

## Trajетórias e Transições nas Carreiras de Executivos Bancários

**Autoria:** Andrea Poletto Oltramari, Carmem Ligia Iochins Grisci

### Resumo

Este artigo resulta de uma pesquisa exploratória que objetivou compreender as diferenças nas trajetórias de executivos bancários dependendo do estágio que se encontram; compreender as escolhas em relação à carreira de executivos bancários, a velocidade impressa na carreira, as principais dificuldades e as mudanças de percurso. Foram entrevistados 18 executivos bancários de Porto Alegre, região metropolitana e interior do estado do Rio Grande do Sul. Foram realizadas entrevistas individuais estruturadas com os executivos bancários em seus ambientes de trabalho. Os primeiros contatos foram realizados com executivos indicados por conhecidos das pesquisadoras que, na seqüência, 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 a condução de suas carreiras e iniciaram em julho de 2008 se estendendo até março de 2011. O roteiro abordava os seguintes aspectos: a trajetória profissional; as dificuldades e facilidades encontradas neste 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 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. A análise dos dados foi realizada de maneira qualitativa e seguiu as orientações propostas por Minayo (2001) e Merriam (2008). 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. 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, ao 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, fluídas, sinuosas. A metáfora da sinuosidade permite pensar que a construção da carreira dos executivos bancários pode ser incerta, insegura e vulnerável.

## 1 Introdução

A transição na carreira ocorre quando a pessoa efetua um movimento que implica assumir uma nova identidade profissional (VELOSO e 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 de 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 também requer assumir novas responsabilidades e possível ambigüidade nas tomadas de decisão que envolve clientes, colegas ou subordinados.

Para Veloso e Dutra (2010) a transição na carreira é um processo doloroso que não se restringe a mudança de função. Para eles “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” (VELOSO e DUTRA, 2010, p. 103).

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

Nota-se que os gestores, em geral, se vêem 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 acrítico 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 manipularem informações sigilosas, negligenciando, por vezes, certas regras e normativas da empresa.

A questão que se apresenta como pertinente é: como as transições na carreira são vividas por executivos bancários? Para respondê-la se toma como objetivos: descrever possíveis diferenciações nas trajetórias de executivos bancários a depender do estágio em que se encontram; identificar e compreender que conseqüências se apresentam a partir das escolhas que tecem em relação à carreira. O presente artigo contém os seguintes tópicos:

revisão da literatura 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 seqüência encontram-se os procedimentos metodológicos; os resultados e sua análise; e ao final as considerações finais.

## 2 Revisão da Literatura

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

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

A vivência de dilemas é comum ao longo da carreira de executivos e se evidencia especialmente nas transições. Alguns estudos 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 independente da particularidade dos bancos, se público ou privado. No entanto, foi possível perceber diferentes conseqüências relativas aos dilemas vivenciados. Para os executivos de média gerência observou-se que negligenciam com mais sofrimento as normativas dos bancos no intuito de fechar um negócio; tem contato maior com clientes e funcionários o que os faz sofrerem com as demissões e no relacionamento com clientes; tem maior mobilidade espacial e funcional, no entanto a família ainda os acompanha; há menção da intenção em cooperar mesmo quando solicitados a competir; há tentativas em 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 menor, 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 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 quinze horas diárias. (OLTRAMARI, 2010).

Guillaume e Pochic (2007) indicam que para as mulheres entre 25 e 35 anos os dilemas são maiores, pois elas se encontram em processo de crescimento da carreira. O momento em que lhes é requerida uma intensa dedicação ao trabalho é também o momento em que elas desejam ter filhos e, portanto, frear a carreira.

Questões relativas à violência urbana ilustrada em assaltos para os trabalhadores bancários, por exemplo, foram analisadas por Azevedo e Cunha (2009) que constataram que bancários em posição de gerência média recuaram em seus projetos de crescimento pessoal e abriram mão de suas carreiras a favor de serem alocados em setores que não exigissem atendimento ao público e oferecessem menos chances de novamente sofrerem assaltos.

## 2.2 Ambivalências relativas às transições na carreira de executivos

Em relação à transição na carreira, alguns autores indicam que há uma tendência em responsabilizar exclusivamente o trabalhador tanto pelo sucesso quanto pelo fracasso decorrente de suas ações (FONTENELLE, 2005; CHANLAT, 2005; OLTRAMARI, WEBER e GRISCI, 2009).

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 e 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, Antonio, Santos e Marinho (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.

## 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), o que resultou consequências diretas nos modos de trabalhar e de ser (GRISCI, 2008; BESSI e GRISCI, 2007; BESSI, 2009; GRISCI; HOFMEISTER; CIGERZA, 2006; GRISCI; CIGERZA; HOFMEISTER, 2006; GRISCI e BESSI, 2004; CARVALHO NETO e OLIVEIRA, 1998; LARANGEIRA, 1997; JINKINGS, 1996; GRAVINA, 2002; FERREIRA e SEIDL, 2009; SILVA, PINHEIRO e SAKURAI, 2009).

A desregulamentação do sistema e as inovações que deveriam surgir a partir da oferta de novos produtos e serviços no setor passaram a ser considerada 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).

Com o objetivo de transformar os bancos em espaços de negócios (CARVALHO NETO e OLIVEIRA, 1998), sua estrutura física e de pessoal mudou consideravelmente. Houve um crescimento do número de gerentes e diretores para administrar um determinado número de contas ou segmentos de clientes, especialmente aqueles com maior renda. A automação bancária também foi responsável pela mudança do arranjo físico de muitas agências, concentrando o autoatendimento separadamente e, especialmente, distante dos atendimentos preferenciais destinados aos clientes de maior poder aquisitivo.

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

Aliadas a essa nova posição, as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) possibilitaram armazenar uma quantidade infinita de dados, que passaram também a exigir do trabalhador bancário a rentabilização 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 aos 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, se associariam 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), que não deixa de ter uma ideia de liberdade, pautada numa trajetória em ziguezague, tal como Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007a) caracterizam as carreiras contemporâneas.

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. Os achados do estudo indicaram, também, que o alto nível de responsabilidades e as exigências requeridas pelo banco provocaram estresse e fadiga profissional.

Na esfera de estudos relativos à saúde do trabalhador, Gravina (2002) na busca de compreensão dos impactos que as lesões por esforços repetitivos (LER) provocam em trabalhadores bancários, as quais surgem especialmente pela rentabilização de si mediante o grande número de atendimentos diários a que esse trabalhador é submetido, chega a resultados que dizem da interferência que a organização do trabalho tem em suas vidas familiares, pelos projetos de vida estancados, comprometendo vida pessoal e familiar. Não

raro, observaram-se tristeza e mau humor levados para casa em função das dores provocadas pela LER.

Outros estudos relativos ao trabalho bancário, como o apresentado por Grisci, Cigerza, Hofmeister e Becker (2006), mostrou 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 um 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 mereçam maior compreensão. 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, dez 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. 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 43 anos, sendo que a maioria está na faixa etária entre 40 e 53 anos. Quanto ao sexo, doze são homens e seis mulheres, representando o que se observa nos quadros funcionais dos bancos, nos quais se encontra um número significativamente superior de homens ocupando cargos de gerência e superintendência. Em relação à escolaridade, quatro cursaram o ensino superior e treze têm também curso de especialização. Em relação ao estado civil, quatorze 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 seqüência, 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 iniciaram em julho de 2008 se estendendo até março de 2011. O roteiro abordava os seguintes aspectos: a trajetória profissional; as dificuldades e facilidades encontradas neste 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.

### 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. Desta forma, na etapa da ordenação, todos os dados foram lidos e relidos, explorados. A partir desta visão ampliada do conjunto de informações efetuou-se um mapeamento, uma ordenação e uma classificação dos registros obtidos.

## 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 um número significativo 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 e 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, 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. Outros dispõem em seus *sites* possibilidades de enviar currículos, bem como uma listagem das vagas oferecidas. 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”<sup>i</sup>.

A fim de descrever as trajetórias, as transições e os dilemas dos executivos da presente pesquisa, optou-se por diferenciar tais passagens sob a designação início, meio e fim de carreira. 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 de 07 a 35

anos de carreira em instituições bancárias. No que diz respeito à designação fim de carreira, tomou-se por base somente aqueles executivos que estavam, à época, de fato em vias de aposentadoria, como foi o caso dos sujeitos 1, 5, 7, 9, 13, 16 e 17.

#### 4.1. O início da carreira

O início da carreira se caracteriza por uma intensa submissão a provas, exames, testes de aptidão e de capacidade. A seleção para a ocupação de cargos, na visão de todos os executivos, conforme exemplificam as 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 se mostrou 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 trinta e cinco 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).

Outro executivo, então com dois anos de banco, diz que não sabe o que é ficar em casa à noite: “eu nunca janto em casa, porque eu tenho que jantar com os clientes. Isso é regra” (sujeito 10).

No início da carreira as mudanças foram consideradas maiores, 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, atuarem 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, CIGERZA, HOFMEISTER, BECKER, 2006) ficando a própria vida à mercê das imposições da empresa.

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 colocam 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”. Se locomover na carreira para diferentes posições e localidades tem, portanto, um 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 quinze 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 pessoas são discutidos em alguns trabalhos, como no de Faria (2004) e Enriquez (1997), que criticam o poder dos mesmos sobre os trabalhadores. O estudo de Faria (2004), em especial, traz à tona as doenças mentais produzidas no trabalho em razão da gestão que têm em sua essência a competição.

Tal modo de gestão induz o trabalhador a “investir em seu corpo e em sua mente, investir nas mais diversas informações e serviços para se rentabilizar, para se fazer render, para fazer render o seu tempo” (PELBART, 2000, p. 34). Tais investimentos dizem respeito à gestão de pessoas, a saber: avaliações de desempenho, programas de treinamento, remuneração associada a metas e prêmios. São modos de gestão complementares aos investimentos que faz o trabalhador em sua carreira.

Ser competitivo ou cooperar também diz respeito às ambigüidades 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 mal visto 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 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. 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 e ANDRADE, 2007a) e maior é a necessidade de usufruir do *status* que a profissão lhes oferece.

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, viagens, 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, nesta 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 mencionar “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 vinte e quatro horas. Esta 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 as transições estão as mudanças de cidade para “apagar incêndio em agências que não trazem os resultados esperados” (sujeito 2). Para esse executivo, trinta 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.

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 onde há “pessoas excedentes” (BAUMAN, 2007, p. 36). Coincidentemente aos medos apontados por Bauman (2007), entre os medos que dizem respeito às transições encontram-se o 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.

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 um 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. Cada cidade que eu 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 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 a 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, à convivência ou privação da convivência em família, dentre 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 vêem 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. 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 intensa demais, 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 agüentar. O ritmo agora está bem mais tranquilo, mais quieto, eu não sei até quando vou agüentar” (sujeito 1).

Retornar à cidade natal ou a 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, uma possibilidade maior de discernimento e de mágoa também por essa demanda que os próprios bancos fazem por um outro trabalhador bancário, com um 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 conseqüência, no modo de conduzi-la. Atualmente, a dedicação dos mais jovens se insere na perspectiva do trabalho imaterial sem ter tido a possibilidade de conhecer outro modo de trabalhar a ponto do trabalho ser visto como um fim e não como um meio.

## 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, ao 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, fluídas, sinuosas. A metáfora da sinuosidade 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 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 favorece a prontidão. Desse modo as oportunidades de trabalho são muitas, novas possibilidades aparecem a todo momento, assim como as incertezas e os dilemas são constantes. A aceitação dessa mobilidade acontece para o sujeito não colocar-se numa situação de exclusão, especialmente quando ele se encontra em fase intermediária da carreira.

Por fim, os estudos em Administração sobre carreiras tem interface com os temas empregabilidade, expatriação, comprometimento, empreendedorismo e se reveste de importância quando se associa a assuntos relativos a pessoas, especialmente quando se associa a estudos sobre equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

## Referências

AZEVEDO, Luis Cândido Braga; CUNHA, Elenice Gonçalves. Os reflexos da violência urbana na perspectiva de carreira de gestores do setor financeiro: o caso do Banco do Estado do Rio Grande do Sul. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO II. 2009, Curitiba, Anais... 2009.

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

\_\_\_\_\_. Tempos Líquidos. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.

\_\_\_\_\_. Amor Líquido: sobre a fragilidade dos laços humanos. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.

BESSI, Vânia Gisele, GRISCI, Carmem Ligia Iochins. Expressões da Resistência no cotidiano do trabalho em bancos portugueses. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007. Rio de Janeiro, Anais ... [S.I.]: 2007. CD-ROM.

- BESSI, Vânia Gisele. Expressões de Resistência no cotidiano do trabalho. 2009. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, 2009.
- CARVALHO NETO, Antonio; OLIVEIRA, Vanessa Criscuolo Parreiras. Negociações coletivas no setor bancário brasileiro: perdas, resistência e alguns avanços nos anos 90. In: CARVALHO NETO, Antonio.; ALVES, Ricardo Augusto. (Orgs.). Sindicalismo e negociação coletiva nos anos 90. Belo Horizonte: IRT/PUC/Minas Gerais, 1998.
- CHANLAT, Jean François. Quais carreiras e para qual sociedade (I)? Revista de Administração de Empresas, v. 35, n.6, p. 67-75, nov.-dez., 1995.
- DAVEL, Eduardo; MELLO, Marlene Catarina. *Gerência em ação*: singularidades e dilemas do trabalho gerencial. São Paulo: Ed. FGV, 2005.
- ENRIQUEZ, Eugéne. Organização em análise. Petrópolis: Vozes, 1997.
- FARIA, José Henrique. Economia política do poder: as práticas do controle nas organizações. Curitiba: Juruá, 2004. v. 3.
- FEBRABAN, 2010. Objetivos estratégicos permanentes. Disponível em: <http://www.febraban.org.br/Febraban.asp>.
- FEBRABAN, 2008. O setor bancário em números. Disponível em: <http://www.febraban.org.br/Febraban.asp>.
- FERREIRA, Mário César; SEIDL, Juliana. Mal-estar no trabalho: análise da cultura organizacional de um contexto bancário brasileiro. Psicologia: Teoria e Pesquisa, Brasília, v. 25, n. 2, Junho, 2009.
- FONTENELLE, Isleide Arruda. “Eu Proteu”: A auto-gestão de carreira entre fatos e mitos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005. Brasília, Anais ... [S.I.]: 2005. CD-ROM.
- GASKELL, George. entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin; GASKELL, George (Orgs.) Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2003.
- GAULEJAC, Vincent. Gestão como doença social. São Paulo: Idéias e Letras, 2007.
- GRAVINA, Márcia Elena Rodrigues. LER - Lesões por esforços repetitivos: uma reflexão sobre os aspectos psicossociais. Saúde e Sociedade, v.11, n.2, p. 65-87, 2002.
- GRISCI, C. L. I. ; SCALCO, Priscila Daniel ; KRUTER, Gabriela Elnecave . Trabalho Imaterial Bancário e a Dinâmica dos Dilemas Pessoais Contemporâneos. In: XXXIII EnANPAD, Anais... 2009, São Paulo. XXXIII EnANPAD 2009.
- GRISCI, Carmem Ligia Iochins. Trabalho imaterial, controle rizomático e subjetividade no novo paradigma tecnológico. RAE Eletrônica, v. 7, n. 1, jan./jun. 2008.
- GRISCI, Carmem Ligia Iochins; CIGERZA, Gilles; HOFMEISTER, Pedro; BECKER, João Luis. 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, Carmem Ligia Iochins; HOFMEISTER, Pedro.; CIGERZA, Gilles. Trabalho Imaterial, controle e subjetividade na reestruturação produtiva bancária. In: PICCININI, Valmiria C. et al. (Orgs.). O mosaico do trabalho na sociedade contemporânea: persistências e inovações. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.
- GRISCI, Carmem Ligia Iochins. Trabalho imaterial. In: CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena (Orgs.). Dicionário de trabalho e tecnologia. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2006.
- GRISCI, Carmem Ligia Iochins; BESSI, Vânia Gisele. Modos de Trabalhar e de ser na reestruturação bancária. Sociologias, Porto Alegre, ano 6, n. 12, p. 160-200, jul./dez. 2004.
- GRISCI, Carmem Ligia Iochins. Trabalho, tempo e subjetividade: a reestruturação do trabalho bancário. 2000. Tese (Doutorado em Psicologia) – Pontifícia Universidade Católica de Porto Alegre, Porto Alegre, 2000.

- GUILLAUME, Cécile; POCHIC, Sophie. What would you sacrifice? Access to Top Management and the Work–life Balance. *Gender, Work and Organization*. 2007.
- JINKINGS, Nise. O mister de fazer dinheiro: automação e subjetividade no trabalho bancário. São Paulo: Boitempo, 1999.
- LARANGEIRA, Sonia. Reestruturação produtiva no setor bancário: a realidade dos anos 90. *Educação e Sociedade*, v. 18, n. 61, p. 110-138, dez. 1997.
- LARSEN, Henrik Holt; MORGENSEN, Lilian; OLSEN, Tanya Rytterager. 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, Maurizio. NEGRI, Antonio. Trabalho Imaterial: formas de vida e produção de subjetividade. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.
- LOPES, Fernanda T; PAES DE PAULA, Ana Paula; BARRETO, Raquel. Mal-estar na organização: reflexões sobre a toxicomania, o trabalho e a questão do espaço público. In: XXXIV EnANPAD, Rio de Janeiro, 2010.
- MAINIERO, Lisa; SULLIVAN, Sherry. Kaleidoscope careers: an alternative explanation for the opt-out revolution. *Academy of Management Executive*, v. 19, n.1, p. 106-123, 2005.
- MERLO, Álvaro Roberto Crespo; BARBARINI, Neuzi. 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, Sharan B. Analysing qualitative data, insuring of rigor and writing up findings in qualitative research. ANPAD Qualitative Research Preconference, September, 6-7, Rio de Janeiro, 2008.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.
- OLTRAMARI, Andrea. 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, Andrea; WEBER, Lilian; GRISCI, Carmem L. I. Trabalho imaterial, carreira e relações familiares: a dinâmica de dilemas pessoais na contemporaneidade. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, II, 2009, Curitiba, Anais... 2009.
- PELBART, Peter Pál. A vertigem por um fio: políticas de subjetividade contemporânea. São Paulo: Iluminuras, 2000.
- QUISHIDA, Alessandra. 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, Germano Glufke; ANTONIO, Fábio Alessandro Affonso; SANTOS, André Laizo; MARINHO, Bernardete de Lourdes. Os valores dos administradores de empresas mudam ao longo da carreira? Relações entre prioridades axiológicas e tempo de formado. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, II, 2009, Curitiba, Anais... 2009.
- SCANFONE, Leila; CARVALHO NETO, Antonio; TANURE, Betania. Tempos de Trabalho e de Não-trabalho: o difícil equilíbrio do alto executivo entre a carreira, as relações afetivas e o lazer. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007. Rio de Janeiro, Anais ... [S.I.]: 2007. CD-ROM.
- SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. Reestruturação nos bancos no Brasil: desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho. *Educ. Soc.* [online]. 1999, v.20, n.67, p. 183-209.
- SENNETT, Richard. A cultura do novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 2006.

- SILVA, Luiz Sérgio; PINHEIRO, Tarcísio Márcio Magalhães; SAKURAI, Emília. Perfil do absenteísmo em um banco estatal em Minas Gerais: análise no período de 1998 a 2003. *Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, 2009.
- TANURE, Betania; CARVALHO NETO, Antonio; ANDRADE, Juliana. Executivos: sucesso e (in)felicidade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007a.
- TANURE, Betania; CARVALHO NETO, Antonio; ANDRADE, Juliana. Fontes de tensão no Olimpo empresarial brasileiro: tempo de menos, mudanças e sobrecarga demais, muito orgulho e o peso do teatro corporativo. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007. Rio de Janeiro, Anais ... [S.I.]: 2007b. CD-ROM.
- TREMBLAY, Daiane. Gerentes e a conciliação entre trabalho e família. In: DAVEL, Eduardo; MELLO, Marlene Catarina (Orgs.). *Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. São Paulo: Ed. FGV, 2005.
- TUCHERMAN, Ieda. *Breve história do corpo e seus monstros*. 2 ed., Lisboa: Passagens, 2004.
- VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza. Processo de Transição de Carreira. In: DUTRA, Joel Souza (Org.). *Gestão de carreiras na empresa contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2010.

---

<sup>i</sup> Informação retirada do *site* de um banco.