

## Trajatórias, Dilemas e Transições nas Carreiras de Executivos Bancários

### Paths, Dilemmas and Career Transitions of Bank Executives

Andrea Poletto Oltramari

Doutora em Administração - PPGA/UFRGS

Professora e Pesquisadora do Centro de Pesquisa em Administração da Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, Rio Grande do Sul, Brasil

andreaoltr@gmail.com

Carmem Ligia Iochins Grisci

Doutora em Psicologia - PUC-RS

Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil

cligrisci@ea.ufrgs.br

Editora Científica: Vera L. Cançado  
Organização Comitê Científico: Moema Miranda de Siqueira  
Double Blind Review pelo SEER/OJS  
Recebido em 10.10.2011  
Aprovado em 11.05.2011



Este trabalho foi licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição – Não Comercial 3.0 Brasil

## RESUMO

Este artigo visa descrever possíveis diferenciações nas transições na carreira de executivos bancários em função do estágio em que se encontram. Foram entrevistados 18 executivos bancários de Porto Alegre, região metropolitana e interior do estado do Rio Grande do Sul. Os primeiros contatos foram realizados com executivos indicados por conhecidos das pesquisadoras que, na sequência, indicaram os demais entrevistados. A análise dos dados foi realizada de maneira qualitativa. Observaram-se algumas diferenças na trajetória da carreira de executivos bancários, com escolhas diferentes entre os que estão no início, os que estão no meio e os que estão chegando ao fim da carreira. O desempenho pessoal é mensurado durante a construção de carreira, seja ela visivelmente mais rápida ou mais lenta. O sucesso na carreira mostrou-se atrelado à mobilidade, disponibilidade total ao projeto organizacional e prontidão no quesito decisão em curto prazo. Os efeitos relativos às transições na carreira envolvem os executivos bancários e também aquelas pessoas que compõem suas relações. O executivo, ao ver imputado a si a responsabilidade sobre sua carreira, se vê diante de escolhas que podem redundar em sucesso no âmbito profissional e fracasso nas relações familiares ou, ao contrário, fracasso na carreira, porém felicidade na vida familiar.

**Palavras-chave:** Carreiras. Executivos Bancários. Dilemas. Transições.

## ABSTRACT

This article aims to describe the possible differences in the transitions of bank careers executives related to their careers stage. We interviewed 18 bank executives in Rio Grande do Sul - Porto Alegre, metropolitan area and countryside. The first contacts were made with executives recommended by friends of the researchers who, in turn, appointed other interviewees. We performed qualitative analysis of the data. There were some differences in the trajectory of career bankers. The choices are presented differently by those who are in the beginning of their careers, those in the mid career and those nearing the end of their careers. The personal performance is measured throughout the construction of the career, whether noticeably faster or slower. The career success proved to be linked to mobility, total availability to the organizational design, and readiness related to short-term decision. The transitions effects in their careers involve the banking executives and people who make up their relationships as well. The executive finding itself in charge of the responsibility for the career is faced with choices that can result in professional success and failure in family relationships, or to the contrary, failure in the career, but happiness in family life.

**Keywords:** Careers. Executive Bankers. Dilemmas. Transitions.

## 1 INTRODUÇÃO

A transição na carreira ocorre quando a pessoa efetua um movimento que implica assumir uma nova identidade profissional (VELOSO; DUTRA, 2010). Por uma nova identidade profissional entende-se não somente uma mudança de função, mas principalmente um processo que, segundo o estudo de Quishida (2007), pode se operacionalizar da seguinte maneira: passagem pelos estágios da carreira (entrada, avanço, reavaliação, reforço e nova entrada precedida por ruptura); passagem pelas fases (pré-transição, descontentamento crescente, crise, redirecionamento e reestabilização). Um indivíduo pode passar por uma, algumas ou todas as fases, ou seja, pode vivenciar a transição de maneiras diferentes. Isso vai depender das decisões pessoais e do âmbito familiar, se for o caso. Em geral, as fases dizem respeito a mudanças intensas: rompimento do equilíbrio nas relações familiares, mudança de cidade, de emprego, etc.

O sentimento de transição na carreira é experimentado de modo ambíguo, uma vez que pode, ao mesmo tempo, oferecer satisfação profissional e *status* e também tristeza pelas escolhas que nem sempre envolvem o acompanhamento da família, especialmente quando há demanda por mudança de cidade. A transição requer assumir novas responsabilidades e ambiguidades nas tomadas de decisões que envolvem clientes, colegas ou subordinados.

A transição na carreira é um processo doloroso que não se restringe à mudança de função. Para Veloso e Dutra (2010, p. 103), “mudar de função é mudar de roupa; e a transição na carreira é arrancar a pele e viver em carne viva até uma nova pele recobrir nossas feridas”.

Alguns trabalhos têm revelado mudanças radicais na vida profissional de gerentes e as repercussões dessas mudanças no mal-estar da gerência. O mal-estar gerencial mostra-se associado à construção das carreiras dos executivos e, conseqüentemente, aos dilemas envolvidos durante as transições. No setor bancário, há uma série desses estudos, como os de Grisci (2008), Grisci, Hofmeister e Cigerza (2006), Grisci e Bessi (2004) e Merlo e Barbarini (2002). Pesquisas tanto sobre o mal-estar gerencial quanto sobre carreiras, especialmente com o enfoque na gestão de si ou na autogestão da carreira, têm apresentado substancial crescimento nos últimos anos, inclusive no âmbito dos Encontros Nacionais dos Programas de Pós-Graduação em Administração.

Nota-se que os gestores, em geral, se veem responsabilizados pelos seus desempenhos e também pelas conseqüências decorrentes, sejam elas na precarização da saúde ou da vida pessoal e familiar. Associado aos modelos flexíveis de gestão, os gestores/executivos passam

a conduzir suas carreiras e suas vidas segundo a lógica da gestão de si, como observam Sennett (2006) e Gaulejac (2007). Adoecimentos, crises conjugais, reprodução dos modelos de modo acríptico na carreira dos filhos, desorganização da vida familiar, relações amorosas efêmeras, individualismo nas relações são algumas das decorrências possíveis (OLTRAMARI, 2010). Adicionalmente, a autora indica que o medo que decorre de ser excluído do mercado de trabalho, tanto pela idade quanto pela competição acirrada que se trava em busca de uma carreira de sucesso, os faz manipular informações sigilosas, negligenciando, por vezes, certas regras e normas da empresa.

Dependendo do momento em que o gestor se encontra na carreira, tais medos ou formas de precarização da vida ou do trabalho podem ser mais ou menos intensos. O estudo de Oltramari (2010), por exemplo, revelou que é no início da carreira que a dedicação ao cargo é maior e, portanto, na maioria das vezes, menor a qualidade de vida. Afora isso, observou-se que o trabalho bancário caracteriza-se pela exigência e apropriação da intelectualidade dos executivos e sua total mobilização em distintas frentes de atuação na prestação do serviço, o que exige também dedicação integral do gestor ao trabalho, especialmente no início da carreira. Já no meio da carreira, há outros elementos que compõem as decisões relativas à sua construção, tal como aquelas que afetam a família. O fim da carreira, como era de se esperar, é carregado de reflexão, especialmente em função da aposentadoria que se aproxima. Compreender, portanto, como se apresentam as diferenciações na construção da carreira de gestores bancários e como eles vivenciam tais momentos permite refletir acerca da busca pelo equilíbrio entre vida pessoal e profissional, em qual momento os conflitos familiares são mais intensos e qual o momento de mais dedicação ao trabalho, entre outros.

A questão que se apresenta como pertinente é: como as transições na carreira são vividas por executivos bancários? Para respondê-la, toma-se como objetivo descrever possíveis diferenciações nas transições na carreira de executivos bancários a depender do estágio em que se encontram. O presente artigo contém os seguintes tópicos: referencial teórico, que contempla as trajetórias e os dilemas na carreira de executivos bancários, ambivalências relativas às transições na carreira de executivos e as especificidades da carreira de executivos no trabalho bancário; na sequência, encontram-se os procedimentos metodológicos; os resultados e sua análise; e ao final, as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Trajetórias e dilemas na carreira de executivos bancários

As trajetórias e dilemas na carreira de executivos têm sido discutidos por inúmeros autores (DAVEL; MELO, 2005; GRISCI; SCALCO; KRUTER, 2009; OLTRAMARI; WEBER; GRISCI, 2009; SCANFONE, CARVALHO NETO, TANURE, 2007; TANURE, CARVALHO NETO, ANDRADE, 2007). Em geral, tais estudos evidenciam as difíceis escolhas na vida profissional que afetam a vida pessoal e familiar.

Outros estudos sobre dilemas relativos à especificidade do trabalho gerencial e às relações com a família encontram-se na coletânea feita por Davel e Melo (2005). Entre esses destacam-se o trabalho de Chanlat (2005) sobre o estresse e o de Tremblay (2005) sobre a conciliação entre trabalho e família. A pesquisa de Tremblay (2005), em especial, sugere medidas advindas da empresa para o equilíbrio entre trabalho e família. Entretanto, destaca baixa implementação de tais medidas, apesar dos discursos dos gestores de recursos humanos e líderes sindicais preocupados com a questão. A autora solicitou a 300 organizações canadenses que escolhessem os benefícios que almejavam alcançar até o ano 2000. Os dois mais citados foram benefícios projetados para apoio ao equilíbrio nas relações de trabalho e família, tais como horário variável e licença-maternidade e paternidade. Observou-se, portanto, a tentativa, por parte das empresas, de amenizar o desequilíbrio familiar, oferecendo políticas flexíveis de benefícios.

Nessa mesma direção, Mainiero e Sullivan (2005) recomendam algumas ações para a retenção das mulheres nas organizações diante das dificuldades e dos dilemas em aliar trabalho e vida pessoal, a saber: horários flexíveis de trabalho aliados ao uso da tecnologia, interrupções na carreira de modo a reciclar-se, pacote de benefícios extensivos à família e incentivos financeiros para permanecerem trabalhando em casa.

O estudo de Tremblay (2005) merece atenção especialmente quanto ao uso do horário flexível do trabalho. Enquanto as mulheres utilizam o horário flexível para as tarefas domésticas, entre as quais cuidar dos filhos, os homens raramente o utilizam para as atividades ligadas à família, empregando o tempo para atividades pessoais, nas palavras da autora. Notam-se, desse modo, algumas diferenças no tocante à utilização do tempo fora do espaço de trabalho por homens e mulheres. Alguns estudos demonstram que as mulheres são as que mais sentem a pressão da família (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE,

2007) e essa diferença pode transparecer na intensidade dos dilemas pessoais vivenciados pelo universo feminino.

A vivência de dilemas é comum ao longo da carreira de executivos e se evidencia especialmente nas transições. Alguns trabalhos, como o de Grisci, Scalco e Kruter (2009) e de Oltramari (2010), apresentam resultados sobre os dilemas relativos à carreira de executivos bancários tanto de média quanto de média/alta gerência. A vivência de dilemas apresentou-se comum aos executivos, independentemente da particularidade dos bancos, se públicos ou privados. No entanto, foi possível perceber diferentes resultados na vida pessoal e profissional pelas escolhas das carreiras. Para os executivos de média gerência, observou-se que negligenciam com mais sofrimento as normativas dos bancos no intuito de fechar um negócio; têm mais contato com clientes e funcionários, o que os faz sofrer com as demissões e no relacionamento com clientes; têm mais mobilidade espacial e funcional, no entanto, a família ainda os acompanha; há menção da intenção em cooperar mesmo quando solicitados a competir; há tentativas de compartilhar problemas e sofrimento no trabalho com a família; na medida em que freiam a carreira, ainda conseguem conviver alguns finais de semana com a família. Para os executivos de alta gerência, entretanto, o contato com clientes e funcionários é menos intenso, fato que os libera para controlar tanto os resultados financeiros quanto o cumprimento das regras e normativas do banco; a privação da convivência familiar e o desapego afetivo tanto em relação à família quanto aos colegas de trabalho se mostra de modo mais exacerbado; o sofrimento é vivido em solidão, uma vez que a família não mais o acompanha em sua constante mobilidade.

Assim como o crescimento profissional da alta gerência é mais evidente do que o dos executivos de média gerência, seu mal-estar e sofrimento também o são. O ritmo da construção da carreira e das transições é mais intenso. O horário de trabalho geralmente não diminui das 15 horas diárias (OLTRAMARI, 2010).

O recuo na carreira também diz respeito às pressões advindas da corporação bancária para atingir as metas e tendo como consequências a intensificação do trabalho, a competição entre colegas e muitas vezes a falta de perspectivas profissionais - já que o atingimento das metas é atrelado à remuneração variável - e alternativa para planos de carreira que contemplem poucas pessoas. Por recuo na carreira compreende-se a interrupção na carreira do gestor, que opta por permanecer no cargo que ocupa, abrindo mão, portanto, de ocupar novos cargos, aumentar seu salário e assumir novas responsabilidades e desafios. Essas consequências podem redundar em assédio moral, especialmente por parte daqueles que

buscam alcançar as metas a qualquer preço, provocando desgaste emocional dos bancários (SANCHES; MOTA; COSTA, 2011).

Os desgastes emocionais também podem alimentar as ambivalências relativas às transições na carreira de executivos. O executivo, ao ver imputado a si a responsabilidade sobre sua carreira, se vê diante de escolhas que podem atrair sucesso no âmbito profissional e, conseqüentemente, fracasso nas relações familiares e o contrário também, ou seja, fracasso na carreira, porém felicidade na vida familiar. Qualquer que seja a escolha do executivo, tanto ele quanto a família sofrem as conseqüências das suas decisões.

## 2.2 Dilemas relativos às transições na carreira de executivos

Inicialmente, faz-se necessário apresentar o que se entende, nesse artigo, por dilemas. Marcondes (1990) refere-se a dilema como uma “situação embaraçosa em que nos encontramos, devendo escolher necessariamente entre dois partidos ou pontos de vista rejeitáveis caso não fôssemos obrigados a escolher. Forma de alternativa da qual, dos dois membros aceitos como premissas ou princípios, só podemos tirar uma conseqüência”. Como diz Bauman (2007, p. 142), diante de um dilema “não há, então, uma boa escolha. Não se pode ficar com a torta e comê-la – mas é exatamente isso que você é pressionado a fazer pelo ambiente em que tenta compor sua vida. Qualquer escolha que você faça, está arranjando confusão”. Desse modo, na realidade do trabalho contemporâneo, a “opção é modernizar-se ou perecer” (BAUMAN, 2005, p. 34).

Há uma série de fatores que predizem as decisões acerca das transições na carreira. A carreira caleidoscópica, por exemplo, segundo os estudos de Mainiero e Sullivan (2005), é um modelo que preconiza que a mulher teria dilemas mais difíceis de enfrentar. Esse mesmo estudo diz que as mulheres se interessam por construir suas carreiras a seu modo ou “em fazer a carreira encaixar em suas vidas e não tomar por completo suas vidas” (MAINIERO; SULLIVAN, 2005, p. 113). A resistência das mulheres e/ou a sua insubordinação à carreira, segundo o modelo ditado pelo mercado contemporâneo, ocorre pela busca de outros contratos de trabalho, temporários ou parciais, e até pelo desligamento da empresa.

Assim como um caleidoscópio, a carreira das mulheres do estudo de Mainiero e Sullivan (2005) muda de acordo com as diferentes fases de suas vidas pessoais, especialmente aquelas fases em que as decisões relativas à carreira irão impactar outras pessoas, em especial as de suas relações familiares.

As transições se dão, em geral, na fase inicial ou na metade da carreira, tal como demonstram os estudos de Reis *et al.* (2009), ao indicarem os valores tradição, segurança e conformidade para as pessoas em estágios mais avançados na carreira, ao passo que os valores hedonismo e estimulação fariam parte da vida de profissionais em início de carreira. O estudo de Oltramari (2010), por sua vez, apresenta os desapegos afetivos, especialmente no início e meio da carreira, a fim de construí-la com dedicação total à empresa.

Bauman (2004, p. 7) oferece a metáfora do nó a respeito dos relacionamentos amorosos e da garantia de permanência da relação: “eles (os relacionamentos) só precisam ser frouxamente atados, para que possam ser outra vez desfeitos, sem grandes delongas, quando os cenários mudarem. Na modernidade líquida isso ocorrerá repetidas vezes”. As transições na carreira, por vezes, se mostram dependentes também do afrouxamento dos nós relativos à moradia, à família, à comunidade de pertença.

Davel e Melo (2005) falam das singularidades no trabalho dos gerentes e das dificuldades em exercer de fato a função, em especial da complexidade do cargo que cobra do gerente uma distância afetiva dos subordinados e tomadas de decisões que privilegiam tão somente aspectos objetivos e técnicos. Além disso, ao mesmo tempo em que são solicitados a manter e fortalecer o capital, podem não ter acesso às estruturas de decisão, de poder e de planejamento da organização. Recebem informações estratégicas para serem operacionalizadas no cotidiano do trabalho, sem que necessariamente concordem com elas. Ademais, devem lidar com uma demanda de clientes, funcionários e superiores que lhes requer flexibilidade e adaptação até então não vivida de modo tão acirrado.

As dificuldades em exercer a função gerencial também são sentidas pelo gestor bancário. Para darem conta das suas funções, os gestores bancários mobilizam intensamente suas capacidades intelectuais. A instabilidade aliada à imprevisibilidade resultante das reestruturações no setor, das políticas de gerenciamento, bem como das novas tecnologias, conduziu a que o trabalho bancário adquirisse características de efemeridade. Para se manterem empregados, os trabalhadores bancários, especialmente os executivos, diante da acirrada competição e de automatização que rouba a cena do trabalho manual e rotineiro, devem se manter mais intelectualizados e com competências diferenciadas, as quais são absolutamente distintas das demandadas anteriormente, nitidamente mais operacionais. Características como ter bom relacionamento com os clientes, ser agradável, estar à disposição 24 horas por dia juntam-se a saber utilizar cálculos para prever os melhores resultados de investimentos, demonstrando a polivalência cada vez mais presente no



trabalhador bancário (SEGNINI, 1999). Desse modo, o item a seguir tratará das especificidades da carreira de executivos no trabalho bancário, buscando entrelaçar com os dilemas que os mesmos enfrentam ao construírem suas carreiras.

### 2.3 As especificidades da carreira de executivos no trabalho bancário

O trabalho bancário sofreu alterações que se mostraram aos bancários como intensas, instantâneas e inevitáveis (GRISCI, 2000). A desregulamentação do sistema e as inovações a partir da oferta de novos produtos e serviços no setor passaram a ser condição de sobrevivência para qualquer instituição financeira que pretendesse se inserir no sistema e competir com a mesma força que outros bancos estrangeiros já vinham praticando (SEGNINI, 1999).

Após as reestruturações produtivas ocorridas no setor bancário, na década de 1990, o trabalho bancário passou a assumir *status* diferenciado no mercado financeiro. Suas características de outrora, com funções burocratizadas e especializadas, passaram a adquirir posição de consultoria de negócios, função que leva o trabalhador a oferecer e vender amplo leque de produtos e serviços aos seus clientes.

Aliadas a essa nova posição, as tecnologias de informação e comunicação (TICs) possibilitaram armazenar infinita quantidade de dados, que passaram também a exigir do trabalhador bancário a rentabilização do tempo e de si para ganhar velocidade. O trabalho bancário passou, portanto, a demandar do trabalhador a produção de informações, conhecimentos, serviços e valores, diferentemente do trabalho majoritariamente burocrático de outrora; passou a mobilizar a subjetividade do trabalhador, além de suas qualificações profissionais técnicas. Os bancos, portanto, expressam claramente as transformações ocorridas no âmbito do trabalho e suas consequências para os trabalhadores.

Para Lazzarato e Negri (2001, p. 44-45), o “produto ‘serviço’ torna-se uma construção e um processo social de ‘concepção’ e de inovação. Nos serviços, os empregos de *back-office* (o trabalho clássico em serviços) diminuem, enquanto aumentam os de *front-office* (as relações com os clientes)”. Os trabalhadores bancários do *front-office* são responsáveis pela gestão da intimidade da clientela (GRISCI; HOFMEISTER; CIGERZA, 2006).

As perspectivas de carreira do trabalhador bancário, nesse cenário, associariam-se à autogestão da carreira caracterizada por uma relação independente entre empresa e indivíduo. O trabalhador bancário passaria a ser gestor de sua carreira nos moldes do gestor de si

(GAULEJAC, 2007). A adesão tanto ao banco como à carreira, nos moldes da autogestão, implica doação da vida como um todo para o trabalho. Vitalidade comprometida por longos anos de trabalho em banco e percepção de que em troca houve poucos benefícios foi o achado da pesquisa de Ferreira e Seidl (2009) acerca do mal-estar dos bancários relativo à organização do trabalho. Esse mal-estar no trabalho faz parte da cultura organizacional do banco analisado e produz dilemas em relação às carreiras dos bancários, especialmente porque o salário, dependendo do cargo almejado, é desproporcional em relação às responsabilidades da nova função.

Outras pesquisas relativas ao trabalho bancário, como a apresentada por Grisci *et al.* (2006), mostraram a rápida ascensão dos mais jovens em detrimento dos mais velhos a cargos mais altos na estrutura hierárquica, especialmente após períodos de reestruturação do trabalho. A mobilidade, por exemplo, recaiu de maneira diferenciada nos trabalhadores, tendo efeito perverso para aqueles com mais tempo de serviço e mais idade.

Tais estudos propiciam pensar que as transições na carreira nem sempre podem ser tomadas como escolhas exclusivas dos indivíduos, cabendo-lhes, conseqüentemente, a responsabilidade integral por todo o mérito ou o fracasso advindo.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 Delineamento da pesquisa**

O presente artigo é resultado de uma pesquisa qualitativo-exploratória eleita em razão de que, embora haja muitos estudos relativos ao trabalho bancário, a especificidade das transições relativas à carreira ainda merece mais compreensão. Afora isso, a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar mais familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito (DIEHL; TATIM, 2004). A questão de pesquisa, conforme apresentada na introdução, assim se apresenta: como as transições na carreira são vividas por executivos bancários?

#### **3.2 Participantes da pesquisa**

Participaram da pesquisa 18 executivos bancários de Porto Alegre, região metropolitana e interior do estado do Rio Grande do Sul, de diferentes bancos público e

privado. Destes, 10 moraram em pelo menos três cidades diferentes para construir as suas carreiras e têm tal característica associada a decisões consideradas impulsivas. Os outros oito executivos pautaram suas escolhas profissionais pela cautela e em vários momentos da construção da carreira optaram por freá-la. Cabe salientar que os primeiros contatos foram realizados com executivos indicados por conhecidos das pesquisadoras que, na sequência, indicaram os demais entrevistados. No setor bancário, considerou-se executivo o trabalhador que ocupa posição de média ou alta gerência, seja em organização pública ou privada. No intuito de manter o sigilo sobre as respostas, os executivos bancários receberam denominações de sujeito 1, sujeito 2, sujeito 3, e assim sucessivamente.

A idade média dos executivos é de 43 anos, sendo que a maioria está na faixa etária entre 40 e 53 anos. Quanto ao sexo, 12 são homens e seis mulheres, representando o que se observa nos quadros funcionais dos bancos, nos quais se encontra número significativamente superior de homens ocupando cargos de gerência e superintendência. Em relação à escolaridade, quatro cursaram o ensino superior e 14 têm também curso de especialização. No tocante ao estado civil, 14 são casados, dois solteiros e dois divorciados. Os participantes casados mantêm sua relação há mais de 20 anos. Os executivos têm, em média, dois filhos.

### 3.3 Coleta de dados

Como técnica de coleta de dados, optou-se pela entrevista individual estruturada. O emprego da entrevista na pesquisa qualitativa é importante para mapear “a compreensão dos mundos da vida dos entrevistados e de grupos sociais especificados” (GASKELL, 2003, p. 65).

Os primeiros contatos foram realizados com executivos indicados por conhecidos das pesquisadoras que, na sequência, indicaram os demais entrevistados. Os executivos foram contatados por telefone, momento no qual eram explicados os objetivos da pesquisa, bem como agendada a entrevista, no caso de aceite. Os executivos foram entrevistados em seu local de trabalho.

As entrevistas com os executivos visaram aprofundar o conhecimento sobre as transições em suas carreiras e o roteiro abordava os seguintes aspectos: a trajetória profissional; as dificuldades e facilidades encontradas nesse percurso; a descrição e percepção do executivo sobre sua carreira, o passado, a atual situação de trabalho e a perspectiva de futuro; características do plano de carreira do banco em que trabalha; os motivos de mudança,

transições ou de permanência na empresa; a velocidade com que conduziu a carreira e se houve necessidade de freada durante a sua trajetória; percepção da família sobre a construção da carreira; modos de conciliar as atividades de trabalho com família; momento em que abriu mão de questões profissionais em prol das relações familiares.

Afora as entrevistas, buscas em *sites* dos bancos também ocorreram. O objetivo dessas buscas era descrever as carreiras que os bancos oferecem, descobrir as competências requeridas para os profissionais e a descrever algumas políticas de recursos humanos. Entende-se que o conteúdo manifesto pelos bancos também ingressa como um modo de sedução dos gestores.

### **3.4 Análise dos dados**

As entrevistas foram gravadas com o consentimento dos participantes e, posteriormente, transcritas, interpretadas e reinterpretadas, conforme proposta de Minayo (2001) e Merriam (2008). Os dados obtidos nas entrevistas foram ordenados e classificados a partir de categorias que foram se estabelecendo por meio da relação entre os dados e a literatura pertinente. Dessa forma, na etapa da ordenação, todos os dados foram lidos e relidos e explorados. A partir dessa visão ampliada do conjunto de informações, efetuaram-se o mapeamento, ordenação e classificação dos registros obtidos. Os registros são apresentados como trajetórias, transições e dilemas, considerando-se os estágios da carreira: se no início, no meio ou no fim dela.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS: TRAJETÓRIAS, TRANSIÇÕES E DILEMAS**

Associados às trajetórias, transições e aos dilemas dos executivos estão os modos de gestão da área de pessoas dos bancos pesquisados. A nova organização do trabalho bancário também impactou os departamentos de recursos humanos dos bancos, que tiveram de estruturar significativo número de programas de carreiras criativos para poderem atender, adaptar e motivar trabalhadores que vinham de um processo fadigoso de demissões e reestruturações provenientes da desregulamentação do mercado (LARSEN; MORGENSEN; OLSEN, 2000). Da mesma forma, os responsáveis pela atração e retenção de funcionários tiveram de passar a buscar aqueles com as características mais condizentes com a nova forma

de trabalho, ou seja, profissionais que tivessem preparação técnica aliada a habilidades sociais e se mostrassem competitivos e amáveis (SEGNINI, 1999).

Em uma busca nos *sites* dos bancos que empregam os executivos bancários que participaram do presente artigo, encontraram-se alguns resultados importantes à temática desenvolvida. Nos bancos estrangeiros que adquiriram bancos brasileiros destaca-se a possibilidade de construir carreira internacional. Em alguns bancos nacionais, a partir do acesso à intranet restrita a funcionários, notou-se que as possibilidades de construção da carreira são apresentadas como irrestritas e dependentes da dedicação do profissional que vai planejá-la. As possibilidades de ascensão são ancoradas pelas avaliações de desempenho e pelo número de treinamentos realizados. Em *links* “trabalhe conosco”, descrevem uma série de competências requeridas dos aspirantes à vaga, tais como “comprometimento, visão estratégica, facilidade para trabalho em equipe, foco no cliente, mobilidade, liderança, visão de negócio e cooperação” (Informação retirada do *site* de um banco).

A fim de descrever as trajetórias, transições e dilemas das carreiras dos executivos da presente pesquisa, optou-se por diferenciá-las sob a designação início, meio e fim de carreira. Por início, compreenderam-se aqueles executivos que tinham, em média, 10 anos de banco; meio da carreira, aqueles que tinham entre 10 e 20 anos de banco; e fim de carreira, aqueles que estavam em vias de aposentadoria, como foi o caso de sete sujeitos (1, 5, 7, 9, 13, 16 e 17). Embora o sofrimento se fizesse notar em todas as fases, em algumas delas se mostrava mais intenso, como se verá na sequência. Em geral, os executivos tinham sete a 35 anos de carreira em instituições bancárias.

#### 4.1. O início da carreira

O início da carreira caracteriza-se por intensa submissão a provas, exames, testes de aptidão e de capacidade. A seleção para a ocupação de cargos, na visão de todos os executivos, é exemplificada nas seguintes falas: é uma “verdadeira prova de fogo” (sujeito 5) ou “é no início que eles já percebem quem quer ficar” (sujeito 3). Alguns executivos, inclusive, mencionaram que a capacidade de mudar de cidade, de ter muita mobilidade já é testada nas primeiras entrevistas durante as seleções internas.

De imediato, a percepção sobre as primeiras promoções continha o desafio vindouro. “Era de muito desafio pela frente” (sujeito 1). E o motivo das transições mostrou-se relativo a promessas de carreiras e a salários melhores. As promoções, sem exceção, foram narradas

associadas a responsabilidades que, na avaliação dos executivos, não somente dobravam, podendo assumir proporções inimagináveis, tal como especifica um dos executivos que contava com sete anos de carreira:

Atualmente eu coordeno 35 agências, de todos os segmentos. Até um ano atrás eu trabalhava somente com o segmento de pessoa jurídica até um determinado faturamento. Hoje eu tenho muito mais responsabilidades, que exigiram de mim dedicação total. Inclusive de deixar a família um pouco de lado (sujeito 12).

No início da carreira, as mudanças foram consideradas mais acentuadas, especialmente para aqueles executivos que passaram por várias cidades. O tempo de permanência em cada agência é muito curto, tal como um executivo menciona: “somos, no início, gerentes de um ano e meio de banco” (sujeito 1). No início da carreira, atuar em uma única agência bancária não é visto com “bons olhos pelos superintendentes” (sujeito 6), já que podem ser chamados de “acomodados” (sujeito 1). Tal fato associa-se à mobilidade para sobreviver na lógica da instabilidade organizacional que leva também à instabilidade nos laços familiares (GRISCI *et al.*, 2006), ficando a própria vida à mercê das imposições da empresa. Assim, a família também deve mudar com o executivo, inserindo-se na proposta da mobilidade.

Por temerem perder seus empregos, no início da carreira os executivos consentem em relação à mobilidade. Isso faz pensar que a carreira, nos termos da mobilidade, nem sempre é uma escolha consciente do trabalhador. Por vezes, são dilemas que se impõem ao sujeito, dadas as incógnitas que os assolam frente à tomada de decisão.

Alguns executivos referem ser controlados por seus superiores, via avaliações de desempenho ou planos de desenvolvimento tal como refere o sujeito 12, ainda em início de carreira. “Quem controla nossa carreira aqui no banco são nossos superiores. O banco tem um sistema de *coaching* onde cada superior faz um plano de desenvolvimento individual (PDI) com cada subordinado. Esse plano tem uma perspectiva para os próximos três anos de carreira do funcionário”. Locomover-se na carreira para diferentes posições e localidades tem, portanto, subsídio da gestão. Esse mesmo executivo fala em tom de desabafo: “estou numa época da carreira que não posso parar para ter lazer, ficar com a família [...] trabalho acima de 15 horas diárias”.

Lado a lado com o investimento que o sujeito faz em sua carreira estão os programas que as empresas instituem para incentivá-los a investir em sua carreira, com as avaliações de desempenho, as avaliações do potencial do funcionário, os treinamentos e desenvolvimentos, os planos de sucessão e os programas de gestão por competências. Tais modos de gerir as

peças são discutidos em alguns trabalhos, como no de Faria (2004) e Enriquez (1997), que criticam o poder que exerce a área de gestão de pessoas sobre os trabalhadores. O estudo de Faria (2004), em especial, traz à tona as doenças mentais produzidas no trabalho em razão da gestão que tem em sua essência a competição e o controle sobre a vida dos trabalhadores. A ideologia do sucesso, segundo o autor, se vale daqueles que são criativos, inventivos, competitivos e essencialmente não freiam a carreira.

Ser competitivo ou cooperar também diz respeito às ambiguidades do trabalho gerencial, especialmente no início e meio da carreira. Um executivo propõe uma explicação:

Como se fosse um barco. Estamos em barcos que estão andando juntos, mas o meu tem que andar um pouco mais rápido que o teu. Para pessoas que querem se destacar. Existe também a questão da competitividade em relação a cargos e salários. Por exemplo, eu que tenho um salário mais alto e um cargo alto, sou muito malvisto às vezes por colegas que estão lá há mais tempo, então isso gera certa competitividade desnecessária também (sujeito 10).

Rentabilizar o tempo acrescentando uma dose de competição ao cotidiano do trabalho favorece a que alguns com pouco tempo de empresa alcancem cargos tidos como mais interessantes de modo muito mais rápido que outros colegas, que, na visão deles “estão mais acomodados” (sujeito 10). Os executivos reproduzem, de modo acrítico, o discurso organizacional que lhes impõe um estilo de vida do qual se tornam reféns. Isso porque o discurso organizacional, segundo os próprios entrevistados, é de que aqueles que freiam suas carreiras e são menos competitivos são considerados acomodados pelos bancos. A eficácia da proposta contida no discurso consiste no fato de que não atinge tão somente o indivíduo, mas também aqueles de suas relações, sejam afetivas, sejam de amizade ou familiares. Desse modo, a convivência entre os pares no trabalho também é prejudicada.

Além disso, a competição entre os pares e o desapego afetivo diante do que representa a construção e transição da carreira são marcantes na prática bancária. Acrescenta-se a esses aspectos a disposição em vista do *status*, da aparência e do consumo, ainda mais que, quanto mais alta a posição na hierarquia, maiores são os prazeres desses executivos (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007) e mais intensa é a necessidade de usufruir do *status* que a profissão lhes oferece. Nesse estudo observou-se que, ainda que se afirmem insatisfeitos em relação à falta de tempo para se dedicar à família, concluem que pouco podem alterar essa situação, uma vez que a conquista do sucesso e do *status* os mantém reféns da carreira. Os executivos relataram também a luta para atingir o perfil requerido, o qual supõe estar bem também fora do trabalho, o que inclui ter uma família estruturada, apresentar-se de modo

elegante e manter e estender suas relações sociais. Afora isso, criatividade, gosto pelo risco e inovação passam a ser palavras de ordem para conquistar uma promoção.

Quanto mais jovens são os executivos, tanto maior é o efeito de reconhecimentos intangíveis, que demonstrem alcance de *status*. Um executivo diz que “a empresa oferece prêmios e troféus. Normalmente são prêmios simbólicos, reconhecimento público, diplomas, prêmios que são entregues na matriz, sair na foto do jornal, sair na *intranet*, para os colegas ver. O dinheiro mesmo não existe” (sujeito 10).

A felicidade, para os jovens, relata Bauman (2009, p. 41), estaria em todos os lugares ao mesmo tempo, de modo a reduzir os dilemas da vida: “bom berço, bons amigos, muitos amigos, riqueza, bons filhos, muitos filhos, saúde, beleza, força, grande estatura, capacidade atlética, fama, honra, boa sorte, virtude”. Para o autor, nessa lista não há uma hierarquia de valores, uma vez que todos estão colocados no mesmo nível de importância, indicando que nenhum deles pode ser sacrificado em proveito de outro, nem mesmo a abundância de um poderia compensar a escassez do outro.

Alguns dilemas vividos durante as transições buscam ser resolvidos com o apoio de ditos populares já cristalizados no meio gerencial, tais como “cavalo encilhado não passa duas vezes” (sujeito 3), em alusão à decisão rápida a ponto de não perder a oportunidade que se apresenta. Outro dito popular relativo às mudanças e escolhido pelo sujeito 11 foi: “colocar a carroça na frente dos bois”. Esse executivo foi um dos poucos a mencionarem “a busca por cargo ou poder não é meu foco”. Talvez por isso tenha levado em torno de 15 anos para ocupar uma função gerencial no banco em que trabalha. Frear a carreira é uma das opções possíveis a fim de diminuir o mal-estar em funções gerenciais.

## 4.2 O meio da carreira

A demanda pelo trabalho do executivo bancário, quando este se encontra no meio da carreira, dependerá das decisões relativas ao seu crescimento, que em geral vão envolver as relações familiares também (OLTRAMARI, 2010). A mudança de percurso na carreira ou a ocupação de novas posições no banco são julgadas e decididas por alguns executivos no máximo em 24 horas. Essa é uma experiência vivida com sofrimento pelos executivos, e não raro se instala como num ciclo vicioso. Quando a família consegue se estruturar no novo local para o qual foram destinados, surge outra proposta. O sujeito 4 conta: “eu havia mostrado um bom trabalho e eles disseram: [nome] precisamos de ti em [cidade]. Não fazia nem dois anos



que nós havíamos mudado, estávamos recém-começando. Daí ele [chefia] disse que não adiantava, que eu deveria ir para lá. Isso em menos de um dia”. O sujeito 16 conta: “se as transições de cidade são rápidas, a família sofre muito. Eles não conseguem fazer amigos, nem ter convívio social. É muito traumático”.

Associadas às transições estão as mudanças de cidade para “apagar incêndio em agências que não trazem os resultados esperados” (sujeito 2). Para esse executivo, 30 anos trabalhando em instituições bancárias e passagem em pelo menos cinco bancos diferentes, o crescimento na carreira se dava especialmente quando, no meio do percurso profissional, ele assumia uma agência que precisava apresentar números expressivos. Para ele, assumir esses desafios ainda quando era jovem foi decisivo na carreira. Hoje, no entanto, já em final de carreira, refere que são os jovens que ocuparão o lugar dele, se ele assim permitir. Embora goste de trabalhar com jovens, afirma sentir medo de perder o espaço conquistado, já que percebe a aposentadoria distante do seu percurso profissional. Há um discurso, nos bancos, de que os mais velhos seriam mais acomodados e os mais jovens aqueles que pretendem ser promovidos em menos de um ano, ao passo que os mais antigos reclamam que levaram a vida para serem gerentes. Tal discurso também é percebido no trabalho de Faria e Bruning (2011).

Os medos em relação ao futuro profissional dizem respeito às transições. Vários medos são apresentados por Bauman (2007). O medo da derrota, especialmente em ambientes em que há “pessoas excedentes” (BAUMAN, 2007, p. 6). Coincidentemente aos medos identificados por Bauman (2007), entre os medos que dizem respeito às transições encontram-se: de ficar só, de sofrer, da fragilidade do corpo no trabalho, de ter limites para as promoções e para a carreira, de não alcançar a segurança total desejada na carreira almejada, da vulnerabilidade diante das escolhas profissionais, das incertezas da carreira que não podem ser suavizadas, do sentimento de impotência e da derrota diante das oportunidades de ascensão na carreira. Conforme afirmam Veloso e Dutra (2010), inevitavelmente os medos farão parte da vida profissional dos executivos, uma vez que o processo de transição na carreira é um caminho sem volta. Isso porque, para os autores, “a transição de carreira ocorre quando a pessoa efetua um movimento em sua carreira que implica assumir nova identidade profissional” (VELOSO; DUTRA, 2010, p. 103). Os executivos mobilizam novas subjetividades ao assumirem novas posições, cargos e funções.

Ano a ano, no Brasil, segundo dados da Febraban (2008), o processo de concentração dos bancos aumenta, especialmente por meio de aquisições e fusões com bancos estrangeiros. Tais aquisições e fusões têm impacto direto no quadro de funcionários, reduzindo-o por meio

de cortes de determinados cargos e acúmulo de funções para alguns funcionários, de modo a permitir as demissões de outros. A esse respeito, um executivo diz que, entre os colegas que iniciaram juntos no banco, atualmente só ele conseguiu construir carreira e que tal avanço só se deu a partir de “muita dedicação, horas sem dormir, distância da família e muitas mudanças de cidade. Para cada cidade que ia, melhorava minha carreira” (sujeito 17).

As redes de relacionamento também foram consideradas mais amplas no início e meio da carreira. Especialmente aquelas que podem render resultados financeiros e profissionais. Diz um dos executivos: “eu fiz uma rede de relacionamentos na minha carreira, não só de companheiros de próprio trabalho, mas também de clientes que me acompanham até hoje para os negócios. Esse é um ponto alto da minha carreira no banco em que eu trabalho” (sujeito 2). Outro executivo revela: “a rede de relacionamento é interessante porque surgem oportunidades profissionais também. Eu mesmo já tive pelo menos três ou quatro ofertas de trabalho de outros bancos em função desses relacionamentos. Eu neguei porque na hora não eram mais importantes do que o [nome do banco]” (sujeito 6). Para concretizar essas redes, deve-se investir também em tempo. É por isso que muitos dos executivos entrevistados referiram passar muito tempo longe da família durante a construção da carreira, especialmente no meio dela. Almoços, jantares, feiras de final de semana e *happy-hours* são considerados essenciais para fazer a rede render.

Os produtos oferecidos demandam também que os executivos bancários passem por muitos treinamentos corporativos, com o objetivo de mantê-los atentos tanto às novidades do mercado quanto competentes em relação a todas as especificidades dos produtos. Os treinamentos, conforme mostra o *site* da Febraban (2010), ocorrem geralmente fora do expediente de trabalho. Em geral, estão associados à mobilização subjetiva do executivo e à sua capacidade intelectual e afetiva, pois devem resultar em produtos intangíveis nos próprios executivos, tais como sentimentos de confiança, segurança e conforto, a serem transmitidos e identificados pelos consumidores. Tal atualização profissional adentra o espaço familiar, especialmente pelos cursos virtuais oferecidos, que são muitos.

Em relação à trajetória e às possibilidades de carreira para as mulheres e para os homens, uma das principais características diferenciadoras em termos de gênero recaiu sobre o ritmo de construção da carreira, que identificou os homens como mais afoitos. O relato do sujeito 3 da pesquisa ilustra bem o ritmo de construção da carreira: “Eu sempre tive muita pressa para todas as promoções”. O contexto de responsabilidades extratrabalho peculiar às mulheres no que se refere à família encontra-se estreitamente relacionado ao ritmo de

construção da carreira. Uma executiva que optou por frear a carreira em dado momento de sua trajetória profissional diz:

Trabalhei como gerente de contas e quando eu engravidei, com 29 anos, eu estava há 10 anos no [nome do banco] e já tinha galgado alguns cargos, já era supervisora. Aí veio a gravidez. Muitas bancárias param de trabalhar durante a gravidez, e nesse momento que eu fiquei grávida eu peguei licença-maternidade para cuidar da minha filha e parei um pouco de investir na minha carreira. Fiquei por seis anos como supervisora (sujeito 9).

As responsabilidades que os executivos experimentam, relativas à ascensão na carreira, têm repercussão nas relações familiares, no formato de dilemas que se relacionam à paternidade ou maternidade como opção de vida, na convivência ou privação da convivência em família, entre outros, todos de difícil enfrentamento. Não raro os executivos se referem às doenças somatizadas durante o percurso profissional, deles e de seus colegas: “eu tenho um colega que tem uma clínica toxicológica e ele me disse que tem um nível muito grande de estresse, de drogadição, de alcoolismo nessas funções, em virtude do estresse da atividade profissional. Desencadeia um processo que é difícil, porque esse mercado é extremamente disputado” (sujeito 1). Outras doenças, como labirintite, psoríase e gastrite também foram citadas pelos executivos que se veem acometidos por elas no meio da carreira.

Adicionalmente, há vários elementos que contribuem para o adoecimento dos executivos, bem como também os auxiliam a negligenciar e mascarar o fato de estarem doentes: o álcool e as drogas lícitas ou ilícitas. A hipersolicitação também aparece como dispositivo do uso de remédios. Por hipersolicitação compreende-se a situação do trabalhador que se rentabiliza e acelera-se a si para alcançar as altas metas propostas pela empresa. Lopes, Paes de Paula e Barreto (2010) apresentam discussões acerca da incapacidade para a frustração de trabalhadores e sugerem atrelar essa incapacidade à toxicomania. Isso acontece porque, na visão dos autores, a ausência de espaços públicos no trabalho está diretamente interligada com a intoxicação. O espaço da palavra é o espaço da transparência, da criação, da superação do sofrimento no trabalho.

Bauman (2009), ao se referir à competição na sociedade contemporânea, diz que mudar de direção está fora de questão e recuar é simplesmente impensável. Tal fato também foi observado nessa pesquisa.

### 4.3 O fim da carreira

Quando a construção da carreira se aproxima do fim, algumas falas compartilhadas se mostram carregadas de reflexão. Notou-se que a trajetória da carreira para os executivos bancários foi muito intensa, o que resultou reflexão acerca de algumas ações para desfrutar mais da vida: “ficar sem fazer nada mesmo, ler livros que eu não li, ir ao cinema, curtir, sair do banco e reaprender a comer devagar, aprender a andar mais devagar” (sujeito 13); “eu praticamente nesses anos todos que estive no banco eu nunca fiz jornada inferior a nove ou dez horas de trabalho. Agora, de fevereiro para cá, quando mudei de agência e função e estou me encaminhando para a aposentadoria, estou conseguindo fazer oito horas” (sujeito 1). Outros apostam na transição para outra atividade profissional: “eu estou esperando para me aposentar pelo banco e estou pretendendo montar um escritório de Advocacia e estou feliz com isso” (sujeito 5); “estou investindo meu tempo que sobra para estudar, já que quero ser professor universitário depois que me aposentar” (sujeito 16).

As exigências de disponibilidade desses executivos também diminuem, por parte da gestão do banco. Portanto, a hipersolicitação e rentabilização de si também diminuem. Há uma ambivalência em aceitar tal estado, como revela um dos executivos: “na verdade, eu saí da superintendência por uma opção pessoal, para ter qualidade de vida no fim da carreira, mas eu sou meio inquieto, não sei quanto tempo vou aguentar. O ritmo agora está bem mais tranquilo, mais quieto, eu não sei até quando vou aguentar” (sujeito 1).

Retornar à cidade natal ou à que os filhos moram revelou-se como uma opção para alguns executivos em final de carreira: “pedi transferência, agora que faltam oito anos para me aposentar, para a cidade que minha filha mora. Já trabalhei lá outro tempo, no meio da minha carreira e ela [filha] cansada de tantas mudanças, resolveu ficar morando sozinha lá” (sujeito 17). Olhar para suas trajetórias também possibilita compreender como chegaram até a proximidade da conclusão de suas carreiras e os diferenciar daqueles que estão iniciando a carreira, como revela um dos executivos: “quando eu iniciei a carreira a gente tinha que fazer várias funções no banco, antes de ser gerente. Hoje, quem inicia já quer começar como gerente” (sujeito 17).

Se tanto no taylorismo como no fordismo o corpo do trabalhador foi vigiado pela sua própria condição de visibilidade (TUCHERMAN, 2004), nessa nova relação produção-consumo é a alma do trabalhador que passa a ser demandada como produtiva e característica da competitividade entre as empresas, dizem Lazzarato e Negri (2001). Há, portanto, mais

possibilidade de discernimento e de mágoa também por essa demanda que os próprios bancos fazem por um outro trabalhador bancário, com perfil diferente daquele que atendia às demandas anteriores às diversas formas de reestruturação. Isso interferiu na noção de carreira no banco que os bancários detinham e, por consequência, no modo de conduzi-la.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observaram-se algumas diferenças na trajetória da carreira de executivos bancários. As escolhas se apresentaram de modo diferente entre os que estão no início da carreira, os que estão no meio da carreira e os que estão chegando ao fim dela. O desempenho pessoal é mensurado durante todo o percurso que ilustra a construção de carreira, seja ela uma construção visivelmente mais rápida ou mais lenta. A disponibilidade de tempo integral à carreira é maior quando diz respeito ao meio da carreira.

Observou-se ser difícil promover um ponto de equilíbrio em relação às transições na carreira de modo a obter sucesso. O sucesso na carreira mostrou-se atrelado à mobilidade, disponibilidade total ao projeto organizacional, prontidão no quesito decisão em curto prazo.

Os efeitos relativos às transições na carreira sob a designação início, meio e fim de carreira envolvem os executivos bancários e também aquelas pessoas que compõem suas relações. O executivo, ao ver imputado a si a responsabilidade sobre sua carreira, se vê diante de escolhas que podem redundar em sucesso no âmbito profissional e, conseqüentemente, fracasso nas relações familiares e o contrário também, ou seja, fracasso na carreira, porém felicidade na vida familiar. Qualquer que seja a escolha do executivo, tanto ele quanto a família sofrem as conseqüências das suas decisões.

A construção da carreira dos executivos apresentou-se como trajetórias líquidas, fluidas, sinuosas. A metáfora da sinuosidade e da liquidez permite pensar que a construção da carreira dos executivos bancários pode ser incerta, insegura e vulnerável. Pode também incentivá-los a ter relações fugazes na família, a reproduzir o individualismo nas relações, tanto de trabalho quanto nas escolhas em relação aos rumos da carreira. A vida líquida que emerge do mundo líquido-moderno produz, portanto, modos de subjetivação especialmente em relação ao trabalho. Tais modos de subjetivação se representam nas relações inseguras e vulneráveis que advêm, muitas vezes, da construção da carreira.

A disponibilidade de tempo que a fase intermediária da carreira exige dos executivos é maior que no fim da carreira, por exemplo. Mesmo que em vários momentos o sofrimento se

apresentasse para os executivos, a adesão ao projeto organizacional era sempre mais forte. Os efeitos da transição da carreira se apresentam, portanto, na vida dos executivos. Os estilos de vida que muitos levam durante o percurso da carreira favorecem a prontidão. Desse modo, as oportunidades de trabalho são muitas, novas possibilidades aparecem a todo o momento, assim como as incertezas e os dilemas são constantes. A aceitação dessa mobilidade acontece para o sujeito não se colocar numa situação de exclusão, especialmente quando ele se encontra em fase intermediária da carreira.

Por fim, acrescentam-se as contribuições teóricas e práticas do presente artigo. As contribuições teóricas dizem respeito a pensar a carreira desde seus processos de transição, ou seja, contribuir para a reflexão desse fenômeno que preocupa pesquisadores e os próprios trabalhadores, responsáveis pelas suas escolhas. A apresentação dos dilemas que rondam as transições na carreira mostrou que as “rédeas” do seu percurso são de responsabilidade única do executivo. A partir disso, percebeu-se que, mesmo que a existência dos dilemas não se mostrasse inédita, na contemporaneidade eles tomam a vida profissional e pessoal dos sujeitos, independentemente de limites espaço-temporais, afetando o modo de viver do executivo bancário e de sua família.

## REFERÊNCIAS

BAUMAN, Z. *A arte da vida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2009

BAUMAN, Z. *Tempos líquidos*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.

BAUMAN, Z. *Vidas desperdiçadas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.

BAUMAN, Z. *Amor líquido: sobre a fragilidade dos laços humanos*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.

CHANLAT, J.F. Mitos e realidades sobre o estresse dos gerentes. *In*: DAVEL, Eduardo; MELLO, M.C. (Orgs.). *Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. São Paulo: FGV, 2005.

DAVEL, E.; MELLO, M.C. *Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. São Paulo: FGV, 2005.

DIEHL, A.A.; TATIM, D.C. *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ENRIQUEZ, E. *Organização em análise*. Petrópolis: Vozes, 1997.

FARIA, J.H.; BRUNING, C. O problema dos mais novos: um estudo de caso sobre o conflito de gerações na linha de produção de uma montadora automotiva da região metropolitana de Curitiba. In: EnANPAD, 35, Rio de Janeiro, 2011. *Anais ...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. CD-ROM.

FARIA, J.H. *Economia política do poder: as práticas do controle nas organizações*. Curitiba: Juruá, v. 3, 2004.

FEBRABAN. *Objetivos estratégicos permanentes*. 2010. Disponível em: <http://www.febraban.org.br/Febraban.asp>. Acesso em: maio de 2012.

FEBRABAN. 2008. *O setor bancário em números*. Disponível em: <http://www.febraban.org.br/Febraban.asp>. Acesso em: maio de 2012.

FERREIRA, M.C.; SEIDL, J. Mal-estar no trabalho: análise da cultura organizacional de um contexto bancário brasileiro. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília, v. 25, n. 2, jun. 2009.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M.; GASKELL, G. (Orgs.) *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2003.

GAULEJAC, V. *Gestão como doença social*. São Paulo: Idéias e Letras, 2007.

GRISCI, C.L.I.; BESSI, V.G. Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária. *Sociologias*, Porto Alegre, ano 6, n. 12, p. 160-200, jul./dez. 2004.

GRISCI, C.L.I. *et al.* Nomadismo involuntário na reestruturação produtiva do trabalho bancário. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 46, n. 1, p. 27-40, jan.-mar. 2006.

GRISCI, C.L.I.; HOFMEISTER, P.; CIGERZA, G. Trabalho imaterial, controle e subjetividade na reestruturação produtiva bancária. In: PICCININI, V.C. *et al.* (Orgs.) *O mosaico do trabalho na sociedade contemporânea: persistências e inovações*. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

GRISCI, C.L.I.; SCALCO, P.D. ; KRUTER, G.E. Trabalho imaterial bancário e a dinâmica dos dilemas pessoais contemporâneos. In: EnANPAD, 33, São Paulo, 2009. *Anais...*, São Paulo: ANPAD, 2009. CD-ROM

GRISCI, C.L.I. Trabalho imaterial, controle rizomático e subjetividade no novo paradigma tecnológico. *RAE Eletrônica*, v. 7, n. 1, jan./jun. 2008.

GRISCI, C.L.I. *Trabalho, tempo e subjetividade: a reestruturação do trabalho bancário*. 2000. Tese (Doutorado em Psicologia) – Pontifícia Universidade Católica de Porto Alegre, Porto Alegre, 2000.

LARSEN, H.H.; MORGENSEN, L.; OLSEN, T.R. Career dynamics in a major commercial bank exposed to downsizing and strategic reorientation. In: *Case Studies of HR Solutions to Business Challenges*. Elsevier, pp. 207-228, 2000.

LAZZARATO, M.; NEGRI, A. *Trabalho imaterial: formas de vida e produção de subjetividade*. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

LOPES, F.T.; PAES DE PAULA, A.P.; BARRETO, R. Mal-estar na organização: reflexões sobre a toxicomania, o trabalho e a questão do espaço público. *In: EnANPAD*, 34, Rio de Janeiro, 2010. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. CD-ROM.

MAINIERO, L.; SULLIVAN, S. Kaleidoscope careers: an alternative explanation for the opt-out revolution. *Academy of Management Executive*, v. 19, n.1, p. 106-123, 2005.

MARCONDES, H. J. *Dicionário básico de filosofia*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1990.

MERLO, Á.R.; BARBARINI, N. Reestruturação produtiva no setor bancário brasileiro e sofrimento dos caixas executivos: um estudo de caso. *Psicologia & Sociedade*, v. 14, n. 1, p. 103-122, jan./jun., 2002.

MERRIAM, S.B. Analysing qualitative data, insuring of rigor and writing up findings in qualitative research. *In: ANPAD QUALITATIVE RESEARCH PRECONFERENCE*, September, 6-7, Rio de Janeiro, *Anais...* 2008.

MINAYO, M.C. de S. (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes, 2001.

OLTRAMARI, A. *Dilemas relativos à carreira no contexto do trabalho imaterial bancário e suas repercussões nas relações familiares*. Tese (Doutorado em Administração). Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

OLTRAMARI, A.; WEBER, L.; GRISCI, C.L.I. Trabalho imaterial, carreira e relações familiares: a dinâmica de dilemas pessoais na contemporaneidade. *In: EnGPR*, II, 2009, Curitiba, *Anais...* 2009.

QUISHIDA, A. *Adaptação à transição de carreira na meia idade: um estudo exploratório sob o enfoque do locus de controle*. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

REIS, G.G. *et al.* Os valores dos administradores de empresas mudam ao longo da carreira? Relações entre prioridades axiológicas e tempo de formado. *In: EnGPR*, II, 2009, Curitiba. *Anais...*, Curitiba: ANPAD, 2009. CD-ROM,

SANCHES, P.L.B.; MOTA, J.C.V. COSTA, M.S. Tensão nas relações de trabalho: como o assédio moral afeta o cotidiano bancário. *In: EnANPAD*, 35, Rio de Janeiro, 2011. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. CD-ROM.

SCANFONE, L.; CARVALHO NETO, A.; TANURE, B. Tempos de trabalho e de não-trabalho: o difícil equilíbrio do alto executivo entre a carreira, as relações afetivas e o lazer. *In: EnANPAD*, 31, Rio de Janeiro, 2007. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD-ROM.

SEGNINI, L.R.P. Reestruturação nos bancos no Brasil: desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho. *Educ Soc [on-line]*, v. 20, n. 67, p. 183-209, 1999.



SENNETT, R. *A cultura do novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2006.

TANURE, B.; CARVALHO NETO, A.; ANDRADE, J. *Executivos: sucesso e (in)felicidade*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TREMBLAY, D. Gerentes e a conciliação entre trabalho e família. *In*: DAVEL, Eduardo; MELLO, M.C. (Orgs.). *Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. São Paulo: FGV, 2005.

TUCHERMAN, I. *Breve história do corpo e seus monstros*. 2 ed., Lisboa: Passagens, 2004.

VELOSO, E.F.R.; DUTRA, J. S. Processo de Transição de Carreira. *In*: DUTRA, J.S. (Org.). *Gestão de carreiras na empresa contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2010.