preconceitos e ideologias;
- c) Ser adaptável e flexível para novas situações;
- d) Ter clara noção dos assuntos estudados;
- e) Ser imparcial.

Ainda seguindo os trabalhos do autor, constatou-se que as evidências para o estudo de caso podem vir de várias fontes, como demonstramos abaixo:

fonte de evidência	pontos fortes	pontos fracos
Documentação Registro em arquivos	estável, podendo ser revista; discreta, não sendo criada em função do estudo de caso; exata - contém nomes e informações precisas; precisos e quantitativos;	recuperabilidade - difícil de encontrar; seletividade parcial, se a coleção for incompleta; parcialidade do relatório; acessibilidade em razão de privacidade;
Entrevistas	direcionadas - focam diretamente o estudo de caso; perceptíveis - fornecem inferências e explicações causais percebidas;	parcialidade, devido a questões mal formuladas; parcialidade da resposta; incorrekções devido à falta de memória; reflexividade - o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir;
observações diretas	realidade - cobre eventos em tempo real; contextual - cobre o contexto do caso;	consome tempo seletividade; reflexividade - alterações devido à observação; custo;
observação do participante	discernível ao motivo e ao comportamento interpessoal;	parcialidade devido à manipulação dos eventos;
artefatos físicos	discernível às características culturais discernível às operações técnicas	Seletividade Disponibilidade

Quadro 6 – Fonte de Evidências

Fonte: YIN, 2010, p. 129

Nesta pesquisa, utilizou-se como fonte de evidências para o estudo de caso: documentação, entrevistas, observação direta, pois se trata de um estudo de campo, garantindo além da coleta de dados, a percepção de comportamentos e atitudes, e, a observação do participante, colaborador da organização em estudo.

4.3.1 Entrevista

Uma das fontes mais importantes de informação para o estudo de caso é a entrevista (YIN 2010). São fontes de informações essenciais conversas guiadas, que fluem, devendo o pesquisador seguir sua linha de investigação e formular questões verdadeiras, sempre preservando a imparcialidade.

Entrevistamos para ter acesso à opinião de outras pessoas sobre determinados assuntos (WEISS 1994). A entrevista é uma interação social entre duas pessoas, entre entrevistador e entrevistado, quando há a troca de perguntas e respostas sobre determinado tema buscando a consolidação de uma informação.

Uma das principais etapas da entrevista é a preparação, composta pelo planejamento da entrevista, a escolha do entrevistado, oportunidade de entrevistar, condições favoráveis ao anonimato do entrevistado, contato com líderes, conhecimento prévio do campo e uma preparação específica para a entrevista. (MARCONI, LAKATOS, 1996).

A preparação anterior do entrevistador, a importância dada à resposta do entrevistado, o relacionamento favorável, uma entrevista organizada em uma sequência lógica, o seu local de realização e seu registro posterior e fidedigno, são cuidados que garantem um êxito maior à entrevista. (BARROS, LEHFELD 2000).

4.3.2 Tipo de entrevista

Optou-se pela entrevista semiestruturada, combinando perguntas abertas e fechadas a fim de melhor obter informações sobre o objeto pesquisado. A entrevista assemelhou-se a uma conversa informal, na qual foram realizadas demais perguntas pelo pesquisador a fim de melhor esclarecer determinado tema, nos casos em que o entrevistado tenha dado alguma resposta obscura, incompleta ou insuficiente para o contexto.

A entrevista semiestruturada, nas palavras de Boni e Quaresma (2005), produz uma melhor forma de amostra, pois no caso de respostas a serem enviadas pelo correio, o índice de devolução é muito baixo. São mais elásticas em relação ao tempo, podendo demorar um pouco mais em determinados assuntos; há uma maior proximidade entre entrevistador e entrevistado, criando uma maior intimidade.

4.3.3 A escolha dos entrevistados

Para a definição dos entrevistados, levou-se em consideração a grande diversidade presente na empresa estudada, o slogan “nossas diferenças fazem a diferença” adotado no passado ratifica a afirmação.

Foram convidados a participar desta pesquisa, 16 funcionários pertencentes às diversas funções na pirâmide profissional da empresa, com diferentes cargos e atribuições, com diferentes níveis de relacionamento, contribuindo assim, cada qual com suas experiências e pontos de vista, o que ao fim desta pesquisa nos permitirá ter uma visão mais abrangente sobre toda a Organização.

Deste modo, cada personagem entrevistado contribui de maneira significativa para o presente estudo e acrescenta suas percepções e conceitos sobre o tema estudado, dividindo-se em grupos de acordo com suas responsabilidades, sendo:

- A) Grupo Operacional: composto por funcionários sem cargos de responsabilidade nas dependências, constituídos por assistentes, caixas e escriturários. Não possuem alçada para promover a ascensão, apenas participam dela de modo passivo.
- B) Grupo Gerentes de Relacionamento: constituem a classe intermediária de poder nas dependências. Possuem nível de gerência, subordinados e são responsáveis por atividades específicas. Constituídos por gerentes de pessoa física, jurídica, de atendimento e de serviços. Participam da ascensão profissional como consultores dos administradores e passivamente como interessados em melhores oportunidades;
- C) Grupo Administradores: constituído por gerentes de agência, que representam o topo da hierarquia em uma agência de varejo; São responsáveis por realizar a ascensão profissional na dependência em que atuam e dependem do Superintendente para ascenderem profissionalmente, participando da ascensão profissional na empresa tanto ativa quanto passivamente.
- D) Grupo Super: constituído por um Superintendente Regional, um Gerente de Mercado e um Assessor da Superintendência Estadual, ambos ligados à ascensão profissional de administradores. A nomeação de um administrador é feita através da indicação do superintendente, e validada por um comitê composto por gerentes de mercado e o superintendente estadual. Participam como sujeito ativo e passivo na ascensão.

Segue abaixo, quadro dos entrevistados:

Entrevistados	Cargo	tempo de banco	sexo	Escolaridade	idade	tempo de entrevista
Funcionário 1	Assistente	6	F	Pós-graduado	38	22 min
Funcionário 2	Assistente	4	F	Pós –graduado	33	25 min
Funcionário 3	Escriturária	6	F	Pós –graduado	44	35 min
Funcionário 4	Escriturária	1	F	Graduação	35	17 min
Funcionário 5	Gerente de Relacionamento	11	F	Pós –graduado	36	19 min
Funcionário 6	Gerente de Relacionamento	11	F	Graduação	32	22 min
Funcionário 7	Gerente de Relacionamento	9	F	Graduação	30	18 min
Funcionário 8	Gerente de Serviços	12	F	Médio	39	20 min
Funcionário 9	Gerente Geral	34	M	Pós –graduado	57	20 min
Funcionário 10	Gerente Geral	30	M	Graduação	56	38 min
Funcionário 11	Gerente Geral	16	M	Pós –graduado	37	32 min
Funcionário 12	Gerente Geral	13	M	Pós –graduado	40	22 min
Funcionário 13	Gerente Geral	13	M	Pós –graduado	50	27 min
Funcionário 14	Superintendente	32	M	Pós –graduado	54	40 min
Funcionário 15	Gerente de Negócios	14	M	Pós –graduado	35	23 min
Funcionário 16	Assessora	10	F	Pós –graduado	37	20 min

Quadro 7 – Entrevistados da Organização

Fonte: elaborado pelo autor

As entrevistas foram realizadas da maneira mais natural possível, buscando deixar os pesquisados responderem com a maior naturalidade, evitando assim qualquer tipo de limitação, seja por vergonha, timidez ou o fato dos entrevistados não quererem expor o seu ponto de vista.

Foram realizadas no local de trabalho dos colaboradores, gravadas e não remuneradas, sendo esta uma prática crescente no meio. Os colaboradores participaram somente com o objetivo de contribuir com a pesquisa.

4.3.4 Roteiro das Entrevistas

As entrevistas para o estudo de caso seguiram a linha de variações dependendo do profissional entrevistado, de sua empolgação com a pesquisa realizada e de suas contribuições para o estudo.

A entrevista foi realizada em duas partes. Na primeira foi levado em consideração o entendimento da política em si, como ocorre na prática, quais suas barreiras, contradições e limitações e quais as consequências deste paradoxo. Na segunda, foram realizadas perguntas diretas, a fim de colher a opinião dos entrevistados sobre o tema.

Parte 1: Políticas

Política 1 - “recrutamos, alocamos e selecionamos pessoas observando as melhores práticas, as necessidades da empresa e os interesses dos funcionários, adotando a gestão compartilhada de carreira”.

Política 2 - “promovemos a ascensão profissional com base em critérios transparentes, que valorizam o mérito, o desempenho e a formação, com acesso democrático às oportunidades”.

Política em si:

Qual o entendimento do funcionário sobre este tema?

Prática diária:

Como você vê esta política sendo implantada na prática?

Qual a realidade diária para a implantação desta política?

Quais os empecilhos e barreiras? Quais as contradições e limitações?

Consequências:

Quais os impactos destas contradições? O que elas acarretam?

Geral:

O que a política pode ser melhorada?

Como a política é hoje e o que ela causa.

Parte 2 - Questionário:

- a) Quais são suas aspirações na empresa?
- b) Qual é a sua visão sobre a ascensão profissional na Organização?
- c) As ferramentas atuais de gestão e avaliação são suficientes e utilizadas para embasar as nomeações? (GDP)
- d) Qual é a sua visão sobre o programa de qualificação profissional?
- e) Como você vê a relação entre vendas e ascensão?
- f) Como é feita a sua gestão de carreira?
- g) Como você influi na gestão de carreira de seus subordinados?

- h) Com a correria do dia a dia, há tempo para o chamado gerente desenvolvedor?
Como se consolida a relação qualificação do funcionário e suas atividades diárias?
- i) Como uma ascensão profissional influencia no clima organizacional da dependência?
- j) Seus subordinados estão preparados para a ascensão profissional por eles desejada?

Desta forma, confrontou-se o discurso da empresa com a prática organizacional, e conseqüentemente identificaram-se seus principais paradoxos na ascensão profissional na Organização, e embora não seja possível eliminá-los, pode-se ao menos reduzi-los ao máximo, garantindo assim, uma menor frustração de seus empregados e uma conseqüente melhora no clima organizacional.

4.3.5 Limitações da Pesquisa

A pesquisa restringiu-se ao estudo da organização em questão, podendo não ser de grande valia para sua utilização fora dela, pois foram levados em consideração aspectos inerentes à cultura organizacional da empresa, de seu corpo funcional e de seus processos internos.

Outro importante limitador a ser citado é a regionalidade da pesquisa. Os entrevistados embora muitos oriundos dos mais diversos estados da federação, estão lotados em unidades do estado de São Paulo. Para uma empresa presente em todos os estados do país, e, em 24 países, os aspectos culturais, sociais e econômicos, poderiam influenciar e o resultado poderia ser diferente caso o mesmo estudo fosse realizado em outro local.

Por se tratar de um estudo de caso, abrangendo uma organização específica e profissionais qualificados, há de se considerar um outro limitador da pesquisa, que são os conceitos prontos, opiniões individuais já formadas sobre determinado tema e que podem influenciar no resultado da pesquisa. Nota-se a importância do pesquisador dominar muito bem o tema pesquisado reduzindo ao máximo este tipo de viés; sempre que o notar, deve reformular a pergunta e buscar sempre o fato concreto, sem distorções por conta de influências pessoais.

Para Marconi e Lakatos (1996, p.86), a entrevista possui as seguintes desvantagens:

- a) dificuldade de expressão e comunicação de ambas as partes;
- b) Incompreensão, por parte do informante sobre as perguntas [...];
- c) Possibilidade do entrevistado ser influenciado [...];

- d) Disposição do entrevistado em dar as informações necessárias;
- e) Retenção de dados importantes [...];
- f) Pequeno grau de controle sobre uma situação de coleta de dados;
- g) Ocupa muito tempo e é difícil de ser realizada.

Entretanto, segundo as autoras, estas desvantagens e limitações podem ser minimizadas com o bom senso e a experiência do pesquisador.

5. O CONFLITO DO DISCURSO COM A PRÁTICA

Conforme levantado em nosso estudo de caso, apurou-se a existência dos seguintes conflitos, das seguintes realidades opostas e aparentemente inconciliáveis, os chamados paradoxos organizacionais entre o discurso e a prática organizacional percebida pelos colaboradores da Organização:

A existência de um discurso meritocrático e na percepção de seus colaboradores casos de favorecimento;
A transparência na ascensão profissional <i>versus</i> um processo questionável por seus funcionários;
A pressão pela qualificação profissional <i>versus</i> a função negócios.

Quadro 8 – Paradoxos Organizacionais
Elaborado pelo autor

5.1 A existência de um discurso meritocrático e na percepção de seus colaboradores casos de favorecimento

A empresa apresenta em seu discurso uma política de ascensão profissional com base em critérios transparentes, com valorização de mérito, desempenho e formação, ocorrendo na prática, segundo apontado pela percepção de seus colaboradores, com pequenas distorções.

Está consolidado nas políticas, nas instruções e no código de ética da Organização, o respeito, a cordialidade nas relações entre seus funcionários, sejam superiores, pares ou subordinados. Neste mesmo sentido, as normas de conduta repudiam de maneira expressa a prática de favorecimento:

Exercer sua função de forma isenta, eximindo-se de fazer uso da condição de funcionário para obter vantagem para si ou para terceiros;
Conduzir sua carreira no banco sem recorrer a intermediação de terceiros. (Normas de Conduta – Instruções Normativas).

Apurou-se nas entrevistas, segundo a percepção de alguns colaboradores, a questão política da ascensão como ponto conflitante entre o discurso e a prática organizacional, na qual estaria inserida a rede de relacionamentos - “panelas”, a indicação por um “padrinho forte”, o chamado “QI – quem indica”, a realização de marketing pessoal, dentre outras.

Como já mencionado, o gestor ao promover a ascensão, possui a prerrogativa de escolher dentre os 20 candidatos melhores pontuados em um banco de dados (TAO) para a

vaga aberta. Ocorre que há grande dificuldade em entrevistar a todos. Na prática, o gestor selecionará alguns, fará a entrevista e dentre eles fará sua escolha. Nota-se que o critério subjetivo do gestor com alçada para promover a ascensão profissional é expressa nos normativos da empresa, não podendo ser afastada. Isto posto, muitas vezes surge nos gestores a necessidade de tomarem informações sobre os envolvidos no processo, abrindo margem para a questão política.

Na percepção de alguns dos entrevistados, a “politicagem”, “rede de influências” em detrimento das qualidades e competências necessárias ao cargo em concorrência se faz presente em alguns casos na Organização, diferindo a prática do discurso organizacional.

TAO existe sim, classificação, são 20. Se fosse seguir a regra ouviria os 20 e analisaria o currículo dos 20, melhor pontuação, mas não, é quem indicou, se você estiver entre os 20, tá dentro (funci 10).

Não obstante à observação do TAO, ainda nomeia-se para cargos comissionados, em muitos casos por indicação (funci 9).

Outro entrevistado, dizendo-se insatisfeito:

A rede de influência ao qual o funcionário encontra-se relacionado predomina, em várias ocasiões, ao seu conhecimento e desempenho.

A política difere muito da prática. Não basta estar qualificado, há necessidade de ser bem relacionado. O bom desempenho, qualificação e competências nem sempre são suficientes para galgar os degraus da ascensão profissional. As limitações são culturais, já são vistas como parte do processo, ou seja, é assim mesmo e não temos o que fazer sobre isso (funci 6).

Outro entrevistado mostrou-se desmotivado, afirmando “trabalhar para quê? Para não ser reconhecido”. Assim, nota-se o ânimo deste profissional, o fardo que será para a empresa e a influência negativa que será para seus colegas de trabalho.

Já em outro entrevistado:

Nem sempre são observadas as melhores práticas, ao menos nas agências, o que vemos é que as nomeações quase nunca são precedidas de processo seletivo, recaindo quase sempre numa escolha pessoal do gerente, baseada em afinidade pessoal ou puramente nos números de venda... embora haja um grande esforço da empresa para que as políticas de ascensão profissional sejam aplicadas, ainda vemos que critérios pessoais prevalecem, onde superiores mal preparados buscam se cercar de pessoas de suas relações que acreditam não representar perigo à sua gestão (funci 3).

Entretanto, esta foi a visão de parte dos colaboradores da Organização. Ao realizar a seleção de profissionais, o gestor será responsável e cobrado por sua escolha, desta forma, cabe a ele a identificação do melhor perfil candidato/vaga. Os cargos na organização estudada caracterizam-se como funções de confiança, desta forma, o gestor encontra amparo para escolher entre os 20 primeiros colocados no certame realizado.

Muitas vezes, o candidato melhor classificado em pontuação no sistema não tem as características necessárias para exercer aquela função específica, como por exemplo: trabalhar bem em equipe, possuir bom conhecimento técnico sobre determinado assunto, entre outros. Tal posicionamento encontra amparo em outro grupo de entrevistados conforme segue:

A subjetividade existe. (...) Quando você trabalha com a parte de qualificados, são questões subjetivas que selecionam o qualificado priorizado. É um critério estabelecido, você tem que estar entre os 20, tanto que não se consegue nomear fora disso, nem nas Superintendências nem nas Diretorias. Dentro do banco, esta política é pacificada, é um critério aceito, (...), cada critério que a empresa coloca como prioridade, vem sendo cada vez mais observado pelo detentor da alçada. (funcionário 14).
Dentro dos critérios, você seleciona os candidatos por mérito, chama para conversar e vê a aderência para aquilo que o candidato está sendo escolhido. É evidente que só uma característica não habilita o candidato a exercer determinada condição, é somente um ponto de partida. (...) Pode se perder um bom vendedor e ganhar um mau gerente.

Neste mesmo sentido, vemos outro entrevistado compartilhando sua história:

Quando entrei no banco decidi fazer carreiras e me dedicar a todas as oportunidades que o banco me colocar, então acredito bastante nesta questão do desenvolvimento e gestão de carreira, tudo o que a empresa proporcionou para mim, bolsa graduação, bolsa de idiomas, possibilidade de ser educador, para quem compra a ideia é muito válido. (funcionário 11)

Em outro entrevistado, evidencia a ligação entre a ascensão profissional e o clima organizacional: “Toda ascensão profissional deve ter a legitimidade. Quando a equipe tem a percepção de justiça na nomeação, o clima melhora e as pessoas têm a real percepção de oportunidade. O inverso também acontece” (funcionário 15).

Apuramos a existência do paradoxo organizacional. De um lado temos a preocupação da empresa com a meritocracia, em uma realidade que se mostra por seu discurso, por suas políticas, código de ética, normas de conduta, instruções normativas e cursos de aprimoramento em sua universidade corporativa, amparadas por colaboradores que compraram a ideia e as seguem de modo fiel; de outro lado, a realidade percebida por outro grupo de colaboradores, descrevendo em suas respostas a prática de favorecimento e a importância de ser bem relacionado.

Os entrevistados que relataram este paradoxo, se disseram conformados e desmotivados com a empresa. Relataram momentos de frustração, pois acreditavam em determinadas situações passadas, estarem melhores preparados para determinada vaga e foram preteridos em razão de um fator externo. Desta forma, ao estabelecermos um paralelo com o referencial teórico traçado neste estudo, podemos de fato, apurar a existência de frustração

descrita por parte dos colaboradores, influenciando uma piora no clima organizacional da dependência e na queda considerável de produtividade dos funcionários em questão.

5.2 A transparência na ascensão profissional *versus* um processo questionável por seus funcionários

A transparência no processo de ascensão profissional é uma das bandeiras da empresa, a qual demonstra por meio de suas políticas, normas e instruções, além do incentivo ao uso de ferramentas desenvolvidas a fim de subsidiar o processo. Conforme se apurou em nossa pesquisa, constataram-se na prática, algumas controvérsias que passamos a mostrar.

A transparência nos processos é um ponto muito abordado nos discursos da empresa, como em suas normas de conduta, por exemplo:

manter acessíveis os critérios de avaliação de desempenho, mérito e competência, pautando-se por eles nas decisões relativas à retribuição, reconhecimento e ascensão profissional" (Normas de Conduta).

Os processos seletivos pautam-se pela transparência dos procedimentos, preservando a validade dos critérios estabelecidos e a sua ampla divulgação. (Instruções Normativas).

Ocorrendo um processo claro e transparente, não há o que se questionar. Entretanto, em nosso estudo, apurou-se que alguns colaboradores da Organização não percebem esta transparência aclamada nos discursos da Organização. Segundo um entrevistado: “transparência é o ponto primordial. Desde que todos os envolvidos tenham claro desde o início as regras pelas quais serão avaliados, a tendência será uma aceitação melhor do resultado”.

A transparência no processo, dentre outros pontos, configura-se pela definição de critérios bem definidos e divulgados para os colaboradores inscritos na possibilidade de ascensão. Neste sentido:

É necessário que se verifique o entendimento do processo pelo candidato, a fim de assegurar maior transparência. É preciso deixar claro o conjunto de habilidades desejadas para a função em questão, caso contrário, pois o colaborador preterido sempre questionará o processo de alguma forma, pois é mais fácil criticar do que aceitar algo negativo a respeito de si próprio. (...) É preciso entender a regra do jogo. O que acaba acontecendo é que muita gente não entende a regra exata do jogo e acaba questionando sem ter o conhecimento do fato (funci 12).

Na percepção de parte dos entrevistados, ao realizar o processo seletivo e a consequente ascensão profissional, verificou-se que muitos gestores não realizam processos e outros não expõem de maneira clara os critérios que irão utilizar, tornando o processo obscuro e questionável. Neste sentido, demonstrando a importância do processo transparente:

A base espera o processo, o processo de entrevista, de seleção, porque a base quer participar, quer se mostrar. Na entrevista todos se preparam, demonstrando grande interesse e vontade de participar do processo. (...) É dada a oportunidade de conhecer as pessoas. O processo transparente garante legitimidade para a escolha, valida a decisão. No caso que comentei, onde não houve o processo, pois o gestor competente para promover a ascensão afirmou já conhecer todos, gerou muito ruído e uma grande frustração em toda a rede (funci 10).
Deveria haver mais transparência às nomeações, realizando ao menos entrevistas para disfarçar as preferências e troca de favores... a ascensão não é transparente e cada vez mais isso tem sido demonstrado (funci 7).

Outro entrevistado, manifestando seu ponto de vista sobre os processos na Qualificação Profissional:

Os entrevistadores são preparados para isso, as perguntas e os trabalhos são efetuados de acordo com o cargo que a pessoa vai exercer, busca-se o melhor candidato para aquela função (funci 14).

Corroborando com a transparência no processo:

Recentemente, me preparei para participar de um processo de seleção para o cargo de assessor da Superintendência. Tinha pleno conhecimento das atribuições que seriam requisitos para o exercício da função, porque há na Organização um banco de talentos, amplamente divulgado pela empresa, do qual dispõem de todos os quesitos necessários para todos os cargos e funções existentes na instituição. Desta forma, também, através deste banco de talentos (TAO), é possível identificar várias oportunidades de cargos. (funci 16)

Outro ponto bem colocado por um entrevistado:

Nem todos estão preparados para a ascensão profissional. A maioria não. Pensar estar e estar é muito diferente. As pessoas costumam analisar-se fora do contexto. Nem sempre um bom vendedor é um ótimo gestor. (funci 15)

O funcionário muitas vezes se acha preterido em detrimento de diversas situações, quando na verdade não está tecnicamente preparado, sendo o *feedback* uma boa ferramenta a fim de contribuir com o desenvolvimento profissional do colaborador.

Nota assim, a divergência de entendimento entre colaboradores da mesma organização, ficando caracterizadas duas realidades inconsistentes e inconciliáveis entre si.

Assim, ressalta-se a importância de se assegurar o entendimento real do processo seletivo em questão.

A Organização dispõe de ferramentas de acompanhamento e controle, as quais subsidiam decisões das mais variadas naturezas na empresa, incluindo as ligadas à ascensão profissional, tais como a GDP, Trilhas e PDC, já mencionadas neste estudo, buscando alinhamento nas questões ligadas a transparência do processo, porém muitas vezes não são usadas.

De acordo com o apurado, a principal crítica refere-se ao uso da ferramenta GDP (Gestão de Desempenho por Competência), a qual realiza a avaliação 360° dos funcionários da empresa, permite anotações e *feedbacks* aos funcionários e, ao identificar a necessidade de aprimoramento em uma competência, permite a realização de cursos de aprimoramento para desenvolvê-la, de modo a qualificar o profissional ao exercício de suas funções, e prepará-lo para novas atribuições.

Talvez, a GDP não é tão valorizada como deveria ser, mas como ferramenta ela é excelente. O que me parece, é que nem todos estão preparados para fazer a GDP profissionalmente, acho que ainda falta alguma coisa para separar amizade e algumas coisas mais... talvez, essa formação de todo o conjunto para se fazer uma GDP mais profissional, entender bem a função do fulano para fazer a avaliação correta (funci 14).

Nas palavras de outro entrevistado:

A GDP é mais utilizada como instrumento punitivo do que como instrumento de gestão, quando deveria ser o contrário. Quem faz a GDP deveria atuar como *coaching* (...) mostrar as dificuldades da prática e o que fazer para melhorar... temos ferramentas de 1º mundo, mas as pessoas não usam. As ferramentas de desenvolvimento pessoal como GDP, o GDC, *feedbacks* adequados, anotações construtivas? Só recebemos anotações negativas. Precisamos evoluir. (funci 10)

Jamais tomei conhecimento do que foi estabelecido e o que era esperado de mim, recebendo pontuação nitidamente baseada na simpatia ou antipatia que os avaliadores esperavam de mim. A GDP é uma ideia excelente, mas onde as pessoas não são maduras e profissionais suficientes para atuar de forma imparcial e justa, para que ela reflita realmente a realidade, independente da nota atribuída ao avaliado... o que se vê é uma deturpação do mecanismo, utilizando-o muitas vezes como meio de coação, intimidação e represália, ou privilégio a eleitos. (Funci 3)

Assim, na visão dos entrevistados, constatamos uma desvirtuação no uso da ferramenta, sendo usada de maneira diversa ao fim ao qual se propõe, ou mesmo tendo seu uso descartado, não a levando em consideração no momento de se fazer as seleções. Demonstra-se, portanto, a necessidade da Organização em investir na disseminação do uso correto da ferramenta.

Outro ponto questionado por nossos entrevistados refere-se ao tempo em que as vagas são preenchidas. Há casos de funcionários interessados em determinada oportunidade e que

perdem a chance de concorrer, pois ao se darem conta, as vagas já abriram e já foram preenchidas em um curto espaço de tempo, não havendo assim, um processo transparente e justo, valorizando o mérito, desempenho e formação, como o desejado pela Organização e exteriorizado por suas políticas.

Assim, os entrevistados revelaram a existência destas duas realidades: de um lado, o discurso da empresa, constituída de processos claros, transparentes e embasada por ferramentas de última geração para subsidiá-los; na prática, segundo a percepção dos colaboradores - os quais nem sempre entendem bem os requisitos do processo em que vão participar e vivenciam uma realidade oposta - inconciliável à primeira, com processos nem sempre tão transparentes, com a desvirtuação do uso das ferramentas e influências de terceiro nas decisões.

5.3 A pressão pela qualificação profissional *versus* a função negócios

Há na organização estudada, segundo os entrevistados, conflitos entre a função negócios e a área de gestão de pessoas. De um lado, a agência de varejo, com seu programa de metas e resultados, na busca incessante por negócios, sendo cobrada por sua Superintendência e Diretoria, e de outro, há a área de Gestão de Pessoas, buscando a qualificação, o aprimoramento e o crescimento profissional dos colaboradores da Organização.

Quem possui a prerrogativa de decidir, de administrar e de tomar as decisões para o bom andamento da agência é o gestor, o qual é autoridade máxima em uma agência de varejo, sendo mandatário de uma procuração outorgada pelo presidente da Organização. Dentre as suas funções, está a de estimular e formar novos talentos, buscando desta forma a perpetuação da empresa.

Há na organização estudada, uma grande preocupação com a formação de seus profissionais, pois como já mencionado, toda ascensão profissional ocorre dentro da empresa. Desta forma, há de acontecer uma preparação constante de seus funcionários para o seu encarecimento, para o exercício de suas próximas funções. Neste sentido, podemos observar nas Normas de Conduta da empresa as seguintes atribuições dos funcionários do segmento gerencial:

Disseminar o conhecimento, cumprir e fazer cumprir Leis, normas Regulamentares, Políticas, o Código de Ética e as Normas de Conduta do Banco;

Cuidar para que os programas de educação corporativa sejam conduzidos de maneira eficiente, tendo em vista os interesses da empresa e o desenvolvimento profissional dos funcionários (Instruções Normativas – Ascensão Profissional).

Apesar da responsabilidade pela qualificação e desenvolvimento profissional dos colaboradores da Organização ser compartilhada com o segmento gerencial da dependência, recai sobre o gestor a maior responsabilidade, sendo ele ainda, responsável pela administração dos números da dependência, exercendo ao mesmo tempo duas funções antagônicas, a de cobrador e a de formador.

Constatamos em nossas entrevistas, que com a grande correria do dia a dia, as cobranças pelo atingimento de metas, quadro reduzido nas dependências, muitos acabam deixando de lado a sua função de desenvolvedores, orientadores e direcionadores de talentos e passam a se preocupar exclusivamente com os resultados.

Notamos a existência de dois grupos de administradores. O primeiro, formado por gestores cientes da importância da formação profissional no desempenho de sua agência, no qual mesmo com todas as dificuldades, buscam alternativas para o treinamento e qualificação de seus subordinados, como por exemplo:

No meio da fogueira, se você plantar hoje, amanhã você tem, se você só apagá-la, amanhã ela estará ardendo de novo. A formação é responsabilidade de todos, do administrador com os gerentes de relacionamento, destes com os assistentes, que por sua vez devem treinar os escriturários (funci 12).

A responsabilidade maior de fazer o funcionário entender é nossa, que somos gestores, devemos mostrar o caminho que o cara precisa para as oportunidades, pega uns funcionários meus com menos de um ano, falo para se inscreverem na qualificação, para o cara entender que é o caminho para o progresso dele, orientação começa por aqui, o tempo é escasso e é nosso papel ensinar como funciona a regra do jogo. (funci 12).

Acredito que se você se programar é possível, planejar é possível, é plausível você separar 1 hora por semana, reunir os comissionados, conversar sobre algo novo, realizar um treinamento, 1 hora por semana representa 40 horas no ano (funci 11).

Já no segundo grupo, notamos gestores com outra mentalidade, com intenção de fazer o funcionário produzir o máximo possível no menor tempo, buscando somente o resultado, permanecendo desalinhado com as políticas de gestão de pessoas da Organização, sob a alegação de que se não apresentar o resultado esperado corre o risco de ser descomissionado.

Neste sentido: “nas agências pequenas, sem estrutura, o desenvolvimento acontece na maioria das vezes de forma reativa e ao vivo, com situações sendo vivenciadas e resolvidas, não há tempo para fazer cursos sem prejudicar o andamento da rotina.” (funci 13).
Complementando:

É grande a quantidade de canais que facilitam o desenvolvimento profissional do funcionário em detrimento de seu grande volume de trabalho. Não há tempo hábil para a correta condução do aprendizado, o que pode comprometer a condução de todo um processo de vendas, por exemplo.

Em minha opinião, o problema vai além, pois o trabalho direcionado todo para o resultado dificilmente dá espaço para gestão de carreira, seja a própria carreira e/ou de seus subordinados. A figura do “gerente desenvolvedor” passa a configurar um, longe do alcance da “nova” realidade e, em muitas situações, é visto como a figura alheia às expectativas de resultados da empresa. (funci 16)

Segundo outro entrevistado:

quando uma unidade de negócios não tem um quadro mínimo de funcionários, fica praticamente impossível conciliar a qualificação com as atividades diárias do funcionário. Não temos estrutura para que o funcionário faça treinamentos inerentes às suas funções durante sua jornada de trabalho, o que é previsto pela instituição. (funci 6)

Os gestores que seguem esta linha não agradam seus subordinados, como na opinião deste entrevistado:

O banco tem que fazer com que seus administradores estejam mais alinhados com essa política, fazendo-os entender que quanto mais instruídos ficarem os funcionários, mais conhecerem da empresa e melhor formado fiquem, melhor será o seu desempenho e mais terão para acrescentar na empresa (funci 2).

Há, no meu ponto de vista, um grande conflito de interesses dentro dos próprios objetivos da empresa. Gestão de Resultados X Gestão de Carreira devem caminhar juntas. Funcionários bem preparados, melhor qualificados, desempenham melhor as suas funções e proporcionam melhores e maiores resultados em geral, mas quando a gestão de carreira fica à sombra dos resultados financeiros da empresa, todo o programa de ascensão profissional pode gerar descrença, desmotivação e/ou pior, passar ser mais um indicador estratégico a ser alcançado no Sinergia. (funci 16)

Temos que formar gestores vendedores e não apenas vendedores, ascender é mais do que vender. Se por vezes o peso de ascensão fica focado apenas nas vendas teremos problemas no futuro. Precisamos de cargos sendo ascendidos por competências diversas, como comunicação, gestão de conflitos e não somente por vendas. (funci 1).

O desenvolvimento e a carreira do colaborador estão intimamente ligados. Quanto maior for a qualificação do profissional, maior será a sua chance de ascender rapidamente. Logo, um gestor alinhado às políticas de ascensão da empresa é um grande diferencial na carreira de qualquer funcionário com interesse em crescer na empresa.

Ao longo da realização das entrevistas, a grande maioria dos funcionários do segmento gerencial, os quais possuem alçada para nomeação, afirmaram que hoje a empresa possui um grande problema de mão de obra qualificada. Há de uma forma geral, dificuldades de se encontrar um funcionário preparado para a vaga em questão. Mais de um entrevistado usou como exemplo a comissão de gerente de pessoa jurídica, de grande importância para a agência

e difícil de encontrar. Segundo nosso entrevistado 09: “há muita morosidade na formação de nossos profissionais e nenhuma possibilidade de se recrutar no mercado profissional com experiência”.

Havia no passado, a chamada “substituição”, nela o funcionário ocupava temporariamente a função de seu superior hierárquico, respondendo por todas as atribuições da função, recebendo inclusive o salário correspondente. Hoje, ocorre a chamada “lateralidade”, na qual a responsabilidade pela função de um funcionário ausente é de seu lateral, e não mais de seu subordinado.

No período em que havia a substituição, em muitos casos exercitava-se isso de forma bastante prática, pois em um período você assumia aquele cargo e trabalhava como tal. Depois, com a lateralidade, isso ficou um pouco nebuloso, o assunto ficou esquecido, sem trabalhar, e trouxe um prejuízo neste sentido, pois muitas vezes o lateral não tem o mesmo compromisso de exercer como tal. (funci 14)

Outro questionamento por conta dos entrevistados foi a realização de cursos presenciais na Gepes (Gestão de Pessoas), pois devido ao quadro reduzido das dependências, grande movimento e rotina diária, os gestores relutam em liberar seus funcionários e a realizarem eles mesmos, cursos necessários ao seu aprimoramento profissional.

Também foram constatadas, críticas com relação a cursos obrigatórios exigidos pela Organização, buscando o atingimento de um número X de horas de treinamento por funcionário conforme dois entrevistados: “hoje ocorre a realização de cursos quantitativos, e não mais qualitativos, (...), há uma dificuldade de conciliação dos interesses da empresa com os interesses dos funcionários”. (funci 13)

Em contrapartida, a Organização permite a realização de cursos autoinstrucionais fora do horário de trabalho, permitindo assim, ao funcionário com vontade em se qualificar e ascender na empresa em investir em seu desenvolvimento profissional independente de quão atribulada possa ser sua rotina de trabalho.

A Organização também oferece diversas oportunidades para o desenvolvimento de seus funcionários, que vão desde bolsas de idioma no exterior a bolsas de graduação, pós-graduação, mestrado e doutorado, ficando assim, a critério de seus colaboradores investirem ou não em sua qualificação.

Por fim, outro ponto identificado que merece destaque é o fato de pessoas não estarem motivadas a focarem suas carreiras, funcionários que se declaram frustrados, desestimulados e desmotivados a investirem em sua qualificação profissional, pois seguiram as orientações da

empresa e não conseguiram a vaga pretendida, vindo serem promovidas pessoas sem o aparato de qualificação que possuem.

Desta forma, concluímos a existência destas duas realidades, de um lado, o discurso da Organização, com suas políticas e incentivos de formação e qualificação profissional de seus funcionários, consolidadas por gestores alinhados a estas políticas, e de outro, na percepção dos entrevistados, gestores pouco conscientes de seu papel formador, preocupados exclusivamente com o resultado de curto prazo, ignorando na prática o discurso organizacional e funcionários pouco tocados pela política de qualificação, que em muitos casos desejam ascender na Organização embora não usufruam das oportunidades de qualificação profissional oferecidas.

6. CONCLUSÃO

A organização na qual foi desenvolvida a pesquisa possui um grande histórico de mudanças e transformações. Exerceu o papel de emissora nacional de papel moeda, deteve a conta movimento do Banco Central, vivenciou a estabilização da moeda, em um país onde a inflação era exorbitante, e dentre outros feitos, realizou a maior Oferta Pública Inicial (IPO) do mundo.

Devido a organização estudada se constituir uma sociedade de economia mista, onde 58,4% de seu capital pertence ao Governo Federal, sofre grandes influências externas, do próprio governo, como instrumento executor de políticas públicas, inclusive na escolha de seus Vice Presidentes e Presidente. Por se tratar de uma instituição financeira, também esta sujeita às diretrizes do Banco Central do Brasil.

Assim, a Organização é forçada a se reinventar constantemente para se manter no mercado, entretanto, essas mudanças não ocorrem concomitantemente em todos os seus setores, devido à complexidade de seus sistemas e processos, o que gera descompassos entre o discurso e a prática organizacional.

Este trabalho buscou constituir uma interpretação dos paradoxos na gestão de pessoas, construídos e percebidos pelos indivíduos aplicando-os ao desenvolvimento e gestão de carreira, ou a ascensão profissional como denominada pela Organização. Propôs-se a investigar, por meio de um estudo de caso, o discurso da Organização e a prática constatada, suas causas e consequências, acreditando ser esta, a contribuição acadêmica deste trabalho.

Em relação à contribuição prática, o presente estudo realizou uma análise crítica sobre a ascensão profissional na organização estudada, resgatando suas políticas, normas de conduta, instruções normativas e treinamentos sobre o tema e os confrontando com a percepção de seus colaboradores, tornando-se uma fonte de consulta para interessados no assunto.

A sua prática foi interpretada junto aos 16 entrevistados, de diversos níveis da Organização, evidenciando assim, a existências de paradoxos organizacionais entre o discurso e a prática na ascensão profissional da empresa estudada na percepção dos entrevistados, atingindo os objetivos deste estudo.

Assim, o estudo identificou os seguintes paradoxos na ascensão profissional da empresa:

A existência de um discurso meritocrático e na percepção de seus colaboradores casos de favorecimento. A Organização se esforça e busca com seu discurso que a ascensão profissional ocorra pautada em critérios transparentes, com valorização de mérito, desempenho e formação profissional. Entretanto, na percepção de alguns de seus colaboradores, acontecem alguns desvios na prática, tais como a chamada questão política, o favorecimento pessoal e o peso dos relacionamentos sobrepõem em alguns casos o conhecimento e desempenho do funcionário.

Nota-se que em muitos casos a realidade apresentada pela empresa não é lida da maneira como de fato acontece. Há percepções diferentes entre seus colaboradores que muitas vezes criam conflitos onde existem - devido à falta de entendimento do funcionário - falhas de comunicação, entre outros.

A transparência na ascensão profissional versus um processo questionável por seus funcionários, bem como o correto uso das ferramentas proporcionadas pela Organização a fim de embasá-los, também foi um ponto muito debatido pelos entrevistados. Apurou-se novamente, o empenho da Organização em realizar a ascensão profissional de seus colaboradores através de processos com critérios claramente definidos, normas, instruções e políticas com foco no tema. Entretanto, foram apontados, segundo a percepção dos entrevistados alguns desvios como ascensões sem processos seletivos, vagas definidas nos bastidores, falta de *feedback* e mau uso das ferramentas. O *feedback* merece atenção, pois ao participar de um processo, o colaborador preterido dificilmente aceitará que deixou de ser escolhido por sua própria falta, seja por característica pessoal ou por currículo profissional, achará que foi “injustiçado” ou “desmerecido” por qualquer outro motivo.

Assim, torna-se imprescindível para a Organização investir na qualificação de seus processos, uma vez que, por mais bem intencionados sejam, não são percebidos por todos os seus colaboradores de uma mesma maneira, gerando dúvidas quanto a sua transparência e fidedignidade, principalmente nos níveis hierárquicos mais baixos.

Há também a **pressão pela qualificação profissional versus a função negócios,** devido à função negócios da Organização. A execução das atividades diárias, a correria do dia a dia, mão de obra enxuta e a pressão por vendas acabam dificultando a questão da qualificação profissional, seja na realização de cursos presenciais, autoinstrucionais e treinamentos de um modo geral. Nota-se aqui grande influência por conta dos gestores das dependências.

Assim, com base na visão dos entrevistados, nota-se o chamado *decoupling*, referenciado por Meyer e Rowan (1991, *apud* MOTA e PINOCHET 2003), , no qual há uma

separação entre as normas e as práticas administrativas, seguindo os gestores as instruções até determinado ponto.

Desta forma, com a observância dos paradoxos acima descritos, foi possível identificar que ambos lançam sobre os colaboradores da Organização diversos efeitos. Ao em sua percepção se sentirem preteridos em razão de supostas questões de favorecimento pessoal ou intervenções de terceiros, alguns colaboradores se manifestaram frustrados para com a Organização. Desmerecidos em suas capacidades, nutriam esperanças sobre uma possibilidade que não se concretizou, frustrando-se e, em alguns extremos, gerando um sentimento de revolta e questionamentos do tipo “trabalhar para que? Para não ser reconhecido”.

Nota-se assim, na percepção dos entrevistados, a desmotivação. Dentre os significados do trabalho para alguns colaboradores está o reconhecimento, e quando este não acontece, o trabalho perde o sentido, deixando-os desmotivados e sem ânimo de realizar suas atividades cotidianas.

Também houve entrevistados que se manifestaram conformados com os desvios apresentados, vendo-os não como corretos, mas como algo já consolidado na cultura organizacional da empresa, não acreditando mais em uma melhora neste sentido, demonstrando conformismo e desinteresse nas questões ligadas a ascensão.

Desta forma, segundo a visão dos entrevistados, os sintomas gerados pela existência dos paradoxos organizacionais no desenvolvimento e gestão de carreira dos colaboradores da organização estudada são desmotivação, frustração, revolta ou conformismo, o que geraria uma piora no clima organizacional, perda de produtividade e contaminação da equipe, o que faz com que a Organização perca de um modo geral, competitividade no mercado em que atua.

A carreira torna-se cada vez mais valorizada pelos colaboradores da Organização em um ambiente tão competitivo, razão pela qual merece toda atenção por conta da Organização; todo esforço em identificar e mitigar os paradoxos organizacionais será válido e refletirá no ganho de competitividade da empresa.

A subjetividade na ascensão profissional da empresa é algo garantido pelos normativos da Organização e demonstra a confiança que a mesma deposita em seus gestores. É um fator positivo e permissivo a adequação do melhor perfil candidato para a vaga disponibilizada. Muitas vezes o colaborador que concorre à determinada função, pode apresentar um ótimo currículo e deixar a desejar em outras competências inerentes a ela e não avaliáveis pelo sistema, como por exemplo, relacionamento com clientes.

Neste cenário, os gestores precisam estar no centro do processo de mudança, participando ativamente como agentes de transformação haja vista sua grande influência nos demais membros da Organização. Para tanto, seria necessário que a Organização investisse na qualificação de seus gestores, de forma a clarificar o entendimento de seu discurso organizacional, de modo a mitigar sua distância com a prática percebida.

Com gestores mais esclarecidos, os supostos casos de favorecimento percebidos pelos funcionários perderiam de vez espaço para a meritocracia, o desempenho e a formação. Os processos tornar-se-iam mais claros e os colaboradores cientes e estimulados a se qualificarem profissionalmente, planejariam e investiriam mais tempo em seu desenvolvimento profissional. Desta forma, segundo os entrevistados, seria possível a melhora do clima organizacional, além do ganho da Organização com uma mão de obra melhor qualificada, tornando-se esta, uma vantagem competitiva da Organização em um mercado tão concorrido.

Diante de todo o exposto, concluímos que a organização estudada se esforça para garantir a seus processos transparência, valorização de mérito, desempenho e formação, seja na elaboração de suas políticas, em suas normas de conduta, instruções normativas e treinamentos para colaboradores. Investe nas oportunidades de qualificação de seus colaboradores, na gestão compartilhada de carreira e em treinamentos técnicos. Entretanto, ocorrem algumas distorções na prática percebida descrita pelos entrevistados, as quais tão logo sejam superadas, apontarão para um ganho na qualidade de sua mão de obra, consequentemente em seu desempenho, clima organizacional e competitividade no mercado.

Proposições para novas pesquisas:

O presente trabalho se pautou pela objetividade, buscando fazer uma revisão na literatura sobre paradoxos organizacionais em desenvolvimento e gestão de carreira, investigando as contradições entre o discurso e a prática percebidas pelos funcionários da organização estudada. Entretanto, não obstante ao empenho do pesquisador, é possível a existência de lacunas nesta dissertação, que poderão ser preenchidas por pesquisas futuras, por pesquisadores que compartilhem o mesmo interesse pelo tema ou se aprofundem nos temas correlatos.

Assim, apresentamos algumas sugestões de pesquisas futuras as quais poderão complementar e contribuir para o melhor entendimento dos temas apresentados nesta dissertação tais como: 1) a realização desta pesquisa em uma organização do setor privado, a fim de estabelecer um comparativo entre suas semelhanças e diferenças com a organização

estudada; 2) a realização de estudos a fim de se verificar a influência dos paradoxos organizacionais na gestão de clima da Organização; 3) estudos a fim de mensurar a importância de um gestor alinhado às estratégias corporativas mitigando assim os efeitos dos paradoxos organizacionais; 4) foco em outros grupos sociais da mesma Organização visando observar as simetrias; 5) descrever causas estruturais dos paradoxos, os quais não são passíveis de desfazer em um curto espaço de tempo.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, José. Eduardo. de. **Gestão de Pessoas e Paradoxos Organizacionais**. 2006.

Dissertação (Mestrado) Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2006. disponível em:

<http://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/2926/1/Gest%C3%A3oPessoasParadoxos.pdf>, acesso em: 09. Jul.14.

BALASSIANO, Moisés; VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira; FONTES FILHO, Joaquim Rubens. **Carreiras e cidades: existiria um melhor lugar para se fazer carreira?** *Rev. adm. contemp.*, Curitiba , v. 8, n. 3, Sept. 2004. Available from http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552004000300006&lng=en&nrm=iso

Access

on 12 Oct. 2014. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552004000300006>

BARROS, Aidil Jesus Paes de; SOUZA, Neide Aparecida de. **Fundamentos de Metodologia**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986, p.1

BARROS, Aidil Jesus da Silveira, LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos da metodologia: um guia para a iniciação científica**. São Paulo: Makron Books, 2000.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Em Tese*, [S.l.], v. 2, n. 1, p. 68-80, Jan. 2005. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027/16976>>. Acesso em: 05 Jul. 2014.

BRESSER-PEREIRA, Luiz. Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 47, n.1, jan./abr. 1996. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>>. Acesso em: 01. out. 2014.

CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). *Rev. adm. empres.*, São Paulo , v. 35, n. 6, Dec. 1995 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901995000600008&lng=en&nrm=iso>.

access

on 12 Oct. 2014. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901995000600008>.

CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade? (II). **Rev. adm. empres.**, São Paulo , v. 36, n. 1, Mar. 1996 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901996000100003&lng=en&nrm=iso>. access on 12 Oct. 2014. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901996000100003>.

DUTRA, Joel Souza; **Administração de Carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**; São Paulo: Atlas 1996.

KRAKAUER, Patrícia Viveiros de Castro; MARINHO, Bernadete de Lourdes. Carreiras: Novas ou Tradicionais? Um Estudo com Profissionais Brasileiros. 2011. Disponível em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR400.pdf> acesso em 12/10/2014.

FLEURY, Maria Tereza Leme, **Cultura Organizacional** – os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica. *Revista de Administração*, v. 24, 3-9, jan./mar. 1989. Disponível em www.rausp.usp.br/download.asp?file=2401003.pdf. Acesso em 09. Jul.14.

JAIME JUNIOR, Pedro. Um texto, múltiplas interpretações: antropologia hermenêutica e cultura organizacional. **Rev. adm. empres.**, São Paulo , v. 42, n. 4, Dec. 2002 .p.73-82. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902002000400008&lng=en&nrm=iso>. access on 09 July 2014. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902002000400008>.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; TONELLI, Maria José. **O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos**. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba , v. 5, n. 2, Aug. 2001. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000200008&lng=en&nrm=iso>. access on 31 May 2014. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552001000200008>.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria; **Técnicas de Pesquisa**, 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de; VASCONCELOS, Isabela Freitas Gouveia de; MASCARENHAS, Andre Ofenhejm. Fórum –

Novos Modelos Organizacionais: Paradoxos e Contradições entre o Discurso e a Prática.

RAE – eletrônica, v.5, n. 1, janeiro-junho, 2006. Disponível em: <http://rae.fgv.br/en/rae-eletronica/vol5-num1-2006/apresentacao-forum-novos-modelos-organizacionais-paradoxos-contradicoe>, acesso em 09. Jul. 14

MARQUES, Antonio Luiz; PEREIRA, Luciano Zille; MORAIS, Kelly de; ANDRADE, Darly Fernando; *Gestão de Carreiras no Setor Público: Estudo sobre o Processo de Inovação e a Resistência dos Servidores em um Governo de Estado*. 2011. Disponível em http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2011/2011_ENGPR169.pdf, acesso em 05/10/14.

MASCARENHAS, Andre Ofenhejm; VASCONCELOS, Isabela Freitas Gouveia de; PROTIL, Roberto Max; *Paradoxos na Gestão de Pessoas - Cultura e Contexto em uma Cooperativa Agroindustrial*. RAE - eletrônica, v. 3, n. 1, janeiro-junho, 2004. Disponível em <http://rae.fgv.br/en/rae-eletronica/vol3-num1-2004/paradoxos-na-gestao-pessoas-cultura-contexto-em-cooperativa-agro-indus>, acesso em 09. Jul.14.

_____.:KUNDA, Gideon; VASCONCELOS, Isabela Freitas Gouveia de. *Cultura Organizacional e Antropologia Interpretativa – Ultrapassando a Abordagem de Integração na pesquisa e na Prática*. In: VASCONCELOS, Flávio Carvalho de; VASCONCELOS, Isabela Freitas Gouveia de. **Paradoxos Organizacionais: uma visão transformacional**. 1. Ed, São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2004.

_____.; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de; VASCONCELOS, Isabela Freitas Gouveia de; *Paradoxos Organizacionais, Gestão de Pessoas e Tecnologia na Souza Cruz*. RAE - eletrônica, v. 3, n. 2, julho-dezembro, 2004. Disponível em <http://rae.fgv.br/rae-eletronica/vol3-num2-2004/paradoxos-organizacionais-gestao-pessoas-tecnologia-na-souza-cruz>, acesso em 09. Jul. 14.

_____.; *Gestão Estratégica de Pessoas*; São Paulo: Cengage Learning, 2008.

_____.; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de; VASCONCELOS, Isabela Freitas Gouveia de. **Gestão do Paradoxo "Passado Versus Futuro": uma Visão Transformacional da Gestão de Pessoas**. RAE - eletrônica, v. 5, n. 1, janeiro-junho, 2006. Disponível em <http://rae.fgv.br/rae-eletronica/vol5-num1-2006/gestao-paradoxo-passado-versus-futuro-visao-transformacional-gestao-pe>, acesso em 09. Jul. 14.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabela Freitas Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 2. Ed, São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2004.

PEREIRA, Julio Cesar R., **Análise de dados qualitativos**: Estratégias metodológicas para as ciências humanas, da saúde e sociais. 3. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo. 2001.

RODRIGUES, Willian Costa. **Metodologia Científica**. Paracambi: FAETEC/IST, 2007, disponível em http://pesquisaeducacaoufrgs.pbworks.com/w/file/64878127/Willian%2520Costa%2520Rodrigues_metodologia_cientifica.pdf, acesso em 09. Jul.14.

SILVA, Josélia Rita da; BALASSIANO, Moisés. Construção dos processos pessoais de carreiras no setor público no contexto social contemporâneo. **ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, v. 35, 2011.

TANURE, Betania. **Paradoxos Culturais**. GV-executivo, v. 3, n. 4, nov-jan, 2004. Disponível em <http://rae.fgv.br/gv-executivo/vol3-num4-2004/paradoxos-culturais>, acesso em 09. Jul.14.

VASCONCELOS, Isabela Freitas Gouveia; VASCONCELOS, Flavio Carvalho; **Identidade e mudança: o passado como ativo estratégico**. Organizações & Sociedade, v. 8, n. 21, p. 45-57, 2001. Disponível em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo2000-52.pdf>, acesso em 09.jul.14

VASCONCELOS, Flávio Carvalho de; VASCONCELOS, Isabela Freitas Gouveia de. **Paradoxos Organizacionais: uma visão transformacional**. 1. Ed, São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2004.

VASCONCELOS, Isabela; MOTA, Fernando Cláudio Prestes; PINOCHET, Luis Hernan Contreras; **Tecnologia, Paradoxos Organizacionais e Gestão de Pessoas**. RAE, vol. 43, n.2, p. 96. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v43n2/v43n2a07.pdf>. Acesso em: 09. Jul. 14.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

WEISS, Robert Stuart, **Learning From Strangers** – The Art and Method of Qualitative Interview Studies, New York: The Free Press, 1994.

ZACARELLI, Laura Menegon; VASCONCELOS, Isabela Freitas Gouveia de; MASCARENHAS, André Ofenhejm; MENEGON, Leticia Fantinato. **Paradoxos culturais na gestão de pessoas - uma análise interpretativa do processo de mudança em uma multinacional**. Revista de Administração Contemporânea (RAC) Eletrônica, v. 1, n. 3, art. 9, p. 143-157,2007.