

## CARREIRAS E TRANSIÇÕES DE EXECUTIVOS BANCÁRIOS: CASO DE UM BANCO LOCALIZADO NO RIO GRANDE DO SUL

Juliana Celestini<sup>1</sup>  
Andrea Poletto Oltramari<sup>2</sup>

**Resumo:** Este artigo resulta de uma pesquisa exploratória que objetivou compreender as diferenças nas trajetórias de executivos bancários. Foram entrevistados nove deles, funcionários de um banco privado, cujas agências localizam-se no interior do Estado do Rio Grande do Sul. Foram realizadas entrevistas individuais estruturadas com esses profissionais em seus ambientes de trabalho. As entrevistas visaram aprofundar o conhecimento sobre a condução de suas carreiras e foram realizadas em março e abril de 2011. A análise dos dados foi realizada a partir da abordagem qualitativa e seguiu as orientações propostas por Minayo (2001). Observaram-se algumas diferenças na trajetória de suas carreiras, as quais se apresentaram de modo diferente, pois alguns estão no início da carreira, outros, no meio dela e alguns chegando ao fim de sua trajetória profissional. O desempenho pessoal é mensurado durante todo o percurso que ilustra a construção de carreira, seja ela uma construção visivelmente mais rápida, seja mais lenta. Observou-se ser difícil promover um ponto de equilíbrio em relação às transições na carreira de modo a obter sucesso. Conclui-se que o êxito na carreira mostrou-se atrelado à mobilidade, disponibilidade total ao projeto organizacional, prontidão no quesito decisão em curto prazo.

**Palavras-chave:** Carreiras; Executivos; Transições.

## CARRERS AND TRANSITIONS OF EXECUTIVES BUSINESS BANKING: CASE OF A BANK LOCATED IN RIO GRANDE DO SUL

**Abstract:** This article results from an exploratory study that aimed to understand the differences in the trajectories of bank executives. We interviewed nine of them employees of a private bank whose branches are located in the state of Rio Grande do Sul. Structured interviews were conducted with these professionals in their working environments. The interviews intended to deepen the knowledge about driving their careers and were held in March and April of 2011. The analysis was performed in a qualitative way and followed the guidelines proposed by Minayo (2001). Some differences in the trajectory of their careers were observed, which were presented in different ways because some are in the beginning of their careers, others in the middle of them and those who are nearing the end of their careers. The personal performance is measured during the whole course showing the construction of their ca-

<sup>1</sup> Doutoranda em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Mestre em Administração pela UNISINOS. Especialista em Marketing pela Universidade Regional Integrada (URI). Graduada em Administração pela Universidade de Caxias do Sul (UCS). Docente da Universidade de Caxias do Sul (UCS). E-mail: julicelestini@terra.com.br

<sup>2</sup> Possui graduação em Administração pela Universidade de Passo Fundo (1996) e mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (1999). Doutora em Administração, com ênfase em Recursos Humanos, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (EA/PPGA/UFRGS) e pós-doutoranda em Administração pela Fundação Getulio Vargas (FGV-EAESP), na linha de pesquisa “Estudos Organizacionais”, sob supervisão da professora Dra. Maria José Tonelli. É professora Titular da Universidade de Passo Fundo, atuando na graduação e pós-graduação lato sensu e coordenadora do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas. E-mail: oltramari@upf.br

reer, being it a noticeably faster construction or a slower one. It could be seen how difficult it is to promote a balance in relation to career transitions in order to obtain success. A successful career proved to be linked to mobility, to total availability to the organizational project and to readiness in the question of short term decision. It was observed to be difficult to promote a balance in relation to career transitions in order to succeed. It is concluded that career success was related to mobility, availability to organizational readiness project total in terms of decision in the short term.

**Keywords:** Careers; Executives; Transitions.

## 1. INTRODUÇÃO

O trabalho bancário vem passando por inúmeras transformações que se apresentam nas estruturas físicas das agências, no relacionamento com os clientes, no investimento alto em tecnologia da informação e, em especial, nos modos de trabalhar do bancário. Muitas demissões ocorreram na década de 1990 e estas, associadas ao investimento significativo em novas tecnologias de informação no sistema bancário, fizeram de seus trabalhadores ou daqueles que restaram vendedores de serviços financeiros. Tal ritmo acelerado de trabalho também exigiu grande mobilização dos trabalhadores em prol dos bancos e nos modos de construírem suas carreiras.

As transformações no mundo do trabalho impactaram diretamente os modos de construção da carreira tanto para o indivíduo quanto para a empresa. A carreira, que tradicionalmente era linear e dependia de uma estrutura organizacional, atualmente atrela ao sujeito as decisões, chamando os indivíduos a serem sujeitos ou gestores de si, tendo de assumir o funcionamento do “eu, sociedade anônima” que, ainda segundo Sennett (2004), também fragiliza seu caráter.

Para Fontenelle (2005), o conceito de carreira era compreendido como de responsabilidade da empresa, e passa a ser de responsabilidade individual gerir o seu próprio destino profissional. Nesse cenário, os trabalhadores posicionam-se mais como vendedores externos do que empregados tradicionais. Citando Gorz, Fontenelle (2005) refere-se aos trabalhadores como empreendedores, tanto na gestão por objetivos quanto na gestão da sua força de trabalho, considerada como seu capital fixo. “A pessoa deve, para si mesma, tornar-se uma empresa” (FONTE, Ano). E, geralmente, é esse o grupo de profissionais mais qualificados e capacitados a gerirem as suas próprias carreiras e a terem domínio sobre suas escolhas, não estando, necessariamente, comprometidos com uma dada organização. É o também chamado “comportamento proteano”, o qual se caracteriza pelas pessoas serem versáteis, flexíveis, adaptáveis, hábeis em planejar a carreira com base em uma visão de futuro compatível com seus objetivos de vida.

Para Veloso, Dutra e Nakata (2008), a vida profissional envolve necessidades individuais e circunstâncias impostas pela sociedade, nem sempre passíveis de controle. Portanto, o estudo do tema *carreira* deve considerar valores de imprevisibilidade. A carreira envolve a sequência de experiências profissionais, sendo que o trabalho influencia a maneira como os indivíduos enxergam outras pessoas e interagem com as organizações e sociedade. A carreira, nesse caso, proporciona uma perspectiva variável na interação entre o indivíduo e a sociedade.

Baruch (2004) e Inkson (2004) afirmam que os passos de uma carreira, desde então, não são mais somente unilaterais, nem a progressão acontece apenas em escalada. Sobretudo, as carreiras são dinâmicas,

movimentam-se no mesmo contexto profissional ou por entre contextos organizacionais e, até, entre áreas. De acordo com Eaton e Bailyn (2000), carreira diz respeito a um número intermitente de ciclos nos quais ora a organização para a qual o funcionário trabalha é mais predominante, ora o funcionário é seu exclusivo gestor. Há indicações de que, no trabalho contemporâneo, a carreira, crescentemente, constituir-se-á em um modelo auto gestor e, conforme características próprias do contexto da modernidade líquida (BAUMAN, 2001) da carreira profissional, se poderá esperar que seja fluida, instável, flexível.

Se a carreira é fluida e instável, as transições são inerentes a ela. A mudança 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 trazem 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 ambiguidade nas tomadas de decisão que envolvem clientes, colegas ou subordinados.

Esse artigo, portanto, visa responder à seguinte questão de pesquisa: Quais as diferenças nas trajetórias de executivos bancários, especialmente aqueles que estão em posição de média gerência? Espera-se respondê-la, já que executivos bancários estão inseridos em um contexto de transições e indefinições ao longo das trajetórias de suas carreiras.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Carreiras: do conceito tradicional ao contemporâneo

Chanlat (1995, p. 68) já observara que a noção de carreira é uma ideia historicamente recente, aparecendo no decorrer do século XIX, assim como seus derivativos, de uso pejorativo, carreirismo e carreirista, expressões surgidas no século XX.

O desenvolvimento do discurso sobre carreira fundamenta-se nos conceitos que compreendem a progressão do trabalhador no trabalho e sua configuração, essencialmente, no gerenciamento pelo próprio profissional.

Os autores Arthur, Hall e Lawrence (1989) referem-se à carreira como um desdobramento da sequência de experiências de trabalho de uma pessoa ao longo do tempo em um contexto ocupacional ou organizacional. Já Inkson (2004) aproxima carreira à ideia de uma viagem, jornada ou movimento, associando à carreira as questões do tempo e da direção, uma vez que, em diferentes tempos, as pessoas loco-

movem-se na carreira para diferentes posições e localidades.

Especialmente até as décadas de 1980 e 1990, conforme demonstram os estudos de Dutra (1996), Hall (1996), Chanlat (1995; 1996), os modelos de carreira apresentavam-se prevalentemente mais rígidos. Esse padrão caracterizava-se pela progressão linear e vertical, por maior estabilidade no emprego e pela expectativa de progressão profissional ao longo de uma vida, tutelada pela organização empregadora. No final da década de 1990, a carreira passou a ser representada por modelos mais flexíveis (CHANLAT, 1995; 1996; DEFILLIPI; ARTHUR, 1994; HALL, 1996), associados, enfaticamente, ao investimento de si mesmo, na adoção de ideias e integração aos valores correspondentes à “vida como *business*”, próprios da modernidade líquida (BAUMAN, 2001; 2007a). Em uma perspectiva gerencial, Hall (1996, p.10) afirma que “dos indivíduos será esperado (e eles também esperam) que tragam suas vidas por inteiro para a empresa; não é esperado deles que deixem suas vidas, valores e paixões pessoais na porta do escritório”.

Baruch (2004) e Inkson (2004) são unânimes em afirmar que os passos de uma carreira, desde então, não são mais somente unilaterais nem a progressão acontece apenas em escalada. Sobretudo, as carreiras são dinâmicas, movimentam-se no mesmo contexto profissional ou por entre contextos organizacionais e, até, entre áreas. De acordo com Eaton e Bailyn (2000), carreira diz respeito a um número intermitente de ciclos nos quais ora a organização para a qual o funcionário trabalha é mais predominante, ora o funcionário é seu exclusivo gestor. Há indicações de que, no trabalho contemporâneo, a carreira, crescentemente, constituir-se-á em um modelo autogestionário e, conforme características próprias do contexto da modernidade líquida (BAUMAN, 2001), da carreira profissional poderá se esperar que seja fluida, instável, flexível.

Paralelamente com o investimento que o sujeito faz em sua carreira, estão os programas que as empresas instituem para incentivar o funcionário a investir em sua carreira, com as avaliações de desempenho e do potencial do funcionário, os treinamentos e desenvolvimentos, os planos de sucessão e os programas de gestão por competências (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003). Tais modos de gerir as pessoas são discutidos em alguns trabalhos, como no de Faria (2004) e Enriquez (1997), que criticam o poder que exercem sobre os indivíduos trabalhadores. Alguns estudos, em especial o de Faria, trazem à tona as doenças mentais causadas pelo trabalho em razão desses exemplos de gestão, que têm em sua essência a competição para atingir o melhor cargo da empresa.

Deriva dessa perspectiva a preocupação de Chanlat (1996, p. 13), relativa “(a)os desafios a serem enfrentados atualmente pelos que desejam fazer carreira, face à diminuição dos empregos disponíveis”. Para o autor, a esperança de um emprego estável, de longo prazo, repleto de benefícios, com aumentos de salários, tornou-se ultrapassada. O futuro profissional de muitos jovens, segundo o autor, corre o risco de ser associado à precariedade do atual regime de trabalho.

A maior e mais ativa responsabilidade do trabalhador por sua própria trajetória profissional está associada às transformações no mundo do trabalho. Nesse sentido, perdem razão, cada vez mais, as carreiras organizacionais, reconhecidas pela ascensão hierárquica e promoções em detrimento das carreiras individuais.

As carreiras organizacionais, as quais Chanlat (1995) já denominava de “tradicional”, têm em sua estrutura uma movimentação marcadamente linear e vertical, diferentemente das carreiras individuais, que se movem mais dinamicamente e em uma perspectiva plurifocal. Nas carreiras individuais, a ênfase está

na autogestão, total ou pela maior condução feita pelo trabalhador do que pela organização. Associadas a essa gestão individualizada estão a avaliação do desempenho dos trabalhadores e a consequente remuneração estratégica, que privilegiam as diferenças individuais entre trabalhadores e a responsabilização por sua trajetória. Tais processos reforçam a autossuperação permanente e naturalizam a competição entre os pares.

A literatura internacional sobre carreira, especialmente as carreiras organizacionais, dedica-se à análise e à descrição de cargos, ao planejamento da carreira e às promoções, às várias modalidades de remuneração e à gestão do desempenho. Essa gestão supõe o acompanhamento com mensuração e avaliação da “entrega” do funcionário ao cargo e à empresa. Depende de tal atitude sua promoção ou ampliação das atividades associadas ao cargo. Nessa perspectiva, a empresa é responsável por fornecer suporte aos funcionários, no que tange a treinamento e desenvolvimento, promoções e um plano de carreira que dê sustentação a suas políticas de recursos humanos (BARUCH, 2006; 2004).

As discussões sobre carreiras organizacionais avolumaram-se nas décadas de 1970 e 1980, diminuindo a partir do final do decênio de 1990. Nesse período, as discussões foram permeadas pelo desenvolvimento dos planos de carreira na organização para contribuir com a motivação e a produtividade dos funcionários (GUTTERIDGE; OTTE, 1983). Além disso, por parte da empresa, um plano de carreira promovia, conforme alguns autores, sentimento de filiação e segurança (HALL; SCHNEIDER, 1972) e, por consequência, o comprometimento individual e organizacional. Outros estudos, do final da década de 1970, versam sobre a mobilidade da carreira organizacional, especialmente sobre o tempo entre uma promoção e outra, comparando diferentes níveis hierárquicos (ROSENBAUM, 1979).

É interessante notar que a maior parte dos artigos sobre carreiras individuais e organizacionais escritos nas décadas de 1970 e 1980 tem os temas correlatos à satisfação e à eficiência organizacional, ou seja, a preocupação com a produção e com pesquisas sobre carreiras balizava-se na satisfação dos indivíduos e com sua respectiva produtividade (OLTRAMARI, 2010).

A associação entre carreiras individuais e organizacionais iniciou-se com estudos no final da década de 1980, feitos por Granrose e Portwood (1987). Em seu trabalho, os autores postulam que, se não houver satisfação com a carreira no sentido individual, não haverá sucesso no plano organizacional, ou seja, mesmo que a organização estruture um plano sofisticado de carreira, pouco resultado será alcançado se os indivíduos não estiverem comprometidos e motivados a permanecer na organização. Desse modo, sugerem uma revisão nos modelos de carreira, especialmente naqueles organizacionais. As análises de carreira individual e organizacional diferem justamente pela representação de cada uma; uma enfoca as necessidades e expectativas do indivíduo, ao passo que a outra, a estrutura mais estratégica, deve ter um plano de carreira da organização.

Nos dias atuais, entretanto, a carreira é um percurso considerado fluido a ser seguido pelo profissional, de modo a criar coerência entre interesses pessoais e profissionais. Essa integração terá que ser exercitada no cotidiano do trabalho entre as transições das carreiras, como se verá a seguir.

## 2.2 As Transições na Carreira

Denomina-se *carreira* todas as sequências da vida profissional de uma pessoa. Até os anos 1970, a

carreira dos indivíduos era basicamente gerida pelas organizações (CHANLAT, 1995). A partir de então, as pessoas passaram a tomar conta de suas próprias trajetórias, baseadas em seus princípios, valores e experiências de vida.

Algumas pessoas, mesmo mantendo-se em uma única empresa, aperfeiçoaram-se, tornaram-se generalistas ou até mesmo assumiram outras atividades, evoluindo dentro de seu conceito. Outras, por sua vez, foram buscando sua evolução e afirmação em quantas organizações fossem necessárias, desde que sinalizassem possibilidades de ascensão. E todas essas transições foram sendo assimiladas pelos profissionais até os dias atuais.

Hoje, quem inicia sua vida profissional não cogita a ideia de permanecer por mais de cinco anos em uma única empresa. E isso vai gerando certo desconforto em quem já tem mais de vinte anos de carreira, em no máximo, duas organizações; essa é a transição entre a carreira organizacional e a carreira sem fronteiras.

Enquanto alguns associam seu desempenho à associação de boa sorte com algum fatalismo de estar no lugar certo e na hora certa, a grande maioria acredita poder controlar os acontecimentos e sua vida profissional por intermédio do conhecimento e da participação ativa, sendo agente de seu próprio destino. A ideia de sucesso também tem um lado subjetivo, que dá alguma força ao argumento da sorte, e o que é bom para alguns não é apreciado por outros. As características pessoais, aliadas ao conhecimento, influenciam na determinante de algumas organizações que primam pela determinação antecipada de atribuições sem dar grande espaço ao desenvolvimento pessoal e criatividade. A grande sacada de quem pretende permanecer na organização até surgir outra oportunidade e lançar-se a uma carreira sem fronteiras, é criar espaços com apresentação de projetos de atuação que sinalizem rotas de desenvolvimento de atividades. Os profissionais de meia idade que se encontram em programas de sucessão, por exemplo, necessitam de autoconhecimento e suporte para passarem pelo processo de desligamento, visando despertar novas possibilidades dentro da carreira.

Pesquisas sobre o assunto revelam que a maior parte dos indivíduos que opta pela carreira sem fronteiras o faz acidentalmente ou sem planejamento anterior. A facilidade de acesso a novos cursos de aperfeiçoamento tecnológico e a velocidade da informação na atualidade proporcionam uma visão mais ampla do mercado de trabalho, o que viabiliza a troca de empresas ou de organizações. Entenda-se que é preciso uma adequação contínua, desenvolvimento de habilidades e de competências para oferecer a esse mercado de trabalho. As pessoas necessitam constantemente buscar aumentar a rede de relacionamentos, mantendo o fluxo de oportunidades em consonância com os saberes adquiridos. Dessa forma, pode-se dizer que a identidade profissional tem relação com o ser humano em si (realização pessoal e expectativas de recompensa) e as realizações sociais estabelecidas, com organizações, grupos ou pessoas no exercício da profissão. Essa identificação com o trabalho guarda uma semelhança com a atividade artesanal e abre espaço para diferentes maneiras de exercer as tarefas, sofrendo transformações e proporcionando às pessoas oportunidade de fazer escolhas, tornando-as individualmente responsáveis pelo modo de realização dos trabalhos.

Em contrapartida, a opção por uma carreira sem fronteiras sugere que a formação de uma rede de relacionamentos está intimamente ligada ao pertencimento à empresa, tornando-se difícil em um contexto organizacional. As pessoas de meia idade, quando se auto-outorgam o direito a uma carreira sem frontei-

ras, o fazem em função de usufruírem maior tempo de convivência com a família, atenderem seus anseios de realização pessoal ou compartilharem simultaneamente relações afetivas e emocionais, identificando interesses e vínculos pessoais. Algumas pessoas que, até os anos 1980/90, pertenciam integralmente às carreiras vinculadas às organizações, conseguem (BARUCH, 2006), com a maturidade e com a segurança que o autoconhecimento proporciona, mergulharem na busca da mobilidade profissional ao invés da empregabilidade, que pressupõe uma relação de emprego, enquanto que a carreira sem fronteiras está associada à obtenção de trabalho. Aceitam compartilhar os valores da organização porque isso interessa a elas, encorajadas a se identificarem com a profissão e com as habilidades por elas construídas. Essa identificação com o trabalho e com a profissão, proposta pela carreira sem fronteiras, pressupõe escolhas próprias de uma ocupação que efetivamente seja representativa e, considerado por muitos autores, o paradigma do trabalho. A identificação é, dessa maneira, um processo cognitivo em que o indivíduo se julga um exemplo típico de um determinado grupo.

### 2.3 Mal-Estar, Dificuldades e Facilidades nas Transições

A energia das pessoas de meia idade, antes despendida com a busca de conquistas materiais, convívio social e, de certa forma, a aceitação no convívio familiar e no grande grupo, passa, inconscientemente, a ser aplicada na realização de desejos antes relevados a um patamar secundário. Vale assinalar que não se pode dissociar o desenvolvimento da carreira do desenvolvimento humano. Vislumbrando a possibilidade de contribuir com a sociedade, repassar conhecimentos e a própria experiência na formação de novos conceitos, o indivíduo passa por uma tomada de consciência, reunindo e conciliando os aspectos anteriormente não contabilizados como compensatórios. Psicologicamente, a transição de carreira passa pelo reconhecimento interior da capacidade e do potencial de cada um, e, singularmente, pela atenção com que o próprio indivíduo trata a sua vida, sem descuidar da identificação de suas fragilidades, trabalhando o autocontrole e seus pontos fortes, adaptando e ampliando o emprego de suas aptidões.

O Brasil é, sem dúvida, um país de grandes contrastes. Enquanto o mercado de trabalho clama por pessoal com capacitação em várias áreas, pessoas com grande preparo não são admitidas exatamente por esse motivo. Existe um consenso nacional, e internacional até, que admite que os governantes possam exercer as mais importantes funções e as de maior responsabilidade com idade acima de 60 e 70 anos. Ninguém questiona a idade de um presidente, primeiro-ministro ou de ministros que detêm o poder nas grandes democracias ou nas grandes ditaduras do mundo. No entanto, via de regra, essa situação não se aplica ao mercado de trabalho.

Oltramari, Weber e Grisci (2009) já apontavam que, tanto na esfera acadêmica quanto nas revistas populares de negócio, as repercussões na vida pessoal produzidas pelo atual modelo de carreira não se mostram suficientemente problematizadas. Algumas raras perspectivas críticas incluem, em suas análises, condicionantes externos que repercutem na carreira dos sujeitos, como a necessidade de conciliar a vida profissional e a familiar, indicando a existência de dificuldades. Contudo, não aprofundam a discussão a respeito da sobrecarga acarretada pela responsabilização única dos sujeitos por sua carreira, bem como não fazem referência aos possíveis dilemas que os profissionais vivenciam.

Em estudo realizado em 2007, Tanure, Carvalho Neto e Andrade (ano) revelam que, atualmente,

os executivos estão chegando mais rápido ao topo da carreira em virtude das renúncias em relação à família. Em seus achados, tensões, aumento das responsabilidades e sobrecarga interferem diretamente no convívio familiar e resultam na culpabilidade sentida pelos executivos, embora eles digam que, mesmo insatisfeitos em relação à falta de tempo para se dedicar à família, pouco podem alterar essa situação, uma vez que a conquista do sucesso e do *status* os mantêm reféns. Nesse mesmo trabalho, os executivos pesquisados relataram a luta para atingir um perfil considerado ideal por eles, perfil esse que deve apresentar-se também fora do trabalho, como ter uma família bem estruturada, manter-se elegante e ter boas relações sociais. Afora isso, criatividade, bom gosto pelo risco e inovação passam a ser as palavras de ordem para conquistar uma promoção.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1 Caracterização do Ambiente de Pesquisa

Os executivos entrevistados trabalham em um banco privado que se caracteriza pela sua competitividade no setor. Trata-se de uma instituição financeira que tem feito recentes aquisições de bancos brasileiros. Por ser uma empresa estrangeira, tem, em seu plano de cargos, características do modelo de carreira sem fronteira, indicando que suas carreiras podem se sustentar em redes de relacionamento (DEFILIPPI; ARTHUR, 1994) e também podem atravessar fronteiras entre organizações, diferentemente daquela estabilidade da carreira tradicional, associada à passagem por uma única empresa (HALL, 1996).

A pesquisa foi realizada com seis gerentes gerais de agências do banco S, da região norte do Rio Grande do Sul e com três gerentes gerais que ocupam posição de média gerência na cidade de Porto Alegre. Os pesquisados têm idades entre 30 e 49 anos e contam entre 7 e 30 anos de trabalho no banco.

#### 3.2 Objetivos da Pesquisa

Para responder à questão de pesquisa *Quais as diferenças nas trajetórias de executivos bancários, especialmente aqueles que estão em posição de média gerência?*, entendeu-se como pertinente os seguintes objetivos específicos: compreender as escolhas em relação à carreira de executivos bancários; identificar a velocidade impressa na carreira; identificar as principais dificuldades e as mudanças de percurso.

#### 3.3 Método de Pesquisa: técnicas e procedimentos adotados

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 executivos foram contatados por telefone, momento no qual eram explicados os objetivos da pesquisa, bem como agendada a entrevista, no caso de aceite. A entrevista foi feita em seu local de trabalho.

As entrevistas com os executivos visaram aprofundar o conhecimento sobre as transições em suas

carreiras e aconteceram em março e abril de 2011. O roteiro abordava os seguintes aspectos: a trajetória profissional; as dificuldades e facilidades encontradas nesse percurso; a descrição e a 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. Tais aspectos foram criados para responder o objetivo geral da pesquisa, ou seja, “compreender as diferenças nas trajetórias de executivos bancários, especialmente aqueles que estão em posição de média gerência”. Ademais, também foram questionados sobre estado civil, escolaridade, tempo de banco, idade, número de filhos, número de mudanças e transições na carreira e número de pessoas sob sua responsabilidade.

As entrevistas foram gravadas, em um total de oito horas, 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 dessa visão ampliada do conjunto de informações, efetuou-se um mapeamento, uma ordenação e uma classificação dos registros obtidos. No intuito de manter o sigilo sobre as respostas, os executivos bancários receberam denominações de sujeito 1, sujeito 2, sujeito 3, e assim sucessivamente. Importante salientar que a idade média dos entrevistados era de 42 anos.

#### **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A seguir, apresentam-se os principais resultados da pesquisa, que tinha como objetivo geral identificar as diferenças nas trajetórias de executivos bancários, especialmente aqueles que estão em posição de média gerência.

##### **4.1 Escolhas em Relação à Carreira de Executivos Bancários**

As escolhas em relação à carreira não foram fáceis, até porque o dilema família e carreira foi constante na vida de todos os entrevistados.

Uma das principais e mais difíceis decisões foi a mudança de cidade: “Mudar de cidade sempre é mais difícil se pensarmos na família. No entanto, para construir carreira é mais rápido se mudamos de cidade” (sujeito 2). Normalmente, as oportunidades são oferecidas para quem se dispõe a assumir uma vaga em outro lugar. “Mudar de cidade não é fácil, porque o trabalho é o mesmo, mas a cidade e as relações são diferentes” (sujeito 2). A relação do bancário com seus novos colegas será determinante para seu sucesso ou fracasso a curto prazo. Há profissionais que não são aceitos pela equipe e levam muito tempo para conseguir se adaptar à nova vida. Assim como para ele, também existe a adaptação da família a uma nova casa, escola e outras relações.

Quando a pessoa aceita o desafio de assumir uma posição de maior responsabilidade, como a gerên-

cia, a sobrecarga de trabalho é muito grande: “No início da carreira, temos que trabalhar de 12 a 13 horas diárias, pelo menos, e isso impacta a vida familiar. Depois muda” (sujeito2). Mesmo que a família não se manifeste, o profissional sente-se “devendo” tempo dedicado à família.

A manifestação da família fica mais difícil quanto maior for a posição do gestor entrevistado. No caso da alta gerência, o sujeito 9 comenta que, além das promoções serem avisadas “da noite para o dia”, a família usualmente também acompanha o executivo nas mudanças. Nesse caso, alguma crítica que a família queira fazer em relação ao tempo de mudança também não acontece, especialmente para não deixar o executivo ainda mais nervoso.

#### 4.2 Velocidade Impressa na Carreira

Em uma análise geral sobre as entrevistas realizadas, quase todos ingressaram no Banco como estagiários e foram galgando cargos até chegarem ao de Gerente Geral de Agência. O prazo em que isso se desenvolveu dependeu da disponibilidade de cada profissional para a mudança. Normalmente, se o cônjuge não trabalha ou se não tem uma atividade remunerada relevante, tem maior facilidade em mudar-se de cidade. Se a pessoa estiver disposta, fica no máximo três anos em cada cidade. Às vezes, as situações conspiram a favor de uma pessoa que não tem mobilidade para transferência: ou surge oportunidade em sua própria agência ou em alguma muito próxima, situação que não exige mudança de cidade.

A reposição das vagas é oferecida aos profissionais de melhor performance nos cargos imediatamente inferiores ou a outros de mesmo cargo, porém de agências de menor porte. A vaga é oferecida ao “mais bem cotado” do momento. Se ele não aceitar, contata-se o segundo, terceiro, e assim sucessivamente. Em outras situações, um executivo é designado para determinada agência para “pôr a casa em ordem”, ou seja, resolver problemas da gestão anterior. O que se percebe é que o Banco, assim como outras empresas, carece de pessoas qualificadas para cargos de maior importância. Isso porque a bagagem profissional e/ou o comprometimento de uma pessoa com pouco tempo de carreira não lhe dá suporte para as responsabilidades que lhe serão imputadas.

No início da carreira, as mudanças foram consideradas mais rápidas, especialmente para aqueles executivos que passaram por várias cidades. Em alguns casos, houve passagens por pelo menos oito cidades, como no caso do sujeito 2. Outro fato que chamou a atenção foram as estratégias encontradas para se afastar dos problemas do trabalho, pelo menos quando experimenta o convívio familiar: “Enquanto dirijo até minha casa, vou mentalizando para esquecer do trabalho. Chego em casa, dou um beijo em minha esposa e vamos jantar ou assistir à televisão juntos” (sujeito 3).

#### 4.3 Principais Dificuldades e as Mudanças de Percurso

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, exemplifica-se pelas seguintes falas: “Se as transições de cidade são rápidas, a família sofre muito. Eles não conseguem fazer amigos, nem ter convívio social. É muito traumático” (sujeito 2). Nessas situações, o profissional fica di-

vidido, tem de dar conta do novo ambiente de trabalho e também da adaptação da família. Normalmente, os que têm filhos adolescentes são os que mais apresentam problemas.

O sujeito 5 relata:

No meu caso, eu retornei à minha cidade natal para assumir a gerência. Isso me trouxe tranquilidade na vida pessoal, porém muito mais compromisso de sucesso na vida profissional. A grande maioria dos clientes me conhecia e duvidava da minha capacidade. No começo, foi muito difícil. Além de estar recuperando a equipe após uma gestão desastrosa, tinha que provar a todos a minha capacidade.

Por situação semelhante passou o sujeito 4, que sempre foi promovido na mesma agência. Porém, quando assumiu a gerência, teve que fazer a equipe entender que passou a ser comandante. “Os colegas se sentiam diminuídos e não queriam colaborar. Tive que ter muito jogo de cintura para trazê-los para o meu lado”.

Ano a ano, no Brasil, segundo dados da Febraban (2008), o processo de concentração dos bancos aumenta, especialmente por meio de aquisições e de 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 dentre 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 ia, melhorava minha carreira” (sujeito 1).

Quando a construção da carreira aproxima-se do fim, algumas falas compartilhadas mostram-se carregadas de emoção. 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 8); “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 me preparando para montar um escritório de advocacia. E estou feliz com isso” (sujeito 8); “Estou investindo meu tempo que sobra para estudar, já que quero ser professor universitário depois que me aposentar” (sujeito 2).

As exigências de disponibilidade desses executivos também diminuem, por parte da gestão do banco. Portanto, a hipersolicitação e rentabilização de si também diminuem.

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 em 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 3). Olhar para suas trajetórias também possibilita compreender como chegaram até a proximidade da conclusão de suas carreiras e diferenciá-los 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 3). “Muitos acham que não devem se sujeitar a passar pelo vários cargos, com níveis hierárquicos diferentes. Mas isso nos dá muita *bagagem*, que é muito diferente da *informação*, tão valorizada por quem está no início da carreira”(sujeito 5).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observaram-se algumas diferenças na trajetória da carreira de executivos bancários. As escolhas apresentaram-se de modo diferente entre os que estão no início, 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, seja mais lenta. A disponibilidade de tempo integral ao trabalho 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 imputada a si a responsabilidade sobre sua carreira, vê-se diante de escolhas que podem redundar em sucesso no âmbito profissional e, conseqüentemente, fracasso nas relações familiares e vice-versa, ou seja, fracasso na carreira, porém felicidade na vida familiar. Mas isso não é regra. Há os que conseguem equilibrar sucesso profissional e pessoal/familiar – depende de como isso tudo foi conduzido ao longo do tempo. Qualquer que seja a escolha do executivo, tanto ele quanto a família sofrem as conseqüências das suas decisões. A diferença está em *como* se administra esse conjunto.

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 apresentam-se, 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 momento, assim como as incertezas, e os dilemas são constantes. A aceitação dessa mobilidade acontece para o sujeito não se colocar-se em uma situação de exclusão, especialmente quando ele se encontra em fase intermediária da carreira.

Ao se aproximar do final da carreira, a disponibilidade e a mobilidade já não são tão exigidas do profissional, que pode passar a pensar no que vai fazer ao se aposentar e/ou onde pretende morar. Nessa fase, pode pensar em atividades que lhe dão prazer ou voltar para perto dos filhos, por exemplo.

Como limitação desse estudo, se tem a impossibilidade de generalização, já que estudou-se somente gerentes de um banco privado. Assim, sugere-se que futuras pesquisas possam abordar um maior número de respondentes.

## REFERÊNCIAS

- ARTHUR, Michael; HALL, Douglas; LAWRENCE, Bárbara. Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach. **Handbook of career theory**. Cambridge University Press, 1989, p. 7-25.
- BARUCH, Yehuda. Career development in organizations and beyond: balancing traditional and contemporary viewpoints. **Human Resource Management Review**, 16, p. 125-138, 2006.
- BARUCH, Yehuda; INKSON, Kerr. Transforming careers: from linear to multidirectional career paths. **Career Development International**, n. 9, p. 58-73, 2004.
- BAUMAN, Zygmunt. **Tempos líquidos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.
- \_\_\_\_\_. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- 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.
- \_\_\_\_\_. Quais carreiras e para qual sociedade? (II) **Revista de Administração de Empresas**, v. 36, n.1, p. 13-20, 1996.
- DEFFILIPPI, Robert; ARTHUR, Michael. The Boudaryless Career: a Competency-Based Perspective. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, p. 307-324, 1994.
- DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.
- EATON, Susan; BAILY, Lotte. Career as life path: tracing work and life strategies of Biotech professionals. In: PEIPERL, Maury; ARTHUR, Michael; GOFFEE, Rob; MORRIS, Tim. **Career frontiers**: new conceptions of working lives. New York: Oxford Universtity Press, p. 177-198, 2000.
- 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. **O setor bancário em números**. 2008. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br/Febraban.asp>>. Acesso em: 20 mar. 2013.
- FONTENELLE, Isleide Arruda. Eu Proteu: a auto-gestão de carreira entre fatos e mitos. In: **Encontro Nacional dos Programas De Pós-Graduação em Administração**. CD-ROM. Brasília, Anais ... [S.I.], 2005.
- GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin; GASKELL, George (Org.) **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2003.
- HALL, Douglas. Protean careers of the 21 st century. **Academy of Management Executive**, v. 10, n.4, p.8-16, nov. 1996.
- MERRIAM, Sharan B. Analyzing qualitative data, insuring of rigor and writing up findings in qualitative research. ANPAD **Qualitative Research Preconference**, Rio de Janeiro, set. 2008.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

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**. Curitiba, Anais... 2009.

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, 2007.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2004.

TANURE, Betânia; CARVALHO NETO, Antônio; ANDRADE, Juliana. **Executivos: sucesso e (in)felicidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007a.

\_\_\_\_\_. 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**. CD-ROM. Rio de Janeiro, Anais ... [S.I.]: 2007b.

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.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza; NAKATA, Lina Eiko. **Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers**. In: **Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. CD-ROM. Rio de Janeiro, Anais ... [S.I.]: 2008.