

## **Dilemas da carreira sem fronteira: um estudo de caso com gerentes bancários**

### **Resumo**

O artigo tem como objetivo compreender como gerentes bancários vivenciam a construção de suas carreiras, em especial, nas mobilidades associadas às promoções de cargo, num contexto de carreiras sem fronteiras. Para coleta de dados foram utilizadas entrevistas com dez gerentes bancários de um banco público do Rio Grande do Sul. As entrevistas foram gravadas com o consentimento dos gerentes, posteriormente foram transcritas e interpretadas. Os resultados indicam que o modelo de carreiras sem fronteiras é imposto pela organização bancária e tem o objetivo de capturar o gerente para o projeto da organização bem como garantir sua permanência na instituição. Afora isso, as decisões relativas à carreira recaem diretamente na família do gerente bancário.

**Palavras chave:** Carreira Sem Fronteiras; Gerentes Bancários; Dilemas.

## ***Dilemmas of Boundaryless Career: A Case Study With Bank Managers***

### **Abstract**

*The article aims to understand how bank managers experience the building of their careers, especially in mobility associated within promotions, in a context of boundaryless careers. For data collection were used interviews with ten bank managers of a private bank of Rio Grande do Sul. The interviews were taped with the consent of the managers, were later transcribed and analyzed. The results indicate that the model of boundaryless careers is imposed by the banking organization and aims to capture the project of the manager for the organization as well as ensure their stay in the institution. Aside from that, decisions on the career fall directly into the family bank manager.*

**Key-words:** *Boundaryless Career; Bank Managers; Dilemmas.*

---

1 Doutora em Administração, com ênfase em recursos humanos (PPGA/UFRGS); Professora e Pesquisadora do curso de Administração da Universidade de Passo Fundo/RS.

2 Bacharel em Administração; Especialista em Gestão de Pessoas (UPF).

## Introdução

A atividade gerencial exige tomada de decisões, formulações de estratégias, iniciativa para resoluções de problemas e a busca por melhores resultados para as empresas. Dessa forma, os profissionais que se encontram nesse nível muitas vezes tornam sua carga de trabalho maior ou até mesmo perdem a noção do que separa o horário de trabalho contratual do tempo de descanso e lazer. Nesse contexto, a vida pessoal e familiar pode sofrer conseqüências negativas resultantes da vida acelerada e do grande investimento nas tarefas cotidianas, voltadas para resultados empresariais e das grandes responsabilidades dos profissionais, principalmente das áreas gerenciais.

Grisci (2006, p.17) enfatiza que “a sociedade passou a rentabilizar o tempo, em busca de novas formas de lucro e assim a rapidez, flexibilidade e competitividade tornaram-se essenciais, em empresas que buscam eficiência e conseqüentemente mais lucratividade, através da melhor utilização do tempo”. A partir da exigência da atividade gerencial, muitos gerentes se deparam com dilemas no desenvolvimento de suas carreiras, pois suas decisões muitas vezes recaem também para a família desses profissionais. Alguns, inclusive, optam até por não constituir família para não interferir no crescimento de sua carreira. Oltramari (2010) afirma que, no caso de gerentes bancários, as decisões referentes à carreira são sentidas intensamente pela família, principalmente porque investir ou não fortemente na carreira vai depender das decisões tomadas no âmbito familiar ou não, que certamente estão relacionadas às deliberações difíceis e que trarão repercussões a todos.

As decisões tomadas no âmbito familiar também dizem respeito à mobilidade da carreira, rompendo com limites espaciais e temporais. A carreira sem fronteiras, dentre outras características, postula que o profissional além de ter o poder de geri-la e atrelar suas expectativas profissionais com as pessoais e familiares, busca redes de relacionamentos para o desenvolvimento de suas carreiras e busca constantemente conhecimentos fora da organização (BRISCOE e HALL, 2006; BRISCOE, HALL e DEMUTH, 2006; DEFFILIPPI e ARTHUR, 1994). Para alguns autores as experiências e aprendizados ocorridas no âmbito do trabalho e na vida pessoal, podem, por vezes, redundar em muito sofrimento para a família e para o profissional (TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007; OLTRAMARI, GRISCI e WEBER, 2011).

Em especial, gerentes bancários tendem a sofrer no que tange a construção de suas carreiras. Seu trabalho adentra no tempo de vida pessoal e, portanto, o familiar. Para construir suas carreiras, inevitavelmente, os bancários trabalham além do horário contratado, seja checando e-mails, fazendo ligações para clientes ou resolvendo mentalmente problemas pendentes. Afora isso, o ritmo acelerado das mudanças no setor bancário associado à crescente disponibilidade de crédito, abertura de contas e de agências, um grande número de gerentes passaram a deslocar-se de agências, assumindo novas posições, diferentes incumbências e novas residências.

Com as transformações ocorridas nas formas de desenvolvimento das carreiras gerenciais, esse profissional tende a se deparar com condições diversas e complexas, tendo que se adaptar rapidamente às mudanças. Deve ter o poder de gerir sua própria carreira e muitas vezes sendo obrigado a repensá-la, especialmente pelas situações cada vez mais adversas e difíceis que se depara no seu cotidiano (TAVARES, PIMENTA E BALASSIANO, 2007). Adianta-se que, dependendo do modo como se



constroem a carreira, os dilemas podem ser mais ou menos intensos. Em especial, a carreira sem fronteiras, pela sua característica de ascender ao cargo na empresa e dessa ascendência resultar em mudanças de residência e cidade, sustenta grande parte dos dilemas vivenciados pelos gerentes bancários. Desse modo, esse artigo tem como objetivo compreender como gerentes bancários vivenciam a construção de suas carreiras, em especial, nas mobilidades associadas às promoções de cargo, num contexto de carreira sem fronteiras.

### Revisão da Literatura

A revisão a seguir contará com a apresentação de carreiras sem fronteiras, carreira gerencial e trabalho bancário.

#### Carreira sem Fronteiras

A dinâmica de responsabilização do trabalhador por sua própria trajetória profissional configura diferentes modelos de carreira, dentre os quais se destaca o modelo de carreira sem fronteiras (DEFILLIPI E ARTHUR, 1994). A carreira sem fronteiras se sustenta em redes de relacionamento (DEFILUPI e ARTHUR, 1994) e também atravessa fronteiras entre organizações, diferentemente daquela estabilidade da carreira tradicional, associada, por vezes, à passagem por uma única empresa (HALL, 1996).

Sullivan e Arthur (2006) referem-se a dois tipos de mobilidade previsíveis no modelo da carreira sem fronteiras: a mobilidade física e a mobilidade psicológica. A mobilidade física caracteriza-se pela mensuração do número de vezes que o trabalhador mudou de empregos e de cidade para trabalhar, inclusive na mesma empresa; por sua vez, a mobilidade psicológica configura-se na capacidade real do trabalhador de realizar a mobilidade. Abraham (2004) distingue mobilidades no trabalho na ótica de quatro noções de mobilidade: a geográfica, profissional ou ocasional, vertical e horizontal.

A mobilidade geográfica refere-se à ascensão de cargo na empresa que impõe mudança de residência, juntamente com a família. A mobilidade profissional ou ocasional consiste na mudança de emprego por um tempo limite. Já, na mobilidade vertical, o trabalhador constrói sua carreira na própria empresa, ascendendo num plano previamente adotado. E, por fim, mobilidade horizontal, quando há troca de funções dentro da mesma empresa.

Além da expectativa estrutural do regime de trabalho contemporâneo por mobilidades, um profissional pode ter mobilidade física, mas não apresentar mobilidade psicológica, ou seja, o profissional pode apresentar todas as competências para assumir novo cargo ou emprego e alcançar promoção pretendida na carreira, mas não conseguir concretizá-la por dificuldades internas pessoais (INKSON, 2004; EATON e BAILYN, 2000). Alguns autores (CHALLIOL, 2004; INKSON, 2004; EATON e BAILYN, 2000) que apostam na gestão da carreira pelo trabalhador identificam a possibilidade da experiência do sentimento de culpa e de derrota pelo indivíduo, no sentido de que, tendo feito uma série de investimentos (materiais, afetivos, de tempo) na oportunidade da vivência da recompensa, o trabalhador se percebe sem coragem para enfrentar as mudanças exigidas em contrapartida. Pode-se, então, associar a mobilidade física aos dilemas de gerentes em relação a sua carreira e cabe adiantar que é na mobilidade física que residem muitos dos dilemas, pois nesta estão implicadas mudanças de cidade, de estado e de país.

Outra dimensão também importante para a discussão do modelo de carreira sem fronteiras é a perspectiva da segurança no emprego. Este modelo é constituído na própria instabilidade. A estabilidade no emprego, uma condição característica de outrora, não tem hoje o mesmo valor, visto que até se incentiva e se valoriza a passagem por várias empresas, vários empregos, várias cidades. Na percepção de Sullivan e Arthur (2006), a essencialidade do trabalhador desenvolver uma carreira sem fronteiras está vinculada ao desempenho das capacidades inerentes à mobilidade física e psicológica.

Num estudo sobre carreira realizado com professores universitários, Lacombe e Chu (2005) afirmam que o modelo de carreira sem fronteiras é experimentado também por diversas profissões, tais como consultores, executivos de alto nível e profissionais liberais. Para as autoras, esse modelo é essencialmente flexível e isento de segurança. Kilimnik, Corrêa e Oliveira (2009) assinalam que esses profissionais em constante transição em suas carreiras o fazem com o objetivo de melhorar a qualidade de vida. No caso dessa pesquisa, os autores revelam as experiências do trânsito entre a carreira docente e a carreira gerencial apresentam a satisfação com a carreira sem fronteiras pela qual gerentes de várias empresas vêm passando.

Na carreira sem fronteiras os trabalhadores são responsáveis pela condução de suas carreiras, as quais são atreladas as suas expectativas individuais (TAVARES, PIMENTA E BALASSIANO, 2007; SILVA E BALASSIANO, 2011; VELOSO, DUTRA, FISCHER, PIMENTEL E SILVA, 2009; DUTRA, 2010). Veloso e Dutra (2010) enfatizam ainda que mesmo em estudos onde há profissionais que ficam anos na mesma empresa, as características da carreira sem fronteiras também aparecem, pois a mesma não condiz somente com a mobilidade física, mas também com a mobilidade psicológica que está ligada a adaptações a novas relações, novas expectativas, novas experiências e ao desapego a relações não só de amizades mas muitas vezes familiares. E com todas essas mudanças e descontinuidades na carreira, o profissional ganha experiência e se auto-organiza para aprender (DUTRA, 2010). Ressalta-se também, então, que além das mobilidades citadas, o cultivo de networks e a busca constante de conhecimentos fora da empresa também aparecem em profissionais que estão há muito tempo na mesma organização, se caracterizando, portanto, como carreira sem fronteiras.

### **Carreira Gerencial**

Associado a carreira sem fronteiras estão às competências a serem desenvolvidas por gestores. Tais competências dizem respeito ao conhecimento da empresa em que atuam, o bom relacionamento com clientes e a disposição para influenciar pessoas (MELO E LUCENA, 2007; MARQUES, ROCHA E ALBERGARIA, 2009; DE PAIVA, MAGESTE, MELO, SANTOS E PEREIRA, 2007). Os gerentes, portanto, na maioria das vezes, assumem uma carga alta de responsabilidades, a exemplo também do alcance às altas metas de desempenho (OLTRAMARI, 2010).

A rotina gerencial de bancários exige rapidez para a realização das tarefas e também a dedicação em tempo integral ao banco na maioria das vezes afetando as relações familiares. Chegar a suas residências muito além do horário de trabalho do expediente contratado ou até mesmo participar de eventos importantes para o banco fora do horário ou em finais de semana é comum para esses profissionais (OLTRAMARI, GRISCI e WEBER; 2009). Essa rotina, em meio a tantas pressões,



escassez do tempo e sobrecarga de trabalho, após certo tempo é sentida com normalidade entre os gerentes, pois tais situações fazem parte do cotidiano de trabalho desses profissionais (MELO, CASSINI E LOPES; 2010). Com toda essa dedicação ao banco, no transcorrer da construção da carreira gerencial, dilemas surgem, tais como a tentativa de conciliação entre a prática gerencial e as relações na família. Silva e Rossetto (2007) identificaram que visando minimizar as tensões e manter uma relação mais equilibrada entre cada espaço social os gerentes relataram que é necessário compatibilizar interesses pessoais, profissionais e familiares. Os autores ainda concluíram que a falta de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal afeta diretamente as práticas gerenciais e a execução de suas tarefas.

Em relação às transições nas carreiras gerenciais, estudos relatam que as mudanças de cidades, agências, enfim a mobilidade e a disponibilidade para tais mudanças estão ligadas a promessas e ao crescimento profissional dos gerentes e também relacionadas a salários melhores e ao sucesso na carreira (SILVA E ROSSETTO, 2007; OLTRAMARI E GRISCI, 2011). Oltramari e Grisci (2011) perceberam em seus estudos que a transição na carreira é experimentada de modo ambíguo, pois além de oferecer status e satisfação profissional, pode ao mesmo tempo trazer ansiedade, principalmente quando há necessidade de mudanças de cidades que nem sempre envolvem o acompanhamento da família. Conforme análise de Dutra (2010) sobre os processos de transições em carreira, a transição intracompanhia pode estar relacionada às transições gerenciais, pois esse tipo de transição implica no profissional assumir atribuições e responsabilidades de natureza diferente do que já lhe era atribuído, incluindo mudanças de colegas e de lugar físico. Tais mudanças podem ser sentidas com intensidade pelos gestores e são características do modelo de carreiras sem fronteiras.

As carreiras sem fronteiras promovem no gerente um exercício de preparação antecipada para a função gerencial, tais como a difícil conciliação de expectativas (de si, dos colegas de trabalho e da família) e a ação constante contra tensões e emoções (HILL, 1993). O caminho rumo à identidade gerencial não é tarefa simples e exige uma mobilização subjetiva do gerente intensa. As trajetórias nas carreiras de gerentes e seus dilemas têm sido discutidas por uma série de autores (SCANFONE, CARVALHO NETO, TANURE, 2007; TANURE, CARVALHO NETO, ANDRADE, 2007; DAVEL e MELO, 2005; TREMBLAY, 2005; OLTRAMARI, WEBER e GRISCI, 2009). Os gestores ocupam uma posição ambivalente e geralmente repleto de dilemas: são pagos para manter e fortalecer o capital, mas em alguns casos não têm acesso às estruturas de decisão, de poder e de planejamento da organização. Recebem informações estratégicas para serem operacionalizadas no cotidiano do trabalho. Ademais, eles devem lidar com uma demanda de clientes, funcionários e supervisores que os faz terem que serem ao mesmo tempo flexíveis e lidar com as contradições das informações inerentes ao cotidiano do trabalho. Tais dilemas dizem também respeito às decisões que antecipam a eleição de uma carreira sem fronteira, ou seja, para eleger a carreira sem fronteira como um modo que compreende a vida, deve-se ter em mente que os dilemas podem ser potencializados ao serem vivenciados em lugares que fisicamente e psicologicamente o gerente não está disponível afetivamente, tal como já apresentam alguns estudos sobre o trabalho de executivos bancários (OLTRAMARI, 2010).



## Trabalho Bancário

Alguns estudos como o 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 é comum a todos os executivos independente da particularidade dos bancos, se público ou privado. No entanto, percebeu-se diferentes conseqüências sobre os dilemas vivenciados pelos executivos de média e média/alta gerência. Para os executivos de média gerência observou-se que: eles 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 em 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; há tentativas em compartilhar problemas e sofrimento no trabalho com a família; na medida que freiam a carreira ainda conseguem conviver alguns finais de semana com a família. Já, para os executivos em nível de superintendência, 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 também é maior; o desapego afetivo tanto em relação à família quanto com colegas de trabalho é maior; o sofrimento é vivido na solidão, já que a família não o acompanha mais na mobilidade espacial.

A característica do trabalho de gerentes bancários, portanto, se apresenta como um trabalho não caracterizado expressamente por esforço físico e sim psíquico, onde se resume em relacionamento com clientes, com pressões, muitas vezes podendo causar desgastes emocionais, como os apresentados anteriormente. Cenci (2001) refere que a carga psíquica aumenta e o bancário sente que seu trabalho é mecânico, desgastante, e causa medo, angústia e tensão. A autora ainda refere que o sofrimento psíquico dos trabalhadores é decorrente da pressão sofrida diariamente no trabalho em busca de lucro, da competição e da manutenção do próprio emprego.

No trabalho bancário é possível analisar a perda da noção de horário de trabalho e não trabalho. Na perda da noção de horário de trabalho e não trabalho, o trabalho imaterial se propaga, exigindo características do novo perfil do trabalhador tal como Grisci (2006, p.29) relata “em face do trabalho imaterial se encontram novas teorias e práticas de gestão, já que o modo do trabalho capitalista de hoje requer de quem trabalha habilidades, como iniciativa, mobilidade, cooperação, domínio de processos, dentre outras”.

Conforme Oltramari (2010, p.26) “a valorização do saber, do conhecimento e das novas habilidades e atitudes compõe o novo trabalhador bancário”. A autora enfatiza as especificidades do trabalho bancário onde o aumento do número de contas correntes e, portanto, de clientes conduziu também a que bancos aumentassem os produtos oferecidos. Essa ampla gama de produtos apresenta suas especificidades, as quais requerem muita atenção. Oltramari (2010, p.26) ainda afirma que para os trabalhadores bancários, isso representa uma mobilização subjetiva intensa, uma vez que suas metas mensais e até mesmo a manutenção de seus empregos dependem da venda desses produtos. Dependendo da faixa de renda dos clientes, os produtos oferecidos variam, bem como a complexidade do atendimento personalizado.

Bessi e Grisci (2004) relatam que há uma significativa mudança no status da profissão de bancário que é constantemente ameaçada pelo desemprego devido à automação de serviços oferecidos por essa área. Nesse contexto o trabalhador bancário tem que constituir-se em sujeito de respostas cada vez mais rápidas para que seu trabalho se torne mais ágil.



O status da profissão de bancário vem sofrendo mudanças não só em consequência da tecnologia e conjuntura econômica, mas também em consequência das transformações do setor bancário que vem cada vez mais valorizando o trabalho imaterial. Oltramari (2010 p.114) relata que dentre as mudanças que afetaram o trabalho dos executivos bancários está o tempo de dedicação ao banco, a alta exigência de disponibilidade dos mesmos, que aumentou com a valorização do trabalho imaterial enquanto elemento de produtividade e competitividade para os bancos.

A mobilidade também faz parte da carreira no trabalho bancário, uma vez que “as consequências humanas na mobilidade advinda da reestruturação produtiva se relacionam a exigência de um novo modo de ser bancário que, diante de sua inevitabilidade, aos poucos é incorporada pelos sujeitos” (GRISCI, 2006 p.39). Dessa forma, a mobilidade é uma característica decorrente desse novo perfil. E, na mobilidade espacial, especialmente, é que se encontra a carreira sem fronteiras, cuja maior característica é a disponibilidade, consciente ou não, da mudança constante.

### **Procedimentos Metodológicos**

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, onde, segundo Gaskell (2003, p.68) “a finalidade real da pesquisa qualitativa não é contar opiniões ou pessoas, mas ao contrário, explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão”. Desse modo, esse artigo tem como objetivo compreender como gerentes bancários vivenciam a construção de suas carreiras sem fronteira, em especial, nas mobilidades associadas às promoções de cargo.

### **Participantes da Pesquisa**

A coleta de dados contou com a participação de nove gerentes gerais e um gerente adjunto de um banco público no estado do Rio Grande do Sul, escolhidos por conveniência de acesso. O Quadro 1 caracteriza os entrevistados, que exercem os cargos de gerente geral e adjunto. O gerente geral de agência é responsável pela área comercial, pela captação de negócios e faz a gestão do trabalho dos gerentes de negócios e operadores de negócios respondendo ao Superintendente da empresa. Atualmente para ser Gerente Geral é preciso alguns requisitos, tais como ter sido Gerente Adjunto, Gerente de Negócios ou Supervisor, desde que tenha feito prova de seleção para assumir o cargo, bem como uma análise de perfil. A escolha do profissional para o cargo é feita através de provas de seleção interna e pontuações referentes aos seus resultados, desempenho e titulações, e também análise de perfil. As funções de gerente geral são várias, dentre elas destacam-se a manutenção e controle do desempenho da equipe de trabalho, a representação do banco em eventos, que são realizados geralmente fora do horário de trabalho, a atuação em serviços sociais junto à comunidade local, a coordenação de comitês, o controle de metas, organização de reuniões periódicas, e como gerente intermediário deve informar os planos de desenvolvimento para a superintendência regional e para a controladoria. Tais atividades caracterizam-se, portanto pela sua imaterialidade, tomada de decisão e investimento pessoal nas tarefas associando-se ao conceito de trabalho imaterial (LAZZARATO e NEGRI, 2001; GRISCI, 2006).

A seguir apresenta-se o Quadro 1, que abarca as características dos entrevistados.

**Quadro 1 – Caracterização dos entrevistados**

Ger.	Sexo	Idade	Cargo	Escolaridade	Estado Civil	Nº de Filhos	Tempo de banco	Tempo de gerência	Nº de transições
A	Fem.	40 anos	Gerente Geral	Especializ.	Casada	03	07 anos	03 anos	03 cidades
B	Masc.	35 anos	Gerente Geral	Especializ.	Casado	01	08 anos	02 anos	06 cidades
C	Masc.	52 anos	Gerente Geral	Especializ.	Casado	02	30 anos	12 anos	05 cidades
D	Masc.	33 anos	Gerente Geral	Especializ.	Casado	01	08 anos	03 meses	02 cidades
E	Masc.	47 anos	Gerente Geral	Especializ.	Casado	02	23 anos	10 anos	05 cidades
F	Masc.	57 anos	Gerente Adj.	Especializ.	Casado	01	35 anos	30 anos	12 cidades
G	Fem.	31 anos	Gerente Geral	Especializ.	Casada	00	07 anos	03 anos	02 cidades

Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

### Coleta dos Dados

Para a coleta de dados, foi utilizada a entrevista individual estruturada entre os meses de maio e outubro de 2011. O primeiro contato foi feito por telefone, meio em que era explanado o problema da pesquisa e feito o agendamento prévio para a entrevista. A pesquisa foi feita no local de trabalho de alguns gerentes, outros em um restaurante em horário de almoço e, um gerente foi entrevistado em sua casa num final de semana, uma vez que a sua rotina de trabalho era em outra cidade.

A entrevista foi baseada em um roteiro com dez perguntas abertas que possibilitaram a melhor exploração da problemática abordada pela pesquisa. A seqüência do roteiro abordava: os dilemas pessoais que surgiram devido à trajetória da carreira do profissional e a explanação de tais dilemas; a opinião da família em relação ao seu cargo atual; as ambições futuras do profissional e a opinião da família sobre tais ambições; as conseqüências positivas ou negativas resultantes da carreira; o trabalho além do horário estabelecido; situações em que ele (a) se sentia melhor ou pior em sua carreira e em quais momentos; a avaliação da família em relação à trajetória da carreira do profissional; os acontecimentos que já interferiram na relação familiar e por último foi abordado se em algum momento da carreira o gerente já havia pensado em parar e repensar a sua construção.





## Análise dos Dados

Para a análise dos dados, as entrevistas foram gravadas com o consentimento dos gerentes, posteriormente foram transcritas, interpretadas e reinterpretadas, sendo que no momento da entrevista a análise já se iniciava. “Ao ler as transcrições, são lembrados aspectos da entrevista que vão além das palavras e o pesquisador quase que revive a entrevista” (GASKELL, 2003 p.85).

Ao reinterpretar as entrevistas, os relatos vão sendo comparados e contrastados, para uma melhor análise. Para Gaskell (2003, p.71) “falas ou comentários que numa primeira escuta pareciam sem sentido podem, repentinamente, entrar em cena à medida que as contribuições de diferentes entrevistados são comparadas e contrastadas”.

## Apresentação dos Resultados

A pesquisa foi realizada com nove gerentes gerais e um gerente adjunto de um banco público no estado do Rio Grande do Sul. Dentre os dez gerentes entrevistados, dois são mulheres e oito são homens. Apenas um dos entrevistados não é casado. A idade dos entrevistados varia de 25 a 57 anos e apenas dois dos gerentes não possuem filhos. Em relação à escolaridade, todos possuem graduação e a maioria possui especialização, e alguns até mesmo já estão realizando a segunda.

O banco do qual foram entrevistados os dez gerentes, é um banco múltiplo de desenvolvimento comercial e social, e está entre os mais rentáveis dentre os maiores bancos brasileiros em total de ativos. Seu foco está nas necessidades de clientes, tais como pessoas físicas, varejo, pequenas e médias empresas e algumas entidades do setor público. A organização possui um plano de carreira estruturado. Seu modelo de gestão segue o de outros bancos tais como foco em resultado e controle centralizado de suas operações.

## Dilemas das carreiras sem fronteiras

As características das carreiras sem fronteiras estão presentes na carreira dos gerentes bancários entrevistados, tais como a mobilidade física e psicológica. Na pesquisa pode-se perceber que essas mobilidades estão constantes na trajetória profissional dos gerentes. Na medida em que essas mudanças acontecem, o dilema da mobilidade acaba sendo inevitável na carreira dos gerentes bancários, pois muitas promoções que demandam mudança de cidade ou região exigem adaptações não só do profissional, mas também da família. Como a maioria é casada e tem filhos, sempre que ocorre essa situação o profissional se vê no dilema: levar a família junto ou não. Alguns optam em deixar a família, trabalhar durante a semana em outra cidade e ver a família no final de semana; outros optam em construir sua carreira junto com a família, mesmo que na mobilidade. Nesse caso, há conflitos, uma vez que, por exemplo, dependendo da idade dos filhos, é necessário tirá-los da escola que estudam. O mesmo acontece com esposas e/ou maridos que às vezes também devem deixar seus atuais empregos para acompanhar seus cônjuges na sua carreira. Em sua pesquisa, Dutra (2010), menciona que as decisões sobre carreira refletem em outras esferas da vida das pessoas. É nesse cenário, em meio às pressões sofridas e que ecoam na vida pessoal, encontram-se as carreiras sem fronteiras, como aquela que tem em sua característica a mobilidade física e psicológica: a primeira diz respeito a uma mobilidade ligada a concretude do sujeito na nova cidade ou empresa e a segunda refere-se à adaptação real ao novo lugar. No caso desses gerentes bancários, ambas as mobilidades não se dão de modo tranquilo.

As transferências de cidade geram dilemas conforme relatos de vários gerentes, “meus familiares acham esse processo de mudança um pouco doloroso devido às transferências freqüentes, mudar de local quando a gente tinha filhos pequenos, trocar de escola no meio do ano, geraram alguns transtornos, mas a gente acaba superando” (F). O gerente G ao responder se houveram dilemas pessoais que surgiram devido à trajetória da sua carreira não hesita em dizer “sim, o principal foi a transferência para outra cidade e o afastamento da família” (G), “a gente acaba perdendo as raízes, tendo em vista as inúmeras mudanças de cidade” (H), “quando deixei a vida construída ao longo de anos, o desprendimento das pessoas, da família, dos amigos e principalmente das relações sociais (vínculos) que se criam com o tempo foi muito difícil” (I). Tornar-se gerente pode ser um paradoxo: ao mesmo tempo em que se ganha sucesso, status, responsabilidades, oportunidade de desenvolvimento, características do que pode ser sucesso na carreira (VENELLI, 2011) também diz respeito a perder coisas, tal como o convívio familiar e a garantia do reconhecimento da cidade que se habita.

As transferências de agência e cidade, desse modo, interferem nas relações familiares. O gerente B relata:

O problema maior é quando ocorre mudança de cidade, que ocorre sempre entre dois ou três anos, sempre gera um desconforto, porque a gente sai às vezes de uma zona de conforto e vai para um lugar desconhecido, e com a família não é diferente, se a família for junto, estará mudando de uma cidade para outra, e sempre fica o medo e a indecisão de, às vezes, ter que ir para algum lugar muito longe e não poder estar por perto da família. (B)

O gerente C também relata a interferência de situações profissionais na família: “eu já abri mão de ter ido para outras cidades. Fui conversar com familiares e acharam melhor não irmos pela distância que ficaria dos filhos principalmente e, depois, num momento longe da esposa” (C); “eu adiei o início da gerência por dez anos devido a minha família, pois teria que mudar de cidade” (J). Na fala deste gerente pode ser percebida mais uma característica da carreira sem fronteiras, tal como Arthur e Rosseau (2001) relatam, sendo um dos significados da carreira sem fronteiras quando o profissional rejeita oportunidades por razões pessoais e até mesmo familiares. E mais relatos mostraram as interferências das mudanças nas relações familiares, “Passar por várias cidades: eu tenho oito anos de banco e oito anos de casado. Já morei fora quatro anos, e a gente está no meio do caminho ainda, então o tempo fora da família interfere bastante” (D), “sim, as transferências para outras cidades, o afastamento da família e também questões de interesse de trabalho do esposo que em algumas situações acompanha, mas ele acaba ficando prejudicado profissionalmente” (G).

Para crescer na carreira escolhida, os profissionais tendem a mudar-se de cidade inúmeras vezes, em alguns momentos se afastando da família e/ou em outros momentos mudando a rotina dos familiares, que acabam acompanhando o gerente bancário, ocasionando assim conflitos. No entanto, é importante mencionar que a prática das promoções, via de regra, tratam de um modo de gestão condizente com as estratégias dos bancos, no sentido de não oportunizar ou favorecer demasiada aproximação entre os gerentes e seus clientes, de modo a evitar que sejam mais próximos dos clientes do que do próprio banco.

As mudanças de agências e cidades são constantes na carreira do gerente



bancário e cada mudança está atrelada às promoções. Elas significam maiores responsabilidades e atribuições, e muitas vezes mudanças de área, como por exemplo mudança da área técnica para gerencial, da gerência administrativa para a gerência comercial, e da gerência comercial para a gerência estratégica. A cada agência nova, o profissional deve se adaptar ao novo lugar físico, a nova atividade e também aos novos colegas e subordinados. No banco os gerentes seguem um plano de carreira, iniciando por cargos técnicos dando prosseguimento, mais adiante à área gerencial. Um dos gerentes entrevistados tinha trinta anos de gerência e já havia passado por doze cidades por motivos de transição e promoções na carreira (F), e outro com dez anos de gerência, já havia passado por cinco cidades (E). Esse último relatou que até hoje reside separado da família. Sua esposa empresária não podia abrir mão de sua carreira e o gerente também não podia abrir mão das promoções que recebia do banco. Diz ele que até hoje sofre com a separação da família, pois não acompanhou o crescimento dos filhos e, que há dez anos tem apenas o final de semana para ficar com a família. Sente que não acompanhou momentos que considera importantes, tais como acompanhar os filhos na escola.

### Dilemas da Carreira Gerencial

A maioria percebe que a carreira gerencial lhes trouxe mais conseqüências positivas do que negativas, porém alguns dilemas em relação à carreira escolhida acabam surgindo na trajetória desses profissionais. Muitos gerentes relatam que os momentos em que se sentem pior na carreira, são os momentos de pressão para atingir as metas, observado nas falas dos gerentes: “na verdade eu acho que os momentos ruins são nas cobranças e nesses momentos tem que saber filtrar o que está sendo ruim e o motivo para você continuar trabalhando” (D); “o que a gente se sente pior é quando não chegamos nas metas, a gente se sente um pouco frustrado e procura nas próximas alcançar” (F). “As situações que eu me sinto melhor são quando eu consigo atingir as metas, que eu tenho a sensação de dever cumprido. E as piores situações são quando as cobranças vão além daquilo que é possível e que as condições da realidade nos apresenta” (G). “O momento em que me sinto pior é quando não atinjo as metas, é pressão em cima de pressão, é muito desgastante e nesses momentos dá vontade de desistir”. Assim, atingir as metas diz respeito a mobilizar-se a si em prol do trabalho. Prevalece, portanto, a lógica de que para construir a carreira a responsabilidade é do indivíduo.

O gerente (C) também relata que não atingir as metas gera sentimento de frustração:

Acho que todos nós como profissionais nos sentimos pior quando não atingimos os objetivos no final do semestre, no final do ano, dependendo de como é tratada a tua meta. E se tu tens alcançado ela, é lógico que você se sente melhor. (C)

A dedicação em tempo integral é outra característica dos gerentes e outro dilema relativo à carreira gerencial. Os fatores relacionados à escassez de tempo fazem parte das principais queixas dos trabalhadores bancários contemporaneamente. Houve três relatos de gerentes que levam trabalho ou leituras para casa, “eu procuro não levar trabalho para casa, algumas vezes levo alguma leitura que eu não consigo

fazer durante o dia, mas muito raro, porque a gente já passou para todos que não é para levarem, porque antigamente nós levávamos, mas hoje em dia eu não faço mais isso” (F). “Eu levo alguns trabalhos para casa, não porque eu quero, mas porque eu sinto necessidade, é extremamente necessário para adquirir conhecimentos e resolver algumas situações que não são possíveis fazer leitura no horário de trabalho na agência” (G). “Sim, eu levo algum trabalho para casa, alguns contratos e contas de parentes, quando eu viajo e vou visitá-los, já levo junto comigo, então eu vivo em função disso, isso é constante” (A). Oltramari (2010 p. 122) relata que essa “busca pela atualização constante por meio de leituras e informações da internet, se funde com o trabalho imaterial que se efetiva pelos atendimentos ao telefone e a construção de estratégias de trabalho no banco”. Alguns gerentes relatam que não levam trabalho para casa, tentam finalizar seus trabalhos e alcançar metas com ações no horário de trabalho contratual estabelecido, mas afirmam que em tempos passados isso não ocorria. Era normal continuar o trabalho em casa, mesmo que a empresa tivesse ações e políticas implantadas, tais como bloquear o acesso ao e-mail profissional após o horário de trabalho. Porém com a posição social e o cargo que ocupam a dedicação em tempo integral é inevitável. A dedicação extrapola o tempo de trabalho, especialmente quando há eventos sociais e que devem ter a presença dos gerentes. Alguns gerentes inclusive levam a família, dedicando assim tempo integral para sua carreira, como relata um dos gerentes, ao perguntar se levava trabalho para casa:

Raramente eu levo trabalho para casa, eu evito isso, mas como a função de gerente exige tempo integral, então eu tenho eventos, tenho jantãs, segunda-feira, terça-feira, quarta-feira, sempre tem eventos fortes, não é levar trabalho pra casa, mas embora no local, conversando com as pessoas você está envolvido e está trabalhando. (D)

A gerente A também relata a dedicação em tempo integral a carreira e a participação da família, “o maior dos problemas é quando eu tenho que ir a jantares do banco e, o marido tem que ir junto por livre e espontânea pressão, não tem escolha, ele só vai (risos) e eu acabo nem perguntando se ele gosta ou não” (A).

Nesse contexto, é possível perceber que da carreira sem fronteiras resulta a entrega total dos gerentes ao trabalho, sendo imprescindível a presença deles em eventos, e como todos tem filhos, e a família muitas vezes participa juntamente com o profissional, usufruindo das oportunidades sociais de tais eventos. Assim, o profissional acaba muitas vezes entrelaçando a vida profissional com a vida familiar, tendo uma carga alta de trabalho diária. Os gerentes bancários, portanto, com o objetivo de se tornarem mais produtivos, tentam conciliar o trabalho com outras atividades familiares e com atividades de lazer.

Outro dilema da carreira gerencial é a tentativa de conciliação da vida profissional com a vida familiar. Para amenizar os dilemas e desconfortos causados pelas conseqüências da carreira escolhida, advindos das inúmeras transferências de cidade, agência e até mesmo região, das dúvidas e incertezas do plano de carreira da empresa e também das pressões sofridas para atingir as metas estabelecidas, muitos contam com o apoio da família: “alguns acontecimentos já interferiram em relações familiares, porém todas as vezes que aconteceram, foram superadas pelo diálogo” (G); “minha mulher sempre me apoiou e eu sempre apoiei ela. Foi uma combinação que nós fizemos de que eu não interferiria na carreira profissional dela



e ela também não na minha, sempre um apoiando o outro” (D); “minha família avalia minha carreira de forma positiva, meus pais, minha esposa, apesar da dificuldade e transtornos ocasionados pelas mudanças, sempre me apoiaram, sempre me deram força, e acreditaram bastante em mim também” (B). Há, contido nesse discurso o apoio da família, mesmo que ela perceba que também perde com falta do bancário, não quer interferir e nem se responsabilizar por um futuro insucesso na carreira do gerente. Pode-se relacionar tais relatos com o de Oltramari (2006, p.96) que em sua pesquisa percebeu que, “... a família do executivo bancário, em geral, apenas orbita nesse seu universo, sem de fato participar das decisões relativas às mudanças de vida, sobrando para si as situações decorrentes, da imposição” que também pode ser retratado nas falas desses gerentes, “o cargo todo mundo acha bonito, a família apóia, mas é bastante responsabilidade, porque tu ganhas um pouco a mais, mas gasta bem mais para se manter” (E). Outro gerente pontua: “Eu acredito que minha família avalie bem minha carreira, nunca houve confronto por causa disso, tanto que quando eu decidi fazer a prova para supervisora eu fui apoiada, meu filho mais velho que não apoiou muito, é que na verdade, para ele trabalhar demais rouba um pouco do tempo da família, mas em compensação o dinheiro que vem disso é bem usufruído por eles também” (A).

A família tem papel fundamental na trajetória da carreira do profissional. O apoio dos familiares gera conforto e dá força para os profissionais seguirem em frente e superarem os momentos difíceis da carreira.

### **Obscuridade no Plano de Carreira**

Em relação ao plano de carreira, muitos afirmam que o banco possui um plano de carreira, porém em algumas situações ele não é muito claro: “nossa empresa tem um plano de carreira, mas às vezes não é muito claro, porque uma boa parte acaba sendo favorecida, pelas escolhas, pelas habilidades eu acho que o nosso plano de carreira está bem aquém se for comparar com níveis gerenciais, salários, está bem atrás das outras instituições financeiras. Numa comparação de gerência está bem abaixo” (E). As possibilidades de redes de relacionamento com gerentes de outras instituições financeiras, característica da carreira sem fronteiras, facilita o acesso ao conhecimento dos salários de outros gerentes, e, portanto, a comparação. Na entrevista com o gerente A pode-se perceber a mesma situação quando questionado sobre situações em que ele se sentia melhor ou pior em sua carreira “hoje não mais, já houve, antes de eu fazer a prova para supervisor quando outras pessoas que visivelmente tinham menos capacidade do que eu assumiam cargos, e isso me deixava bastante frustrado”. A falta de clareza na política de carreira do banco gera insatisfações, especialmente quando os bancários percebem que sua mobilização subjetiva para construir a carreira pode ter sido maior que a do colega que conseguiu o cargo. No entanto, cabe ressaltar que os critérios para promoção não tem como medida objetiva a produtividade, mas, está ligado à produção e manipulação dos afetos. Da mobilização subjetiva de muitos gerentes para construir a carreira resulta também oportunidades profissionais fora do banco. Alguns bancários referiram também já terem tido propostas de bancos privados.

Diante da falta de clareza do plano de carreira da empresa ou até mesmo pela busca de maiores salários, alguns gerentes já pensaram em sair do banco, como relatam os gerentes C e B: “Eu já tive duas propostas de Instituições Financeiras, no qual eu cheguei até a pedir demissão, mas a alta gerência do banco me convenceu



naquela oportunidade de que não era a melhor decisão que eu estava tomando, e hoje eu fico contente, pois a decisão de ficar veio a me auxiliar a abrir um leque pra eu conseguir chegar onde hoje é a minha profissão” (C). As decisões da alta gerência dizem respeito à precaução institucional, pois, na visão da gestão reduz ou impede que executivos, ao mudarem de emprego, levem os clientes para a concorrência. Tal fato permite pensar que a carteira de clientes é usada como moeda de troca nas promoções. As negociações para construir a carreira se apresentam, portanto, no cotidiano do trabalho e os sinais para ascensão são emitidos pela alta direção: “Eu já pensei em sair do banco, mas analisando os prós e os contras eu decidi ficar, porque às vezes na empresa têm janelas e portas pra você ter um crescimento dentro dela” (B). A vontade, entretanto, de melhorar tanto as condições de vida quanto a sua qualidade, características da carreira sem fronteiras, se apresenta na fala do gerente H: “Eu já pensei em tomar outro rumo na minha carreira, acontece em todas as profissões, porém nunca por achar que o meu trabalho seja pior, ou melhor, e sim pensando em melhorar minhas condições de vida”.

As injustiças percebidas giram em torno, portanto, de critérios que não ficam claros para os gerentes. Embora a maior parte dos gerentes que foram entrevistados afirme que sua empresa oferece um plano de carreira, alguns se sentem frustrados por não observarem clareza no plano e por visualizarem alguns colegas atingirem posições rapidamente sem processos de seleção e resultados claros.

A carreira sem fronteiras é contida na própria instabilidade. Desse modo, nem sempre a empresa terá estruturado um plano de carreira se seu objetivo for ter funcionários com características do modelo de carreira sem fronteiras. Deriva da perspectiva da carreira sem fronteiras a ênfase na autogestão, total ou pela maior condução feita pelo trabalhador que pela organização. 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, trabalha na lógica da apropriação da intelectualidade e da prestação do serviço dos gerentes.

### Considerações Finais

Pensar como os gerentes bancários pesquisados constroem suas vidas profissionais a partir das carreiras sem fronteiras possibilitou compreender alguns dilemas decorrentes desse modelo. Ao investir fortemente em sua carreira o gerente bancário passa a se responsabilizar cada vez mais por seu desempenho e também pelas conseqüências dessa maior responsabilização. Nos dias que correm, está se disseminando um modelo de carreira profissional, por vezes “meteórica”, e que não deve ser barrada pelas fronteiras espaciais de uma mesma ou diferente empresa; ao contrário, alguns gestores acreditam que a sua valorização advém do trânsito entre diferentes empresas ou cidades em um curto espaço de tempo. Tal modelo acaba por mobilizar o trabalhador em prol do projeto da organização, sem por vezes, ele conseguir tempo para refletir acerca da concretude da mudança. Nessa condição, o trabalhador passa a conduzir sua carreira adquirindo um papel ativo, sendo responsável pelas conseqüências pessoais e familiares da sua escolha.

A dificuldade de construir a carreira sem fronteiras reside, a priori, especialmente na mobilidade psicológica. Isso porque a tentativa da conciliação entre vida pessoal e vida profissional esbarra na impossibilidade de conseguir



construir um equilíbrio entre ambas. Sullivan e Arthur (2006) pioneiros na discussão sobre as carreiras sem fronteiras também apontam que a dificuldade desse modelo reside na mobilidade psicológica e que não há um padrão de respostas para dar conta das tensões advindas desse modo de construir carreira. Há, no entanto, para os autores, uma seqüência de competências a serem desenvolvidas para adquirir a mobilidade espacial necessária para fazer parte do projeto organizacional do banco.

Se a literatura sobre carreiras, especialmente até a década de 1980, dizia respeito à dinamicidade com que a organização pudesse estruturar um plano de carreira formal aos funcionários, na atualidade os modelos predominantes é que regem o modo como funcionários construirão sua trajetória profissional. Se, por parte da empresa, um plano de carreira promovia comprometimento do funcionário, sentimento de filiação e segurança, por parte do funcionário bastava o investimento na melhoria da sua produtividade. Na atualidade, entretanto, as indicações sobre carreira focalizam o indivíduo em sua esfera de trabalho e é de responsabilidade dele tanto promover quanto restringir suas possibilidades de ascensão.

Os dilemas resultantes desse processo, apresentados nesse artigo, dizem respeito às pressões sofridas especialmente pelas metas, à falta de convívio familiar, as transições na carreira, a busca pela conciliação entre vida pessoal e profissional, à frustração em relação à obscuridade dos planos de carreira do banco. Apesar dos dilemas a maioria sente que a trajetória de sua carreira trouxe mais conseqüências positivas. O apoio da família, especialmente, gera conforto e segurança para evitar o adocimento do bancário.

Dutra (2010) propõe refletir acerca do modelo de carreiras sem fronteiras, especialmente considerando a realidade brasileira: o atual modelo de carreiras sem fronteiras é um modelo seguido pelos profissionais ou meramente imposto pelo contexto atual? Pelo contexto atual o autor considera especialmente as transformações que vêm ocorrendo no mundo do trabalho. Nessa pesquisa considerou-se um modelo muito mais imposto pelo contexto da organização bancária. Isso porque ao não deixar claro o plano de carreira da instituição bancária aos funcionários o banco promove uma competição acirrada entre os profissionais com o objetivo de tanto fazê-los produzir mais quanto apropriar-se de sua intelectualidade e da sua mobilização para o trabalho. Com isso, a instituição financeira também consegue reverter a situação: se não são promovidos a culpa, de certo modo, é do gerente.

A partir dos dilemas vivenciados pelos gerentes entrevistados, especialmente a partir do modelo imposto pela própria organização, instiga-se a área de RH que também tem ou deveria ter participação na minimização de tais dilemas na vida dos gerentes, visto que isso afeta a qualidade de vida desses trabalhadores. Muitas vezes a área de RH sofre limitações e não participa de forma estratégica, tendo status de gerência intermediária. Essas limitações muitas vezes são amparadas pela lógica do sistema capitalista que não incentiva projetos que poderiam melhorar a qualidade de vida dos funcionários (BAUER, et al., 2011).

Outra dimensão também importante para a discussão do modelo de carreira sem fronteiras é a perspectiva da segurança no emprego. Este modelo é constituído na própria instabilidade. A estabilidade no emprego, uma condição característica de outrora, não tem hoje o mesmo valor, visto que até se incentiva e se valoriza a passagem por várias empresas, vários empregos, várias cidades.

### Referências Bibliográficas

- ABRAHAM, Jocelyne. **Marche interne du travail: enjeux et limites de la mobilité.** In: GUERRERO, Sylvie, CERDIN, Jean Luc, ROGER, Alain (Orgs.). La gestión des carrières: enjeux et perspectives, AGRH, 2004.
- ARTHUR, Michael; ROUSSEAU, Denise. **The Boundaryless Career: A new employment principle for a new organizational era.** Oxford: Oxford University, 2001.
- BAUER, Marcio André Leal; GARAY, Angela Beatriz Scheffer; GUDOLLE, Lucas Socoloski; COSTA, Alexandre. **“Coisas de RH”:** um estudo qualitativo das representações sociais dos profissionais de outras áreas sobre a área de RH. *Gestão. Org.*, V. 1, n. 9, p. 1-26, jan./abr., 2011.
- BRISCOE, Jon; HALL, Douglas. **The interplay of boundaryless and protean careers:** combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, v. 69, p. 4-18, 2006.
- BRISCOE, Jon; HALL, Douglas; DEMUTH, Frautschy. **Protean and boundaryless careers: an empirical exploration.** *Journal of Vocational Behavior*, v. 69, p. 30-47, 2006.
- CENCI, Cláudia Mara Bosetto. **Sofrimento Psíquico no Trabalho Bancário.** Passo Fundo, 2001.
- CHALLIOL. Hélène. Gestion de carrière des individus em couple à Double carrière. In: GUERRERO, Sylvie, CERDIN, Jean Luc, ROGER, Alain. (Orgs.). La gestión des carrières: enjeux et perspectives, AGRH, 2004.
- DAVEL, Eduardo; MELLO, **Marlene Catarina.** **Gerência em ação:** singularidades e dilemas do trabalho gerencial. São Paulo: Ed. FGV, 2005.
- DEFFILIPI, Robert; ARTHUR, Michael. **The boundaryless career:** a Competency-Based Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, v. 15, p. 307-324, 1994.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea.** São Paulo: Atlas, 2010.
- EATON, Susan; BAILYN, Lotte. **Career as life path: tracing work and life strategies of Biotech professionals.** In: PEIPERL, M.B; ARTHUR, R.; MORRIS, T. *Career frontiers: new conceptions of working lives.* New York: Oxford University Press, 2000, p. 177-198.
- GASKELL, George. BAUER, Martin W. **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som:** um manual prático. Petrópolis: Editora Vozes, 2003.
- GRISCI, Carmen L. I; CIGERZA, Gilles C; HOFMEISTER, Pedro M. **Tempo, consentimento e resistência na reestruturação produtiva do trabalho bancário.** *Revista Eletrônica de Administração - READ.* Porto Alegre, Ed.54, vol.12, n. 6, novembro/dezembro 2006.
- GRISCI, Carmen L. I; CIGERZA, Gilles C; HOFMEISTER, Pedro M; BECKER, João Luiz. **Nomadismo Involuntário na Reestruturação Produtiva do Trabalho Bancário.** *RAE – vol.46, n. 1,* 2006.
- GRISCI, Carmem L. I. Trabalho imaterial. In: CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena (Orgs.). **Dicionário de Trabalho e Tecnologia.** Porto Alegre: Ed. Da UFRGS, 2006.



GRISCI, Carmem L. I.; BESSI, Vania G. **Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária**. Sociologias. Porto Alegre, n. 12, p.160-200, julho/dezembro 2004.

HALL, Douglas. Protean careers of the 21st century. **Academy of Management Executive**, v.10, n.4, p.8-16, Nov., 1996.

HILL, Linda. **Os novos gerentes: assumindo uma nova identidade**. São Paulo: Makron Books, 1993.

INKSON, Kerr. **Images of career: nine key metaphors**. Journal of Vocational Behavior, n. 65, p. 96-111, 2004.

KILIMNIK, Zélia Miranda; CORRÊA, Maria Lúcia Rodrigues; OLIVEIRA, Luiz Cláudio Vieira. **Da gerência para a docência: uma transição de carreira cada vez mais freqüente na área de administração**. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, II, 2009, Curitiba, Anais... 2009.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; CHU, Rebecca. **Carreiras sem fronteiras: investigando a carreira do professor Universitário em Administração de Empresas no Brasil**. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005. Brasília, Anais ... [S.I.]: 2005. CD-ROM.

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

MARQUES, Antônio Luiz; ROCHA, Michelle de Souza; ALBERGARIA, Ariane Rocha. **Função Gerencial no Serviço Público: Dificuldades e Perspectivas**. ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 2, 2009. Curitiba, Anais... 2009.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; CASSINI, Meire Rose de Oliveira Loureiro; LOPES, Ana Lúcia Magri. **Do Estresse e Mal-Estar Gerencial ao Surgimento da Síndrome de Estocolmo Gerencial**. ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 34, 2010. Rio de Janeiro, Anais... 2010.

MELO, Jeann Fabrício Bezerra de; LUCENA, Eduardo de Aquino. **O Que os Gerentes de Agências Bancárias Apreendem?** ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007. Rio de Janeiro, Anais... 2007.

OLTRAMARI, Andrea Poletto. **Dilemas relativos à carreira no contexto do trabalho imaterial bancário e suas repercussões nas relações familiares**. 2010. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

OLTRAMARI, Andrea Poletto; GRISCI, Carmem Ligia lochins. **Trajetórias e Transições nas Carreiras de Executivos Bancários**. ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 35, 2011. Rio de Janeiro, Anais... 2011.

OLTRAMARI, Andrea Poletto; GRISCI, Carmem Ligia lochins; WEBER, Lílian. **Carreira e Relações Familiares: dilemas de executivos bancários**. In: Mal-Estar e subjetividade. Vol.XI p.101-133, mar/2011.

PAIVA, Kely Cesar Martins de; MAGESTE, Gizelle de Souza; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; SANTOS, Magna Edna Bonfim dos; PEREIRA, Rivalino Aloizio. **Função Gerencial em Shopping Center: Ação, Devoção e Desilusão**. I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho ENGPR, 13 a 15 de junho 2007. Natal, Anais... 2007.



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.l.]: 2007. CD-ROM.

SILVA, Josélia Rita da; BALASSIANO, Moisés. **Construção dos Processos Pessoais de Carreiras no Setor Público no Contexto Social Contemporâneo.** ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 35, 2011. Rio de Janeiro, Anais... 2011.

SILVA, Anielson Barbosa da; ROSSETTO, Carlos Ricardo. **A Busca do Equilíbrio na Relação de Trabalho e Família: Um Estudo de Caso com Gerentes do Banco do Brasil.** ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 1, 2007. Natal, Anais... 2007.

SULLIVAN, Sherry; ARTHUR, Michael. **The evolution of the boundaryless career concept: examining physical and psychological mobility.** Journal of Vocational Behavior, n.69, p. 19-29, 2006.

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

TAVARES, Elaine; PIMENTA, Roberto da Costa; BALASSIANO, Moisés. **Carreira no Futebol como Exemplo de Carreira sem Fronteira.** ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007. Rio de Janeiro, Anais... 2007.

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.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza. **Carreiras Sem Fronteiras na Gestão Pessoal da Transição Profissional: Um Estudo com Ex-Funcionários de uma Empresa com características de Empresa Pública.** ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 34, 2010. Rio de Janeiro, Anais... 2010.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza; FISCHER, André Luiz; PIMENTEL, João Eduardo Albino; SILVA, Rodrigo Cunha da Silva. **Relação entre a Adoção de Práticas de Gestão de Carreira e a Percepção sobre Crescimento Profissional: Um Estudo com Empresas Atuantes no Mercado Brasileiro.** In: II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho ENGRPR, 15 a 17 de novembro 2009. Curitiba, Anais... 2009.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza. **Carreiras Sem Fronteiras na Gestão Pessoal da Transição Profissional: Um Estudo de Caso com Ex-Funcionários de uma Instituição Privatizada.** RAC, Curitiba, v.15 n.5. art.3, pp. 834-854 Set/Out. 2011.

VENELLI, Luciano. **Construção e validação de uma escala de percepção de sucesso na carreira.** ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 35, 2011. Rio de Janeiro, Anais...2011.