

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Andrea Poletto Oltramari

**Dilemas relativos à carreira no contexto do trabalho
imaterial bancário e suas repercussões nas relações
familiares**

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Carmem Ligia Iochins Grisci

Porto Alegre, Abril de 2010

Andrea Poletto Oltramari

Dilemas relativos à carreira no contexto do trabalho imaterial bancário e suas repercussões às relações familiares

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para obtenção do título de Doutora em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Carmem Ligia lochins Grisci

Porto Alegre, Abril de 2010.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

O42p Oltramari, Andrea Poletto
Dilemas relativos à carreira no contexto do trabalho imaterial bancário e suas repercussões às relações familiares / Andrea Poletto Oltramari. – 2010. 157 f.

Tese (doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-graduação em Administração, 2010.

“Orientador: Carmem Ligia Lochins Grisci”

1. Sofrimento psíquico 2. Trabalho imaterial. 3. Executivo. 4. Instituição bancária. I. Título

CDU 331.102.344

Ficha elaborada pela equipe da Biblioteca da Escola de Administração – UFRGS

À minha mãe, Márcia

A meu pai, Antonio Carlos (in memoriam)

Aos meus irmãos e cunhados.

Aos meus sobrinhos.

Agradecimentos

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul pela possibilidade que tive de cursar um doutorado em uma Universidade Pública;

À Escola de Administração e ao Programa de Pós-Graduação em Administração, pelos conhecimentos transmitidos, pela acolhida, sempre terna, por meio da secretaria e de todo seu corpo docente, em especial aos professores da área de RH.

À professora e orientadora Carmem Ligia Iochins Grisci, profissional a quem admiro, pelo seu profundo conhecimento. Professora atenta, com quem pude compreender o sentido da frase “endurecer, mas sem perder a ternura”. Sou grata também as aulas de comportamento organizacional: trabalho, gestão e subjetividade, bem como a disciplina de seminário avançado: trabalho, gestão e subjetividade, pelas envolventes e criteriosas discussões. Tenho certeza que as reflexões sempre tiveram a potência de repercutir para além das aulas e da produção dos textos.

Aos meus colegas de doutorado, com os quais tive a oportunidade de um ótimo convívio ao longo desses quatro anos.

À Luciana Manhães, colega de doutorado, com quem dividi nesses últimos quatro anos, amizade, risos, tensões e o ‘cafofo’. Amiga para todas as horas, obrigada.

À Claudia Eccel, Amélia Fetzner, Deise Ferraz e Lílian Weber pelo incentivo a escrever a tese e pelas preciosas reflexões que me proporcionavam ao pensar o trabalho imaterial e a subjetividade.

Ao Leonardo Tonon, pelo apoio, pela singela amizade, fez com que meus dias em Porto Alegre tornassem os melhores de minha vida.

À Bia, Aline, Francielle, Vanessa, Cris, Leo Flach pela amizade sem fronteiras. Por cada momento vivido durante as aulas, desde os mais difíceis até aqueles em que, sem perceber, descobríamos juntos as alegrias da proa acadêmica.

Às colegas e amigas do doutorado que participavam dos divertidos “encontrinhos”.

À Regina, pela correção de português e pelos momentos de convívio afetivo.

À equipe do NSI/EA, pelo apoio durante a realização do doutorado.

À professora Neusa Cavedon, fonte de vida e intensidade.

À Universidade de Passo Fundo, especialmente aos colegas da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis, que acreditaram e confiaram na possibilidade desta pesquisa, apoiando a sua produção.

Aos meus amigos Nádia, Buaes, Sandra, Henrique, que me proporcionavam momentos de fuga para passeios e risadas.

À Dóris, pela confiança depositada em mim.

À minha mãe e minha irmã, que sempre estiveram ao meu lado, incentivando de todos os modos, nesses quatro anos.

Ao Bernardo pelo apoio constante.

Aos executivos bancários entrevistados bem como suas famílias, por terem acolhido a proposta dessa tese. E por terem me proporcionado momentos de profunda reflexão a cada encontro.

“Valeu mesmo a pena?
a cada milhão
duas pontes de safena”.
(Rafael Vecchio)

Resumo

Esta tese resultou de uma pesquisa que objetivou compreender a vivência dos dilemas pessoais de executivos bancários relativos à carreira em contexto de trabalho imaterial e suas repercussões nas relações familiares. Para tanto, em termos teóricos e com o objetivo de sustentar a tese, trabalhou-se com os conceitos de dilema, de subjetividade e estilos de vida apoiados especialmente em Bauman (2009; 2008; 2007a; 2007b; 2004), Pelbart (2000), Guatarri e Rolnik (2005) e Gaulejac (2007); de carreira, especialmente nos modelos que de carreira sem fronteira e proteana (SULLIVAN e ARTHUR, 2006; HALL, 1996), de trabalho imaterial amparado em autores tais como Lazzarato e Negri (2001), Lazzarato (2008; 2004), Negri (2009; 2008; 2003), Pelbart (2000; 2003) e Grisci (2008). Foram entrevistados dezesseis executivos bancários de Porto Alegre e da região metropolitana, bem como quinze representantes de suas relações familiares. As entrevistas estruturadas foram realizadas com os executivos bancários em seus ambientes de trabalho e com os familiares ocorreram em suas residências ou em estabelecimentos comerciais por eles indicados. A análise dos dados foi realizada de maneira qualitativa e seguiu as orientações propostas por Minayo (2001). Os resultados indicaram dilemas relativos à mobilidade espacial e funcional, e à privação da convivência. A existência dos dilemas não se mostrou inédita, porém, na contemporaneidade, eles tomam a vida profissional e pessoal dos sujeitos independentemente de limites espaço-temporais, afetando o modo de viver do executivo bancário e de sua família. Esta configuração está relacionada a um “modelo” de carreira profissional meteórica, de responsabilidade única do próprio trabalhador, em um contexto em que prevalece o trabalho imaterial (LAZZARATO e NEGRI, 2001).

Palavras-chaves: carreira profissional, dilemas, executivo bancário, relações familiares.

Abstract

This thesis stems from an exploratory research which aimed to discern the personal dilemmas related to the banking executives' career are currently shaped and understand how these dilemmas are twisted with their family relationships. In order to do so, to theoretically support this thesis, the following concepts were taken up: dilemma, subjectivity and life style, particularly as regarded in Bauman (2009; 2008; 2007a; 2007b; 2004), Pelbart (2000), Guatarri and Rolnik (2005) and Gaulejac (2007); career, especially in the light of the models of borderless and protean career (SULLIVAN and ARTHUR, 2006; HALL, 1996); immaterial work, as approached by authors like Lazzarato and Negri (2001), Lazzarato (2008; 2004), Negri (2009; 2008; 2003), Pelbart (2000; 2003) and Grisci (2008). The interviews were conducted with sixteen banking executives from Porto Alegre and the metropolitan area, and also with fifteen representatives from their family relations. The structured interviews were conducted with the banking executives within their work environments, while the interviews with family members occurred in their homes or in stores suggested by them. Data were analyzed in a qualitative way and followed the guidelines proposed by Minayo (2001). Results suggest the existence of dilemmas related to spatial and functional mobility and social life dispossession. The existence of these dilemmas is not a novelty. However, nowadays they take over the individual's professional and personal lives regardless of time and space limits. This, in turn, affects the executive and his family's way of life. Such configuration is connected to a "model" of meteoric professional career, which is the responsibility of the worker alone, in a context where immaterial work prevails (LAZZARATO and NEGRI, 2001).

Keywords: career, dilemmas, banking executive, family relations.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Modelo de carreira sem fronteiras e suas características....	47
Quadro 02: Modelo de carreira caleidoscópica e suas características....	49
Quadro 03: Modelo de carreira proteana e suas características.....	49
Quadro 04: Caracterização dos participantes da pesquisa.....	79

LISTA DE SIGLAS

ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

A1... 16 – Entrevistados numerados pela ordem de realização das entrevistas

A2... 16 – Entrevistados numerados pela ordem de realização das entrevistas

EnANPAD – Encontro da ANPAD

EnGPR – Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho

Febraban – Federação Brasileira de Bancos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 REVISÃO DA LITERATURA	23
2.1 Trabalho Bancário.....	23
2.2 A Noção de Trabalho Imaterial	27
2.3 As Especificidades do Trabalho Imaterial Bancário.....	36
2.4 Carreira.....	41
2.4.1 Carreira sem Fronteiras	45
2.4.2 Carreira Caleidoscópica.....	47
2.4.3 Carreira Proteana	49
2.5 Entrelaçando as Carreiras Individuais e as Organizacionais.....	50
2.6 Dilemas Contemporâneos Relativos à Carreira nos Estudos da Administração	54
2.7 Subjetividades e Dilemas Contemporâneos	62
2.8 A Dinâmica dos Dilemas Contemporâneos na Condução da Carreira	69
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	77
3.1 Característica da Pesquisa.....	77
3.2 Participantes da Pesquisa	78
3.3 Acesso aos Sujeitos e Coleta de Dados.....	83
3.4 Análise dos Dados.....	86
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	88
4.1 Carreira no Trabalho Imaterial Bancário.....	88
4.2 Vivência de Dilemas Relativos à Carreira no Trabalho Imaterial Bancário e suas Repercussões nas Relações Familiares	94
4.2.1 Dilemas Relativos à Mobilidade Espacial e Funcional	94

4.2.2 Dilemas Relativos à Privação da Convivência.....	103
4.3 Estilos de Vida Resultantes da Condução da Carreira em Contexto de Trabalho Imaterial.....	119
4.3.1 Apropriação e Desapropriação do Tempo de Vida em Geral	120
4.3.2 Hipersolicitação.....	123
4.3.3 Individualismo	126
4.3.4 Reprodução Acrítica do Modelo Vigente no Futuro dos Filhos.....	128
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	131
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	138
ANEXOS	151
Anexo 01.....	152
Roteiro Básico de Entrevista Individual com Executivos Bancários.....	152
Anexo 02.....	155
Roteiro Básico de Entrevista Individual com membros das relações familiares ..	155
Anexo 03.....	157
Termo de Consentimento Informado	157

1 INTRODUÇÃO

Estudos realizados por diversos autores apontam a relevância de múltiplas análises sobre as transformações que vêm ocorrendo no mundo do trabalho, especialmente sobre a transição do modelo fordista de produção para o pós-fordista (CASTEL, 1998; HARVEY, 2004; 2008; KOVÁCS; 1998; 2002; 2005; KOVÁCS, CASACA e FERREIRA, 2006). Alguns refletem, em especial, as conseqüências humanas de tais transformações, como, por exemplo, a corrosão do caráter, a fragilidade dos laços de solidariedade, as novas experimentações de tempo (SENNETT, 2004; 2006; BAUMAN, 2003; 2005; 2007a; 2007b; 2008). No que diz respeito às transformações do trabalho e suas conseqüências humanas, a atual experimentação do tempo assume uma dimensão extraordinária, em razão da velocidade e mobilidade que atingem os trabalhadores inseridos numa sociedade que Virilio (1996) denomina de “dromocrática”. Virilio (1996) associa dromologia à ditadura da velocidade, que se acentua e se potencializa por meio do vetor tecnológico que recai sobre e coloca em jogo as mais diversas situações do trabalho e da vida em geral.

Essa lógica da corrida, da aceleração e do instantâneo, que rege as atuais formas de estruturar e organizar o trabalho, contribuiu para a maximização da força de trabalho sob a noção de trabalho imaterial (LAZZARATO e NEGRI, 2001), que indiferencia tempo de trabalho e tempo de não-trabalho. O trabalho imaterial, cabe adiantar, ainda segundo Lazzarato e Negri (2001), configura uma nova relação produção-consumo, em que a demanda da gestão recai sobre a capacidade intelectual e afetiva dos trabalhadores, resultando na captura da vida como um todo para além de limites temporais e espaciais, adentrando, indiscutivelmente, nos espaços familiares. Do trabalho imaterial resultam, além de produtos materiais, produtos intangíveis como sentimentos de confiança, segurança e conforto por parte dos consumidores, possíveis apenas a partir da mobilização que fazem os trabalhadores de características que lhes são inerentes, como inteligência, criatividade, tomada de decisão, capacidade de relacionamento, etc.

O produto do trabalho imaterial depende menos da força física e do disciplinamento dos corpos dos trabalhadores e mais de sua criatividade e engenhosidade, de sua capacidade de gerenciamento da informação, de tomada de decisão e iniciativa e de seu investimento pessoal nas tarefas e nas relações (LAZZARATO, 2001; GRISCI, 2006). Desse modo, se tanto no taylorismo como no fordismo o corpo do trabalhador foi vigiado pela sua própria condição de visibilidade (TUCHERMAN, 2004), nessa nova relação produção-consumo é a alma do trabalhador que passa a ser demandada como produtiva e característica da competitividade entre as empresas, dizem Lazzarato e Negri (2001).

Nesses termos, o trabalho bancário constitui-se num cenário importante para o estudo que entrelaça trabalho imaterial, carreira e subjetividade. O trabalho bancário passou a experimentar mudanças significativas atreladas ao trabalho imaterial, demandando do trabalhador bancário a produção de informações, conhecimentos, serviços e valores, diferentemente do trabalho especializado e burocrático de outrora. Os bancos expressam claramente as transformações ocorridas no âmbito do trabalho e suas consequências aos trabalhadores bancários.

O trabalho do executivo bancário 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 constantemente pendentes.

Com vistas à construção de uma carreira, os trabalhadores bancários em geral vislumbram-se como executivos. A Administração tem definido o executivo como aquele que desempenha um papel gerencial que supervisiona as atividades de outros. Geralmente, os executivos passam a ser responsáveis pela realização das metas de desempenhos das empresas; por isso, suas responsabilidades são maiores. Tal fato também acontece com os executivos de instituições financeiras, que assumem uma carga de responsabilidade, especialmente por trabalharem com os investimentos financeiros de pessoas físicas e jurídicas. Portanto, para construir suas carreiras, os executivos aumentam consideravelmente sua carga de trabalho, bem como suas responsabilidades. Por isso, também apresentam como características principais a facilidade para liderar e assumir o comando, são organizados, objetivos e determinados (CARVALHO NETO, TANURE, SANTOS e LIMA, 2009).

As demandas por um outro trabalhador bancário, com um perfil diferente daquele que atendia às demandas anteriores às diversas formas de reestruturação que aconteceram no trabalho bancário, foram significativas. Isso interferiu na noção de carreira no banco que os bancários detinham e, por conseqüência, no modo de conduzi-la. Um registro abundante de trabalhos acerca do sofrimento psíquico é oferecido por Grisci (2008), Grisci, Cigerza, Hofmeister (2006), Grisci e Bessi (2004), Merlo e Barbarini (2002). Julga-se que o sofrimento psíquico acarretado à categoria em razão disso associa-se aos dilemas pessoais relativos à carreira e suas repercussões nas relações familiares.

As decisões relativas à carreira são sentidas com intensidade pela família, principalmente porque investir ou não fortemente na carreira vai depender das decisões tomadas no âmbito familiar ou não, que certamente estão relacionadas a deliberações difíceis e que trarão repercussões a todos.

Ao mobilizar a si em prol do trabalho, o trabalhador passa a ser responsabilizado pelo seu desempenho e também pelas conseqüências dele decorrentes (GRISCI, 2008). Associado aos modelos flexíveis de gestão, o trabalhador passa a conduzir a carreira e a vida segundo a lógica da gestão de si, como observam Sennett (2006) e Gaulejac (2007).

Aquele trabalhador que não atender às atuais demandas do trabalho assim caracterizado poderá vir a ocupar a condição de refugo humano, na perspectiva denunciada por Bauman (2005). Essa condição decorreria tão somente de suas escolhas e decisões pessoais, atreladas ao modo como as conduz, em particular a sua carreira. Isso porque, na lógica do trabalho imaterial que chama os indivíduos a serem sujeitos ou gestores de si, eles têm de assumir o funcionamento do “eu, sociedade anônima” que, ainda segundo Sennett (2004), também fragiliza seu caráter. Ao ver imputada a si a responsabilidade por eventuais sucessos e fracassos, dilemas pessoais relativos à carreira poderão se apresentar aos trabalhadores, em face da insegurança que caracteriza os tempos líquido-modernos (BAUMAN, 2007b).

Carreira profissional, aqui compreendida como seqüência de experiências de trabalho das pessoas ao longo do tempo (ARTHUR, HALL e LAWRENCE, 1989), tem sido objeto de interesse tanto no ambiente acadêmico como na mídia popular de negócios. Na esfera acadêmica, a carreira tem sido estudada principalmente pela interface com os seguintes temas: autogestão, comprometimento e desempenho,

aprendizagem, gênero, expatriação, tal como indica uma revisão dos artigos relacionados à carreira em anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração (EnANPAD), do Encontro Nacional de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (EnGPR) e em três dos principais periódicos nacionais da área – *Revista de Administração de Empresas* (RAE), *Revista de Administração da USP* (RAUSP) e *Revista de Administração Contemporânea* (RAC).

A mesma ênfase é dada pela mídia popular de negócios, sendo muito comum a oferta de “dicas” sobre a condução da carreira. Assim, constatou-se em revisão de artigos das revistas *Você S.A.* e *Exame*, no período de janeiro de 2008 a março de 2009, que a tônica das reportagens recai em orientações acerca do planejamento necessário para progredir profissionalmente e nas decisões supostamente acertadas para atingir o “sucesso profissional”. Os mais diversos artigos das revistas mencionadas indicam atitudes, posturas e comportamentos necessários para a construção de uma imagem necessariamente positiva. Também sinalizam que investimentos e escolhas devem ser feitos em termos de formação e relações sociais, abrindo caminho para o percurso profissional ascendente, que não comporta a ideia de fracasso.

As indicações sobre carreira focalizam tão somente o indivíduo em sua esfera de trabalho, sem, por vezes, considerar que o contexto que o cerca pode tanto promover como restringir as possibilidades de ascensão. Para dar conta desse contexto, várias reportagens, como, por exemplo, as matérias “Sua carreira em 2009” (*Você S.A.*, Jan./2009), “56 atitudes infalíveis para fortalecer sua carreira” (*Você S.A.*, Fev./2009), “Seja o talento que o mercado procura” (*Você S.A.*, Jun./2008), “Coragem para mudar” (*Exame*, Dez./2008), “Mundo sem fronteiras” (*Exame*, Jul./2008), “Executivos de sucesso” (*Exame*, Out./2008), apresentam “dicas” para o planejamento das trajetórias profissionais que sofreram impactos da atual crise do sistema financeiro. Também é ofertado pela mídia popular de negócio um modelo de inserção profissional e, particularmente, de construção de carreira, representado por carreiras bem-sucedidas, ilustradas com casos de profissionais em sua maioria jovens (até quarenta anos), muito bem remunerados.

Nota-se, assim, 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. Raras perspectivas críticas incluem em suas análises alguns condicionantes externos que repercutem

na carreira dos sujeitos, como a necessidade de conciliar a vida profissional e a familiar e a perda da referência do país de origem quando os executivos são expatriados, 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 e às repercussões desses dilemas nas relações familiares.

Da mesma forma, em uma revisão em periódicos internacionais, tais como *Human Resource Management Review*, *Career Development International*, *Journal of Organizational Behavior*, *Journal of Vocational Behavior*, *Journal of Career Development*, *Gender, Work and Organization*, nos quais o tema carreira é tratado de forma mais frequente, encontraram-se algumas indicações de que a carreira produz alguns dilemas, especialmente para as mulheres, como indicam os estudos de Maineiro e Sullivan (2005) sobre as carreiras caleidoscópicas que reportam os dilemas vivenciados pelas mulheres, especialmente em face da maternidade; as estratégias para encontrar o equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal (GUILLAUME e POCHIC, 2007); os dilemas vivenciados por homens e mulheres nas decisões que envolvem as mudanças de cidade e, por consequência, resultam em negociações entre o casal: quem será o eleito para seguir a carreira? Em qual delas investir, do marido ou da esposa? (SULLIVAN e ARTHUR, 2006). A relação entre saúde, bem-estar e carreira de mulheres adultas também foi pesquisada por Johansson, Huang e Lindfors (2007).

Entretanto, nenhuma das publicações encontradas trata a especificidade dos dilemas pessoais relativos à carreira e suas repercussões nas relações familiares de modo a contemplar também o olhar daqueles que compõem as relações familiares, dos sujeitos do trabalho, tal como se propõe para a presente tese. Pelo contrário, percebeu-se um número crescente de artigos com uma repetição das temáticas relativas à carreira, quais sejam: gênero, expatriação, competências gerenciais, comprometimento, empregabilidade e autogestão. No entanto, pouco se observou da interface entre carreiras e dilemas.

Adianta-se que, para a presente tese, compreende-se por dilema a vivência de uma situação complexa ou embaraçosa, que aponta saídas difíceis ou penosas, diante da qual os envolvidos se veem sem possibilidade de escolha satisfatória, usualmente ilustrada pela expressão “entre a cruz e a espada” (BAUMAN, 2007a).

Dos dilemas decorrem também as consequências que nem sempre deixam marcas boas nos sujeitos que passam por essas escolhas visto que, na percepção de Bauman (2007a, p. 33), “quer seja livre ou não a escolha, o preceito de escolher livremente e de definir todas as ações como resultados desta não é, com toda a certeza, uma questão individual”. A livre escolha, portanto, estaria fora do alcance.

É oportuno lembrar que dilemas acompanham a história da humanidade, mas, como afirma Bauman (2005, p. 25), “os problemas de hoje mudaram: são relacionados aos objetivos, e não limitados pelos meios. Agora não se trata mais de encontrar meios para atingir fins definidos de modo claro e então segurá-los com firmeza e usá-los com o máximo de habilidade para obter o maior efeito possível. A questão agora é a indefinição dos fins – que se desvanecem e dissolvem mais depressa que o tempo necessário para atingi-los, são indeterminados, não-confiáveis e comumente vistos como indignos de compromisso e dedicação eternos”.

É possível considerar, desde já, que do enfrentamento de dilemas pessoais relativos à carreira resulte a patologia da solidão (DEJOURS, 2004). Diante do dilema, o sujeito encontra-se só, quer porque o ato de compartilhar situações de fracasso em geral não é bem-vindo diante da lógica vigente de sucesso a qualquer custo, quer porque a fragilidade dos laços de solidariedade não o suportam. Nesses termos, a patologia da solidão seria sentida por inúmeros trabalhadores que migram de um emprego para outro ou de uma carreira para outra e estabelecem relações de curto prazo características da vida assinalada pela fluidez das relações e das fronteiras num mundo líquido-moderno (BAUMAN, 2001; 2007a). É assim que, se os trabalhadores tentassem compreender “o que significa o bizarro termo ‘individualidade’, dificilmente conseguiriam vinculá-lo a outra coisa na sua experiência de vida senão à agonia da solidão, ao abandono, à falta de moradia, à hostilidade dos vizinhos, ao desaparecimento dos amigos em que se podia confiar e com cuja ajuda se podia contar” (BAUMAN, 2007a, p. 35).

Considerando-se que os dilemas pessoais relativos à carreira terão reflexos diretos para os indivíduos que compõem a vida familiar, alguns questionamentos, refletidos a partir de Bauman (2009, 2008, 2007a, 2007b, 2004, 2003) se impõem: como a hipersolicitação ou a rentabilização do humano, como refere Gaulejac (2007), característica do trabalho imaterial, interfere na condução da carreira? Como as decisões relativas à carreira são vividas na composição da vida familiar? Como

aqueles que compõem as relações familiares absorvem o estresse relativo à condução da carreira e se colocam diante da vivência de um dilema pessoal? Como abrir mão de estilos de vida já cristalizados em prol de redimensionamentos na carreira? Estarão os indivíduos sitiados, como diz Bauman (2007a)? Em um contexto de velocidade associada também à mobilidade dos corpos, ao “estado de emergência”, como refere Virilio (1996), quais são as demandas relativas à carreira que mais se configuram como dilemas pessoais? Que tensões se mostram presentes na relação entre carreira e estilo de vida familiar? Quais são os medos e as inseguranças que envolvem a condução da carreira em contexto de trabalho imaterial? Que modos de relacionamento tecem os sujeitos com aqueles que compõem sua vida familiar, em razão do medo e da insegurança que perpassam a condução da carreira?

Bauman (2008, 2007b) coloca em evidência uma emoção constante na vida contemporânea: o medo, principalmente o medo derivado, representando um sentimento de estar sempre suscetível ao perigo. A sensação de medo caminha lado a lado com a sensação de insegurança. Há o medo da velhice, da insegurança do sustento, enfim, há os medos reais. No entanto, os medos que são sentidos hoje estão muito mais afastados dos perigos legítimos e mais próximos às suspeitas de insegurança. Diante deles, Bauman (2007b, p. 10) questiona: “Como essas mudanças modificam o espectro de desafios que homens e mulheres encontram em seus objetivos individuais e, portanto, obliquamente, como influenciam a maneira como estes tendem a viver suas vidas?”. A ameaça constante do medo deriva dos infinitos perigos que estão longe de terminar, uma vez que, para Bauman (2008, p. 12), “novos perigos são descobertos e anunciados quase diariamente, e não há como saber quantos mais, e de que tipo, conseguiram escapar à nossa atenção – preparando-se para atacar sem aviso”. Alguns medos aterrorizantes, que fazem parte do cotidiano da vida, são os medos de ser deixado para trás, da exclusão, de uma catástrofe pessoal, de sofrer solitariamente (BAUMAN, 2007a; 2007b; 2008). Esses podem, sem dúvida, ser associados aos dilemas pessoais relativos à condução da carreira.

Diante disso, toma-se como pertinente e relevante apresentar a seguinte questão de pesquisa para a tese:

Que dilemas pessoais relativos à carreira se configuram em contexto de trabalho imaterial bancário e quais são as suas repercussões nas relações familiares?

Para respondê-la, propõem-se os objetivos listados a seguir:

Objetivo Geral

Compreender a vivência dos dilemas pessoais de executivos bancários relativos à carreira em contexto de trabalho imaterial e suas repercussões nas relações familiares.

Objetivos Específicos

- 1) Contextualizar a construção e a condução da carreira na trajetória profissional de executivos bancários.
- 2) Verificar e analisar quais são e como são vivenciados os dilemas pessoais relativos à carreira de executivos bancários.
- 3) Analisar como os executivos bancários percebem a repercussão de seus dilemas pessoais relativos à carreira para aqueles que compõem suas relações familiares.
- 4) Analisar como aqueles que compõem as relações familiares de executivos bancários percebem como estes enfrentam os seus dilemas pessoais relativos à carreira.
- 5) Verificar e analisar que estilos de vida resultam da condução da carreira em contexto de trabalho imaterial.

A presente tese encontra-se estruturada em três pilares teóricos: um relativo ao trabalho contemporâneo, que coloca em evidência a noção de trabalho imaterial; outro relativo à carreira e outro, às subjetividades contemporâneas que contemplam a vivência e o enfrentamento dos dilemas pessoais. Assim, seguem-se a esta introdução um primeiro capítulo, referente à revisão da literatura; um segundo, referente aos procedimentos metodológicos que possibilitaram responder à questão

de pesquisa e os objetivos propostos, e um terceiro, com a apresentação e análise dos resultados. Por fim, apresentam-se as considerações finais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Estudos relativos ao trabalho contemporâneo privilegiam, em especial, as transformações que resultaram em outros modos de produção e consumo, conforme apontam autores como Harvey (2004; 2008), Lazzarato e Negri (2001), Lazzarato (2008; 2004) Negri (2009; 2008; 2003), Ferreira (2008), Castells (1999) e Castel (1998), e conseqüentemente outros estilos de vida, conforme apontam autores como Bauman (2009, 2008a, 2008b, 2008c, 2007a, 2007b), Sennett (2006; 2004a; 2004b; 2001), Virilio (1996; 1993) e Pelbart (2003; 2000). A vida que abarca e ilustra as principais transformações do trabalho tem sido denominada por Bauman (2007a) de “vida líquida”. A vida líquida, emergente num mundo líquido-moderno, guarda particularidades relativas aos modos de produção de subjetividade, em especial no que se refere ao trabalho. É a esse respeito que a revisão da literatura da presente tese tratará nos itens a seguir.

2.1 Trabalho Bancário

Os bancos nos quais se inserem os sujeitos da pesquisa ilustram o que vem acontecendo no setor. Portanto, a seguir apresentam-se as principais mudanças e características do setor que afetaram os modos de trabalhar dos bancários. A importância do sistema financeiro no mundo é motivo, inclusive, de forte intervenção das autoridades mundiais. Tal fato pode ser comprovado pela atuação dessas autoridades por ocasião da forte crise mundial do sistema financeiro nos anos de 2008 e 2009 (FEBRABAN, 2010). Os bancos possibilitam o aumento da formação do capital e a disponibilidade de crédito estimula o crescimento da economia. Crises bancárias de grandes proporções podem ter reflexos negativos generalizados não só em todo o sistema financeiro, como também no setor real da economia, na medida em que geram uma concentração significativa na liquidez do sistema econômico, podendo levar a sociedade à recessão (FEBRABAN, 2010; NASSER, 2008).

No Brasil, a reestruturação bancária foi realizada pelo Banco Central do Brasil por ocasião do lançamento do Plano Real, em 1994. Na época, visando manter a lucratividade e competitividade dos bancos, foi posta em prática uma série de

medidas, que levaram ao fechamento, fusão e aquisições de diversas instituições bancárias brasileiras (SEGNINI, 1999). Esse processo levou à diminuição de postos de trabalho no setor, o que acarreta até o presente competição acirrada entre trabalhadores, não só entre bancos.

A instabilidade aliada à imprevisibilidade resultante das reestruturações no setor, das políticas de gerenciamento, bem como das novas tecnologias, conduziu a com que o trabalho bancário adquirisse características de efemeridade. Para se manterem empregados, os trabalhadores bancários, especialmente os executivos, diante da acirrada competição e de automatização que rouba a cena do trabalho manual e rotineiro, devem se manter mais intelectualizados e com competências diferenciadas, as quais são absolutamente distintas das demandadas anteriormente, nitidamente mais operacionais. Características como ter bom relacionamento com os clientes, ser agradável, estar à disposição 24 horas por dia juntam-se a saber utilizar cálculos para prever os melhores resultados de investimentos, demonstrando a polivalência cada vez mais presente no trabalhador bancário (SEGNINI, 1999).

Nos últimos anos, o setor bancário vem apresentando um significativo aumento de investimentos em tecnologia, os quais se desdobram em aumento de clientes nos terminais de autoatendimento, especialmente daqueles de menor poder aquisitivo. Entre os clientes de maior poder aquisitivo ocorreu um aumento significativo no uso de cartões de crédito e no acesso a *home-banking*, que são as transações financeiras realizadas via internet nas residências dos usuários (FEBRABAN, 2008).

Os crescentes investimentos em tecnologia são acompanhados pelas terceirizações de determinadas funções, em particular das de apoio e manutenção. Dentre os cargos que são terceirizados encontram-se os de *telemarketing*, técnicos em manutenção dos sistemas e atendimento (*help desk*), especialmente aqueles ligados às máquinas de autoatendimento.

As demissões associadas ao investimento significativo em novas tecnologias de informação no sistema bancário fizeram de seus trabalhadores ou daqueles que restaram, após as demissões em massa e intensas reestruturações produtivas, vendedores de serviços financeiros. Aos trabalhadores que restaram e aos que foram demitidos pode-se associar o emprego líquido vigente na sociedade contemporânea. O emprego líquido é aquele que, no contexto das últimas décadas, em razão de fatores como a predominante perspectiva de curto prazo e as

mudanças tecnológicas e organizacionais que alteram a natureza do próprio trabalho, escorre pelas mãos (GRISCI, 2007), ou seja, não se apresenta de maneira sustentável. É nesse contexto que se insere o trabalho bancário.

Segundo estudos do Nasser (2008), as demissões no setor bancário relacionam-se com diversos fatores, como a automação bancária, as novas formas de organização do trabalho, as fusões, incorporações, privatizações e a terceirização. As terceirizações, especificamente, renderam um aumento do número de demissões no setor bancário, concomitantemente ao investimento intensivo em informatização. Desde a metade da década de 1990 até o ano 2005, a Federação Brasileira de Bancos (Febraban) já havia contabilizado mais de trezentos mil postos de trabalho encerrados, o que representa uma diminuição em 40% em dez anos. No caminho contrário, o número de contas correntes aumentou de 44 milhões para 72 milhões, o que caracteriza o sistema financeiro como uma grande indústria do setor de serviços, sendo, inclusive, cunhado o termo de “indústria financeira” ou “indústria bancária” pela Febraban.

O ritmo acelerado das mudanças reflete-se na criação de ícones como os chamados *Banco 24 horas*, *Banco 30 horas*, *Gerente até a meia-noite*, que indicam que os mercados financeiros não dormem. Tal fato tem interferência direta tanto nos modos de trabalhar como de viver dos executivos bancários e, em consequência, de suas famílias.

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

As rotinas bancárias, portanto, foram terceirizadas ou normatizadas a partir do forte investimento em tecnologia da informação. Os conhecimentos técnicos dos trabalhadores bancários, por sua vez, foram sistematizados em manuais de trabalho. As antigas rotinas burocráticas, portanto, cederam espaço para novas rotinas, especificamente aquelas ligadas à venda, sedução e manutenção dos clientes (NETZ, 2005).

O aumento do número de contas correntes e, portanto, de clientes conduziu também a que os bancos aumentassem os produtos oferecidos. Essa ampla gama de produtos apresenta suas especificidades, as quais requerem muita atenção. 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.

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

O *site* da Febraban disponibiliza, ainda, informações sobre educação profissional e corporativa (FEBRABAN, 2010), cujo enfoque em geral recai sobre o desenvolvimento das competências comportamentais dos bancários. Dentre os treinamentos oferecidos pelas instituições do setor financeiro para os trabalhadores bancários destacam-se: administração eficaz do tempo, empreendedorismo na gestão do capital intelectual, inteligência emocional e social na gestão de pessoas, *marketing* pessoal, motivação e competência em cenário de mudança, liderança e aconselhamento para gestores, desenvolvimento de habilidade de comunicação eficaz e oratória.

Assim, em geral, esses treinamentos se associam à noção de trabalho imaterial. Para a construção de sua carreira, os executivos bancários dependem da realização destes. Deverá, portanto, haver um sincronismo entre os treinamentos oferecidos pelo banco e a carreira almejada pelo bancário. São mais de vinte cursos oferecidos, com carga horária em média de vinte horas, que ilustram em seus conteúdos as demandas para a construção das carreiras dos executivos bancários associados aos altos resultados e desempenhos exigidos pelos diversos bancos (FEBRABAN, 2010).

A qualificação, portanto, acompanha o ritmo acelerado das mudanças no setor. A valorização do saber, do conhecimento e das novas habilidades e atitudes compõe o novo trabalhador bancário. Assim como os próprios bancos estão se

renovando, valorizam um contínuo processo de qualificação e de renovação de seus trabalhadores, independentemente do cargo que ocupam ou da idade. Entre os executivos, isso se evidencia com mais força, uma vez que dentre suas funções, está a de estrategista e planejador de todas as metas do banco, o que os coloca em posição de maior responsabilidade.

Os bancos nos quais se inserem os sujeitos da presente pesquisa ilustram, portanto, o que vem acontecendo no setor. Alguns bancos que empregam os entrevistados sofreram processos de aquisição, cujo primeiro impacto foi o acúmulo de funções para os executivos. Juntamente com o aumento de atividades e o empenho e dedicação para realizá-las, vieram também as promoções, que possibilitaram tanto a construção da carreira quanto os aumentos salariais significativos.

Após a contextualização e ilustração do que vem acontecendo no setor bancário brasileiro, apresenta-se a noção de trabalho imaterial e como a especificidade do trabalho bancário se insere nesse contexto.

2.2 A Noção de Trabalho Imaterial

Diversos estudos tratam da transição entre o fordismo e o pós-fordismo como modelos de produção. O modelo fordista de produção é marcado pela sociedade industrial produtora de bens e do trabalho assalariado, ao passo que o modelo pós-fordista é caracterizado pela sociedade da informação (CASTELLS, 2002); pela produção descentralizada, pela externalização das partes do processo produtivo, instituindo um novo padrão de relacionamento entre grandes e pequenas empresas (CASTELLS, 1999); pelo deslocamento do trabalho assalariado para contratos de trabalhos flexíveis (HARVEY, 2004; 2008); pela discriminação, vulnerabilidade e exclusão do trabalhador (CASTEL, 1998) e pela imaterialização do trabalho (LAZZARATO e NEGRI, 2001; LAZZARATO, 2005).

As características que distinguem um modelo do outro fazem parte do marco do regime de acumulação flexível. De modo especial, Harvey (2004) contempla análises sobre os novos modos de produção e consumo, notadamente no que diz respeito à aceleração do ciclo de vida do produto e à passagem de um modelo rígido

para outro flexível. Nesse sentido, o autor afirma, por exemplo, que os contratos de trabalho no regime de acumulação flexível passaram a ser fortemente desrespeitados e desregulamentados, quer pelas políticas de substituição de importações que se davam nos países de Terceiro Mundo, quer pelos movimentos das multinacionais em direção ao Sudeste Asiático, criando uma indústria fortemente competitiva. A mudança tecnológica, a automação, a busca de novas linhas de produtos e as fusões passaram, então, a integrar o primeiro plano das estratégias das empresas na busca pela sobrevivência no conturbado período das décadas de 1970 e 1980. Novos mercados, novos produtos e padrões de consumo passaram a ser a pedra angular do novo regime de acumulação flexível, assim chamado pela sua marca de confronto direto com a rigidez do modelo fordista.

Dentre as mudanças promovidas pelo regime de acumulação flexível encontra-se o redirecionamento do emprego do setor industrial para o setor de serviços, o que demandou a construção de novas habilidades por parte do operariado, concomitantemente à flexibilização das relações de emprego, levando a grande quantidade de mão de obra excedente sentisse a precarização do trabalho na própria pele.

Diversos autores, tais como Harvey (2004; 2008), Kovács (2002; 2004; 2005), Castells (2002), Abramo e Leite (2002) e Leite (2003), apresentam as repercussões sobre o emprego dos trabalhadores a partir da nova estrutura que configurou o novo mercado de trabalho. Em geral, de um lado tem-se um grupo periférico, consistindo em empregados com tempo parcial ou temporários; de outro, um grupo central, que tira proveito de maior segurança no emprego, no qual se encontram trabalhadores com boas perspectivas de promoção.

Um novo padrão de relacionamento entre pequenas e grandes empresas, caracterizado pela subcontratação e terceirização de suas atividades também abarca a nova estrutura do mercado de trabalho. O objetivo desse novo relacionamento é dar maior flexibilidade para as empresas diante do aumento da competição, tão presente no momento atual, especialmente pela liberalização da economia. Lado a lado com a nova estrutura do mercado de trabalho na acumulação flexível, as empresas passam também a inovarem seus produtos, a explorar novos nichos de mercado, a inserir novas tecnologias na produção, bem como sistemas de gerenciamento de estoques que permitem a aceleração do tempo de giro do produto.

Associado à redução do tempo de giro na produção, preconiza-se que o produto também tem reduzido seu tempo de vida útil. A atenção volta-se, então, para a moda fugaz e para uma maior indução do consumidor à necessidade da compra. Como salienta Harvey (2004, p. 148), “a estética relativamente estável do modernismo fordista cedeu lugar a toda a instabilidade e qualidade fugidias de uma estética pós-moderna que celebra a diferença, a efemeridade, o espetáculo, a moda e a mercadificação de formas culturais”. Com base nessa transição, o autor apresenta a condição pós-moderna, que no seu estudo se associa ao deslocamento do foco no produto para o foco no serviço, o que passa a exigir uma mobilização subjetiva do trabalhador sem precedentes. É importante salientar que, no mundo contemporâneo, o setor de serviços se expande concomitantemente ao setor produtivo, mostrando uma característica importante da noção ampliada de trabalho, que é a coexistência entre o trabalho material e imaterial, conforme considerações de Antunes (2003).

Com o aumento do emprego no setor de serviços, a partir da década de 1970, as mercadorias intangíveis, como a capacidade de obter informações precisas e atualizadas e a capacidade de análise instantânea de dados (HARVEY, 2004; CASTELLS, 2002), passaram a ser valorizadas e consideradas necessárias como vantagens competitivas tanto da empresa quanto do trabalhador, uma vez que “o próprio saber torna-se, ainda mais, uma mercadoria-chave” (HARVEY, 2004, p. 151). Essas mudanças, que se inserem na perspectiva da acumulação flexível do capital, “acentuam o novo, o fugidio, o efêmero, o fugaz e o contingente da vida moderna” (HARVEY, 2004, p. 161). Na esteira dessas transformações encontra-se o incremento do individualismo, principal consequência de períodos de fragmentação e insegurança econômica, produzido pelo regime de acumulação flexível.

Em decorrência de mudanças nas formas de emprego, produção e consumo, modificam-se os estilos de vida, que passam a se caracterizar, predominantemente, pela fluidez e instabilidade das relações. Bauman analisa em seus vários estudos sobre a vida contemporânea a busca illusória pela sensação de aconchego e segurança, a fragilidade do amor, o descarte e a substituição rápida das coisas, o desapego das coisas e pessoas, a insegurança generalizada, os tempos e os medos líquidos (BAUMAN, 1999; 2003; 2004; 2005; 2007a; 2007b e 2008, respectivamente).

Tais elementos compõem o que Bauman (2007a) denomina de “vida líquida”. Para o autor “a vida líquida é uma forma de vida que tende a ser levada à frente numa sociedade líquido-moderna. ‘Líquido-moderna’ é uma sociedade em que as condições sob as quais agem seus membros mudam num tempo mais curto do que aquele necessário para a consolidação, em hábitos e rotinas, da forma de agir. A vida líquida é uma sucessão de reinícios” (BAUMAN, 2007a, p. 7).

As análises que Bauman (2007a) faz sobre a vida líquida concretizam-se pelos estilos de vida que se revelam no cotidiano da sociedade contemporânea. Essa vida líquida abarca uma vida precária, diz o autor, que existe sob condições de incertezas constantes. Concomitante às incertezas na sociedade líquido-moderna, também se sobressai a síndrome do consumismo (BAUMAN, 2007a, p.110), promovendo o excesso e, portanto, o desperdício.

Sennett (2004), por sua vez, tece suas análises referentes aos atuais estilos de vida que o trabalho produz tomando por base a distinção entre o velho e novo capitalismo. Se no velho capitalismo o sujeito construía uma trajetória linear de vida e de trabalho, com direitos e deveres delimitados, no novo capitalismo o sujeito está ao sabor do mercado, ou seja, ele migra de cidade em cidade, constrói relações de curto prazo, concentra-se no momento imediato e deixa corroer as relações de confiança, de lealdade e compromisso mútuo. Para Sennett (2004) as formas flexíveis que o trabalho adquire, constituem-se num terreno fértil para a corrosão do caráter.

Nesse cenário se instala o desamparo do ser humano (CASTELL, 2005) e passa a predominar a lógica de que o trabalhador é o único responsável pela condução de sua carreira, como “eu, Sociedade Anônima” ou “empreendedor de sua própria vida” (GAULEJAC, 2007, p. 28). Essa nova lógica responsabiliza o indivíduo por encontrar soluções individuais para problemas que são sociais (CASTEL, 2005) e associa-se à noção de trabalho imaterial, especialmente pela lógica de se responsabilizar completamente pelo trabalho.

Chamar a atenção para as características da sociedade da informação e de serviços (CASTELLS, 2002; HARDT, 2001) ou da sociedade líquido-moderna, como a intitula Bauman (2007a), implica destacar o contexto em que se insere a lógica do trabalho imaterial, portanto, pensar a imaterialização da função produtiva.

A mundialização e financeirização da economia têm provocado reestruturação produtiva contínua, exigindo nova organização da produção e da vida. Atualmente, o

modelo que prevalece é o da economia informacional (HARDT e NEGRI, 2005), num regime de acumulação flexível (HARVEY, 2008; 2004). A economia, neste paradigma, gira em torno do setor de serviços, que se baseia na troca de informações e conhecimentos, alterando a qualidade e natureza do trabalho, cuja produção privilegia o imaterial (HARDT e NEGRI, 2005).

Os suportes teóricos tomados no sentido de contribuir para o entendimento da noção de trabalho imaterial provêm, como pode ser visto, em especial, de Lazzarato e Negri (2001), Lazzarato (2008; 2004), Negri (2009; 2008; 2003), Pelbart (2000; 2003) e Grisci (2006; 2007; 2008). Para que o trabalho imaterial torne-se produtivo, o trabalhador deve ser seduzido pelo projeto da organização, ser capturado em sua vida, resultando numa mobilização total para a empresa (LAZZARATO E NEGRI, 2001).

O trabalho imaterial envolve comunicação, criatividade, afetividade, interação humana, cooperação, demandando qualidades inerentes ao trabalhador, as quais extrapolam o plano do saber técnico. A “vitalidade”, de sua força inventiva, é a fonte para a produção do imaterial (PELBART, 2003). Retornam, então, à condição de *status* no mundo do trabalho as capacidades cognitivo-afetivas que a organização do trabalho no modelo taylorista havia rechaçado e que a escola comportamental trouxe de volta, especialmente com a teoria Y, nos anos de 1950.

Além disso, a lógica do trabalho imaterial não mais permite que se mantenham ilusões acerca da existência de fronteiras espaçotemporais a delimitarem o trabalho numa denominada jornada de trabalho. Claro está que o tempo de vida e o tempo de trabalho se sobrepõem um ao outro de modo indissociado e acarretam mudanças na percepção e vivência do tempo, marcado fortemente pela aceleração. Cada segundo, cada minuto, cada hora ou dia de produção, distribuição, troca e consumo de mercadorias analítico-simbólicos são restritos e esgotam-se definitivamente no espaço-tempo da instantaneidade e da simultaneidade em que foram produzidos, distribuídos, trocados e consumidos (FERREIRA, 2008). Assim, o trabalho imaterial pode acontecer em qualquer espaço-tempo de consumo, seja num supermercado, seja num aeroporto, café ou banco.

O trabalho imaterial inerente ao trabalhador, à primeira vista, proporciona-lhe ampliação da liberdade pela redução da alienação, das fronteiras e dos espaços de confinamento. Um olhar mais apurado, entretanto, associa-o às mais sutis formas de controle (GRISCI, 2006), que incessantemente prescrevem ao trabalhador a

responsabilidade pela consecução de bons resultados e sua manutenção enquanto ser produtivo e útil. Gestor de si, o trabalhador passa a atuar sob a forma de redes e de fluxos que dependem das capacidades relacionais, comunicativas e organizativas (LAZZARATO e NEGRI, 2001). Assim, sucesso ou fracasso são compreendidos como força ou fraqueza individual (SENNETT, 2001) e o trabalhador passa a atuar “em prol da rentabilização de si” (GRISCI, 2006, p. 329).

Portanto, do ponto de vista das novas formas de se organizar e fazer o trabalho, o trabalhador apresenta-se, de fato, cada vez mais como portador de capacidades imateriais de produção. No trabalho produtivo imaterial, o instrumento é o cérebro. Como já apontava Lazzarato (2004) o trabalho imaterial é também produção de conhecimento; assim, afirma que a produção econômica fica subordinada à produção intelectual. Na lógica da produção intelectual um dos princípios da economia não se faz presente: a escassez, tão presente nos princípios da teoria econômica.

Desse modo, há na lógica do trabalho imaterial e da economia informacional a produção livre de criação, a circulação livre das ideias. É a nova contradição para o capital, alicerçado pela lógica da divisão do trabalho (LAZZARATO, 2004).

A circulação livre das ideias, que dependem das funções cognitivas, é instantânea e irrepitível o que pressupõe uma mudança das temporalidades de produção, distribuição, troca e consumo. Todavia, no caso específico dos bens e serviços de natureza imaterial, estes estão sujeitos à instantaneidade do presente (FERREIRA, 2008). É por isso que a informação se constitui numa característica importante do trabalho imaterial; logo, quem não possui informação e conhecimento é excluído da produção, distribuição, troca e consumo dos bens e serviços analítico-simbólicos.

Para Negri (2009) a dinâmica da produtividade tende a depender da produção imaterial e do envolvimento humano e suas habilidades cognitivas, que são, na sua perspectiva, difíceis de serem medidas pelos critérios tradicionais de mensuração do trabalho, especialmente pela sua divisão. Isso dificulta pensar na regulação sobre o salário no trabalho imaterial e sua relação com a produtividade.

Negri (2008) afirma que imaterialidade nada tem a ver com abstração, mas com concretude, pois o trabalho imaterial constrói produtos materiais que se concretizam em serviços, em comunicação, em bem-estar; é organizado socialmente

por meio da linguagem, do trabalho cooperativo e da rede de relacionamentos. O trabalho, portanto, passa a valorizar atributos, tais como os intelectuais.

O trabalho imaterial, que depende fundamentalmente da mobilização de atividades intelectuais, afetivas e comunicativas, requer que a “alma do trabalhador desça à oficina”, afirmam Lazzarato e Negri (2001, p. 25). Destacam ainda, referindo-se ao trabalhador, que é “a sua personalidade, a sua subjetividade, que deve ser organizada e comandada. Qualidade e quantidade do trabalho são reorganizadas em torno da sua imaterialidade” (LAZZARATO E NEGRI, 2001, p. 25).

Lazzarato e Negri (2001) chamam a atenção para a não reprodução do trabalho imaterial em massa e a forma de reprodução de subjetividade. Assim, o trabalho imaterial demanda a mobilização subjetiva dos trabalhadores porque, além de resultar em objetos concretos, resulta também em informação, conhecimento, serviços, sentimentos de confiança e bem-estar, entre outros, a partir de atividades simbólicas e analíticas (HARDT, 2001). O resultado do trabalho imaterial é possível de acontecer porque incide sobre a subjetividade humana, tanto de quem produz o trabalho imaterial quanto de quem o consome.

Mais do que afetar a subjetividade, o que é consumido, independentemente do produto ou serviço, tem uma dimensão afetiva sobre a vida, porque, segundo Pelbart (2000, p. 36), “consumimos cada vez mais maneiras de ver e de sentir, de pensar e de perceber, de morar e de vestir, ou seja, formas de vida – e mesmo quando nos referimos apenas aos estratos mais carentes da população, ainda assim essa tendência é crescente”. E mais, afirma que

mesmo o entregador de pizza comporta um viés afetivo, nesse misto de cuidado, maternagem, trato, comunicação. Assim, desde os trabalhadores de *fast food* até os provedores de serviços financeiros, está em jogo um cuidado, uma interação, uma comunicação humana [...] o trabalho imaterial é trabalho afetivo no sentido em que seus produtos são intangíveis: um sentimento de tranquilidade, bem-estar, satisfação, excitação, paixão – ou até mesmo a sensação de estar simplesmente conectado ou de pertencer a uma comunidade (PELBART, 2000, p. 36).

O trabalho imaterial produz tanto informações e conhecimentos quanto afetos.

Pelbart (2000, p.36) questiona:

Por que considerá-lo imaterial se é um trabalho que mexe diretamente com a matéria, como o caso das profissões ligadas a vídeo, informática, imagem, publicidade que estão ligados à materialidade da tecnologia? Porque produz coisas imateriais. Em vez de fabricar apenas carros, geladeiras ou sapatos, esses setores produzem imagens, informação, conhecimento, serviços.

O trabalho imaterial condiz com a mobilização, por parte dos trabalhadores, de características pessoais como inteligência, criatividade, tomada de decisão e capacidade de relacionamento. Para que essas características sejam mobilizadas e venham a se mostrar como fator de competitividade para as empresas, é necessário que os trabalhadores estejam dispostos a cooperar. Nesse sentido, não há trabalho imaterial sem que haja cooperação com a empresa (NEGRI, 2003).

Diferentemente do modelo fordista de produção, que demandava principalmente a força física do trabalhador, em uma jornada que se restringia às atividades realizadas em tempo e local determinados, a lógica do trabalho imaterial não se reduz aos limites postos pelo local e tempo formais de trabalho. Assim, tempo de vida e tempo de trabalho sobrepõem-se um ao outro, tornando-se indissociáveis. Desse modo, o trabalho toma conta da vida, extrapolando os limites de tempo e espaço possíveis. O trabalho imaterial diz da apropriação da vida em todas as suas instâncias.

Pelbart (2003, p. 97) corrobora com essa ideia mencionando que “a intimidade do trabalhador, sua vitalidade, sua iniciativa, sua inventividade, sua capacidade de conexão foi sendo cobrada como elemento indispensável na nova configuração produtiva”. É o “homem por inteiro” que se requer hoje, diz o autor, observando ainda que

o que se requer de cada um é sua força de invenção, e a força-invenção dos cérebros em rede se torna tendencialmente, na economia atual, a principal fonte do valor. É como se as máquinas, os meios de produção tivessem migrado para dentro da cabeça dos trabalhadores e virtualmente passassem a pertencer-lhes. Agora a sua inteligência, sua ciência, sua imaginação, isto é, sua própria vida passa a ser fonte de valor (PELBART, 2003,p. 24).

Negri (2003) sugere que a tendência é o trabalho tornar-se cada vez mais imaterial, dependente, fundamentalmente, “das energias intelectuais e científicas que o constituem” (NEGRI, 2003, p. 92).

Pelbart (2000) reforça ainda a ideia de que o capitalismo atrela, cada vez mais, requisitos subjetivos ao trabalho. Para trabalhar na televisão, no vídeo, na publicidade, na informática, na moda, cada vez mais é requerida a subjetividade de quem trabalha, sua personalidade, autonomia, capacidade de decisão, comunicação, coordenação, capacidade de administração da própria atividade e de outros.

A noção de trabalho imaterial apresentada por Lazzarato e Negri (2001) e discutida e analisada por Pelbart (2000; 2003) associa-se às análises de Bauman (2007a) sobre a vida líquida e suas exigências de mobilidade, movimento, velocidade e versatilidade. Na vida assim caracterizada, apegar-se a relações fixas e ao sedentarismo pode não ser visto com bons olhos, lembra o autor. O que conta é a capacidade de estar em vários lugares ao mesmo tempo e de estar disponível diante das várias alternativas que se apresentam, mobilizando suas capacidades de sujeito sem fronteiras. A noção de trabalho imaterial na vida líquida traz implicações à condução da carreira, como se verá mais adiante.

Pelbart (2003, p. 100) sugere que “o ideal hoje é ser o mais enxuto possível, o mais leve possível, ter o máximo de mobilidade, o máximo de conexões úteis, o máximo de informações, o máximo de navegabilidade, a fim de poder antenar para os projetos mais pertinentes, com duração finita, para o qual se mobilizam as pessoas certas, e ao cabo do qual estão todos novamente disponíveis para outros convites, outras propostas, outras conexões”. Nesse sentido, o autor chama a atenção para uma palavra muito usada nos manuais de *management*: conexão ou *networking*. São as duas fontes de capital que se manifestam: o capital das relações e o capital das informações, produzindo sujeitos que vão assumir “estratégias de monitoramento de si” (PELBART, 2003, p.100), instituindo redes de conexões potenciais. Essas redes fazem parte das estratégias de otimização da carreira daqueles que rentabilizam ao máximo seu tempo de vida, utilizando-o, inclusive, para capitalizar as relações, ainda que não raro, superficiais.

Embora não faça uso da expressão “trabalho imaterial”, Gaulejac (2007, p. 87) observa que “o trabalho não consiste mais em realizar uma tarefa predefinida em tempos e horas, mas em realizar desempenhos. É preciso ser mais rápido, mais preciso, mais ativo, mais concreto”, numa nítida mobilização de si em prol da produção. O autor aponta que os programas de qualidade são os que mais exigem dedicação e adesão dos funcionários, estando, na maioria dos casos, associados à gestão do desempenho. As avaliações de desempenho são, em geral, individuais, punitivas e produzem inseguranças e sofrimentos, pois estão em sintonia com a lógica do descarte ou do refugo tanto das coisas quanto das pessoas, conforme alertam Sennett (2006) e Bauman (2007a), respectivamente.

Como elucida Dejours (1999, p. 27), “por trás da vitrina, há o sofrimento dos que trabalham. Dos que, aliás, pretensamente não mais existem, embora na

verdade sejam legião, e que assumem inúmeras tarefas arriscadas para a saúde”. Para o autor, trata-se de um sofrimento que não se vê, de um sofrimento invisibilizado a compartilhar espaços com um prazer que também não é visível, sendo ambos “estados afetivos não mensuráveis” (DEJOURS, 1999, p. 29).

O sofrimento encontra-se relacionado à impossibilidade de uma separação entre dentro-do-trabalho e fora-do-trabalho, tal como refere Dejours (2004) em seus estudos sobre a psicodinâmica do trabalho. Para o autor “o funcionamento psíquico não é divisível. O homem que está engajado em estratégias defensivas para lutar contra o sofrimento no trabalho, não abandona seu sofrimento psíquico no vestiário. Ao contrário, leva suas contrariedades mentais consigo e necessita da cooperação de seu círculo de relações mais íntimas para manter suas defesas em estado de funcionamento para o momento de regresso ao trabalho” (DEJOURS, 2004, p. 101).

A noção de trabalho imaterial, com suas decorrências, pode ser vista nas especificidades do trabalho bancário, conforme se descreverá a seguir.

2.3 As Especificidades do Trabalho Imaterial Bancário

Em que pese à longa e rica história do setor bancário, limita-se, a presente tese à perspectiva que o toma a partir dos desdobramentos das reestruturações ocorridas desde a década de 1970, uma vez que o trabalho bancário passou a experimentar mudanças significativas e intensas principalmente com a introdução das novas tecnologias. Grisci e Bessi (2004) apresentam três características que estão presentes no trabalho bancário atual: a automatização, o aumento do desemprego e o trabalho mais intelectualizado, que demanda um trabalhador com capacidades e qualificações distintas das anteriormente demandadas.

Em especial, o trabalho bancário sofreu alterações que se mostraram aos bancários como intensas, instantâneas e inevitáveis (GRISCI, 2000), o que resultou em consequências diretas nos modos de trabalhar e de ser dos bancários (GRISCI, 2008; BESSI e GRISCI, 2007; GRISCI; BESSI, 2009; HOFMEISTER; CIGERZA, 2006; GRISCI; CIGERZA; HOFMEISTER, 2006; GRISCI e BESSI, 2004; CARVALHO NETO e OLIVEIRA, 1998; LARANGEIRA, 1997; JINKINGS, 1996; GRAVINA, 2002; FERREIRA e SEIDL, 2009; SILVA, PINHEIRO e SAKURAI, 2009).

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

condição de sobrevivência para qualquer instituição financeira que pretendesse se inserir no sistema e competir com a mesma força que outros bancos estrangeiros já vinham praticando (SEGNINI, 1999).

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

Após as reestruturações produtivas ocorridas no setor bancário, na década de 1990, o trabalho bancário passou a assumir um *status* diferenciado no mercado financeiro. Suas características de outrora com funções burocratizadas e especializadas, passaram a adquirir uma posição de consultoria de negócios, função que leva o trabalhador a oferecer e vender um leque amplo de produtos e serviços aos seus clientes. Tal função demanda características do trabalho imaterial, principalmente aquelas ligadas ao afeto (JINKINGS, 1996), pois na tentativa de manter um cliente é preciso que se desperte nele sentimentos de segurança e confiança em quem oferece o serviço.

Aliadas a essa nova posição, as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) possibilitaram armazenar uma quantidade infinita de dados, que passaram também a exigir do trabalhador bancário a rentabilização de si para ganhar velocidade. Tal cenário abarca um controle sem precedentes deste trabalhador, na forma de autocontrole. É assim que ele mobiliza velocidade, flexibilidade, capacidade comunicativa e afetiva, criatividade. O fracasso ou sucesso da mobilização de si é considerado de sua exclusiva responsabilidade.

O trabalho bancário passou, portanto, a demandar do trabalhador a produção de informações, conhecimentos, serviços e valores, diferentemente do trabalho majoritariamente burocrático de outrora; assim, passou a apresentar características que são consideradas próprias do trabalho imaterial, por mobilizar a subjetividade do trabalhador, além de suas qualificações profissionais técnicas. Os bancos expressam claramente as transformações ocorridas no âmbito do trabalho e suas consequências aos trabalhadores.

Para Lazzarato e Negri (2001, p. 44-45), o “produto ‘serviço’ torna-se uma construção e um processo social de ‘concepção’ e de inovação. Nos serviços, os empregos de *back-office* (o trabalho clássico em serviços) diminuem, enquanto aumentam os de *front-office* (as relações com os clientes)”. Os trabalhadores bancários do *front-office* são responsáveis pela “gestão da intimidade” da clientela (GRISCI; HOFMEISTER; CIGERZA, 2006, p. 263). Esse tipo de gestão caracteriza-se por ter um modo de atendimento personalizado, possível somente mediante a potencialização do trabalho imaterial, que busca captar quais são as necessidades e os desejos da clientela a fim de se antecipar a elas.

Os novos modos de trabalhar dos sujeitos bancários, especialmente aqueles responsáveis pela gestão da intimidade da clientela, apresentam-se recorrentes nos estudos citados; relacionam-se, entre outros, à gestão da imagem tão em voga em razão “do imperativo à satisfação dos clientes” (GRISCI, 2008, p.19). À gestão da imagem associa-se a visibilidade da beleza, do bem-estar, da saúde, características consideradas pelos bancos essenciais para o atendimento ao cliente e a associação da imagem do bancário à imagem que o banco deseja manter na sociedade.

As perspectivas de carreira do trabalhador bancário, nesse cenário, se associariam à autogestão da carreira caracterizada por uma relação independente entre empresa e indivíduo. O trabalhador bancário passaria a ser gestor de sua carreira nos moldes do gestor de si (GAULEJAC, 2007), que não deixa de ter uma ideia de liberdade, pautada numa trajetória em ziguezague, tal como, Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007a) caracterizam as carreiras contemporâneas.

No entanto, algumas pesquisas, que serão relatadas a seguir, apontam resultados desfavoráveis à saúde do trabalhador. As consequências da adesão tanto ao banco como à carreira, nos moldes da autogestão, implica doação da vida como um todo para o trabalho. Ter comprometida sua vitalidade ao banco por longos anos e a percepção de que em troca houve poucos benefícios é a conclusão da pesquisa de Ferreira e Seidl (2009) acerca do mal-estar dos bancários relativo à organização do trabalho. Esse mal-estar no trabalho faz parte da cultura organizacional do banco analisado e produz dilemas em relação às carreiras dos bancários, especialmente porque o salário, dependendo do cargo almejado, é desproporcional em relação às responsabilidades da nova função. Os resultados apontam também que o alto nível de responsabilidades e as exigências requeridas pelo banco resultaram em estresse e fadiga profissional, fato que interferiu nas relações familiares.

Na esfera de estudos relativos à saúde do trabalhador, Gravina (2002) na busca de compreensão dos impactos que as lesões por esforços repetitivos (LER) provocam em trabalhadores bancários, as quais surgem especialmente pela rentabilização de si mediante o grande número de atendimentos diários a que esse trabalhador é submetido, chega a resultados que dizem da interferência que a organização do trabalho tem em suas vidas familiares, pelos projetos de vida estancados, comprometendo vida pessoal e familiar. Não raro, observaram-se a tristeza e o mau humor levado para casa em função das dores provocadas pela LER e, conseqüentemente, desentendimentos no núcleo familiar.

De acordo com o tempo de banco, os afastamentos são também maiores, conforme demonstra a pesquisa de Silva, Pinheiro e Sakurai (2009). A presença do aumento de distúrbios mentais, em detrimento das doenças osteomusculares, chama a atenção dos pesquisadores e indica que a intensificação do trabalho tem atingido também a capacidade psíquica dos trabalhadores, mudando o perfil dos adoecimentos. A pesquisa ainda indica que é a idade entre 40 e 49 anos que mais sofre com tais doenças, ou seja, trabalhadores em idade de ascensão em suas carreiras e com uma estrutura familiar já concretizada.

A nova organização do trabalho bancário também impactou os departamentos de recursos humanos dos bancos, que tiveram de estruturar um número significativo de programas de carreiras criativos para poderem atender, adaptar e motivar trabalhadores que vinham de um processo fadigoso de demissões e reestruturações provenientes da desregulamentação do mercado (LARSEN, MORGENSEN e OLSEN, 2000). Da mesma forma, os responsáveis pela atração e retenção de funcionários tiveram de passar a buscar aqueles com as características mais condizentes com a nova forma de trabalho, ou seja, profissionais que tivessem preparação técnica aliada a habilidades sociais, fossem competitivos e amáveis (SEGNINI, 1999).

É nesse sentido que se descreve a seguir a condução das carreiras nos bancos. A questão que motivou a busca por esse entendimento foi: As instituições financeiras, em geral, têm políticas de gestão de carreira? Em uma busca nos *sites* dos bancos que empregam os executivos bancários que participaram da presente tese, encontraram-se alguns resultados importantes à temática desenvolvida. Nos bancos estrangeiros que adquiriram bancos brasileiros destaca-se a possibilidade de construir carreira internacional. Em alguns bancos nacionais, a partir do acesso à

intranet restrita a funcionários, notou-se que as possibilidades de construção da carreira são apresentadas como irrestritas e dependentes da dedicação do profissional que vai planejá-la. As possibilidades de ascensão são ancoradas pelas avaliações de desempenho e pelo número de treinamentos realizados. Outros dispõem em seus *sites* possibilidades de enviar currículos, bem como uma listagem das vagas oferecidas. Em *links* “trabalhe conosco” descrevem uma série de competências requeridas dos aspirantes à vaga, tais como “comprometimento, visão estratégica, facilidade para trabalho em equipe, foco no cliente, mobilidade, liderança, visão de negócio e cooperação”¹, que certamente se associam à noção de trabalho imaterial já apresentada anteriormente.

Outros estudos relativos ao trabalho dos bancários, como o apresentado por Grisci, Cigerza, Hofmeister e Becker (2006), mostram a rápida ascensão dos mais jovens a cargos altos, ao passo que os mais velhos ficam com os piores cargos após a reestruturação bancária, especialmente após o ano 2000. Ao mapearem e analisarem a mobilidade dos funcionários após a reestruturação produtiva do setor bancário, os resultados indicaram que a mobilidade recaiu de maneira diferenciada nos trabalhadores, tendo um efeito perverso para aqueles com mais tempo de serviço e mais velhos.

Afora isso, têm-se também as fronteiras entre tempos de trabalho e não-trabalho cada vez mais difusas, aliadas à perda de controle sobre o tempo e o trabalho, que, associada à mobilidade para sobreviver na lógica da instabilidade organizacional, leva também à instabilidade nos laços familiares (GRISCI et al. 2006) ficando a própria vida à mercê das imposições da empresa.

Nesse funcionamento, ao temerem perder seus empregos, muitos trabalhadores fazem o movimento do consentimento em relação à mobilidade. Isso faz pensar que a carreira, nos termos da mobilidade, nem sempre é uma escolha consciente do trabalhador. Por vezes, são dilemas que se colocam à frente da vontade do sujeito; assim por mais que resultem em sofrimento psíquico, não lhe sobram chances para poder fazer outra escolha.

O trabalho bancário, portanto, constitui-se em importante fonte de estudo, na medida em que entrelaça trabalho imaterial, carreira, subjetividades e dilemas contemporâneos, como se verá a seguir, na continuidade desta revisão da literatura.

¹ Informação retirada do *site* de um banco.

2.4 Carreira

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, surgido no século XX.

O desenvolvimento do discurso sobre carreira nesta tese 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 seqüência de experiências de trabalho de uma pessoa ao longo do tempo num 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 se locomovem 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 se caracterizava 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 e ARTHUR, 1994; HALL, 1996), associados, enfaticamente, ao investimento de si mesmo, na adoção de idéias e integração aos valores correspondentes à “vida como *business*”, próprios da modernidade líquida (BAUMAN, 2001; 2007a). Numa 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, se movimentam 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, se constituirá num modelo autogestionário e, conforme características próprias do contexto da modernidade líquida (BAUMAN, 1999), da carreira profissional se poderá esperar que seja fluida, instável, flexível.

Lado a lado 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, as avaliações 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, em especial o de Faria, trazem à tona as doenças mentais produzidas no 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, a que Chanlat (1995) já denominava de “tradicionais” têm em sua estrutura uma movimentação marcadamente linear e vertical, diferentemente das carreiras individuais, que se movimentam mais dinamicamente e numa perspectiva plurifocal. Nas carreiras individuais, a ênfase está na autogestão, total ou pela maior condução feita pelo trabalhador que pela organização. Associadas a essa gestão individualizada estão a avaliação do desempenho dos trabalhadores e a conseqüente 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 descrição de cargos, ao planejamento da carreira e às promoções, às várias modalidades de remuneração e à gestão do desempenho. Esta 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; BOHLANDER, SNELL e SHERMAN, 2003).

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 são permeadas pelo desenvolvimento dos planos de carreira na organização para contribuir com a motivação e produtividade dos funcionários (GUTTERIDGE e OTTE, 1983). Além disso, por parte da empresa, um plano de carreira promovia, conforme alguns autores, sentimento de filiação e segurança (HALL e 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, nas décadas de 1970 e 1980 tem os temas correlatos à satisfação e eficiência organizacional, ou seja, a preocupação com a produção e pesquisas sobre carreiras era com a satisfação dos indivíduos e com sua respectiva produtividade.

A associação entre carreiras individuais e organizacionais inicia-se com estudos no final da década de 1980, com Granrose e Portwood (1987). Em seu estudo 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 estructure 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, que 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. É influenciado constantemente por fatores externos (cultura, ambiente, organizações, instituições e sociedade), além dos fatores que dizem respeito às teorias de orientação à carreira (MANSANO, 2003) e que dizem respeito essencialmente a estratégias de poder para controlar a inserção do indivíduo no mercado de trabalho.

Já Baruch (2006) afirma que, enquanto algumas teorias retratam que as carreiras estão cada vez mais sob a responsabilidade do indivíduo, outras defendem que as empresas ainda detêm essa responsabilidade. O autor desmistifica essas teorias ao argumentar que nenhuma delas capta verdadeiramente a natureza da realidade das carreiras atualmente. Ele mesmo se preocupa em apresentar os dois pontos de vista, o individual e o organizacional; faz uma revisão da literatura existente sobre carreira e argumenta que as carreiras ainda se mantêm estáveis para a maioria das pessoas.

O autor também questiona a apropriação da carreira: se para o indivíduo, quando ele investe em si mesmo, ou se é da empresa, quando ela investe e gerencia a carreira do sujeito? A carreira não está, portanto, sob o total controle do indivíduo nem sob o total controle da organização. No caso das grandes corporações, especialmente, a responsabilidade de planejar e gerenciar a carreira de seus trabalhadores será maior que em uma organização de porte médio ou pequeno, por exemplo. Baruch (2006) argumenta que algumas carreiras, tais como as públicas, seguem os passos tradicionais da carreira, o que implica estabilidade independentemente do sistema.

Na literatura percorrida alguns modelos se mostraram recorrentes e que tem em sua essência a carreira gerenciada pelo indivíduo. Esses modelos projetam uma relação de independência entre indivíduo e empresa e são apresentados a seguir.

2.4.1 Carreira sem Fronteiras

A dinâmica de responsabilização do trabalhador por sua própria trajetória profissional configura diferentes modelos de carreira, dentre os quais se destacam os modelos de carreira sem fronteiras (DEFILLIPI E ARTHUR, 1994), carreira proteana (HALL, 1996) e carreira caleidoscópica (MAINEIRO e SULLIVAN, 2005). Todos esses modelos têm em comum o planejamento da carreira transferida do âmbito da empresa para o trabalhador.

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 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; 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 BAILY, 2000). Alguns autores (CHALLIOL, 2004; INKSON, 2004; EATON e BAILY, 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 dos executivos em relação a sua carreira e à repercussão nas relações familiares 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, podendo até mesmo conduzir à dissolução da família.

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. Entende-se que a carreira sem fronteiras preconiza um modelo próprio da vida líquida (BAUMAN, 2007a), ou dos tempos líquidos (BAUMAN, 2007b), uma vez que este modelo pressupõe viver de maneira incerta.

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, em razão de esse modelo ser essencialmente flexível e isento de segurança, permite especular, desde já, a existência de dilemas, uma vez que a escolha da qualificação e rumo da trajetória profissional está no arbítrio do indivíduo e muitas dessas escolhas têm potencial ou são igualmente recompensadoras. 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.

O Quadro 1 resume o modelo de carreira sem fronteiras.

Quadro 1 - Modelo de carreira sem fronteiras e suas características

Modelo de carreira	Características
- Carreira Sem Fronteiras	<ul style="list-style-type: none"> - atravessa fronteiras entre organizações; - prevê rede de relacionamentos; - supõe mobilidade física e psicológica (SULLIVAN; ARTHUR, 2006)

Fonte: Adaptado de Sullivan e Arthur (2006)

2.4.2 Carreira Caleidoscópica

A carreira caleidoscópica, por sua vez, foi assim denominada por Mainiero e Sullivan (2005). Num corte enfático de gênero, este modelo de carreira é um exemplo vivenciado pelas mulheres, em geral, as quais, na tomada de decisão quanto à carreira, consideram suas vidas na totalidade, ou seja, incluem as várias esferas que afetam decisivamente suas vidas.

Assim como um caleidoscópio, a carreira das mulheres que foram pesquisadas por Mainiero e Sullivan (2005) muda de acordo com as diferentes fases de suas vidas pessoais, especialmente aquelas fases em que as decisões relativas à carreira irão impactar outras pessoas, em especial aquelas de suas relações familiares. Levar em conta o contexto em que está inserida a carreira seria, nas palavras dessas autoras, “melhor que torná-lo invisível” (MAINIERO e SULLIVAN, 2005, p. 113). É interessante o que explicita uma das mulheres entrevistadas sobre a sua capacidade de resistir à carreira: “alguém tem que ceder” (MAINIERO e SULLIVAN, 2005, p. 111).

O modelo da carreira caleidoscópica é dado como positivo e acrítico por Mainiero e Sullivan (2005), como se as mulheres tivessem outra opção. As mulheres dificilmente chegariam aos melhores cargos, porque os homens se recusam a dividir com elas as responsabilidades e cuidados com a família. É como se nesse modelo tivesse sido criado um modelo de carreira para a mulher não competir com os homens pelos cargos mais altos.

Ainda no mesmo estudo, as autoras apontam que as mulheres se interessam por construir suas carreiras a seu modo, ou “em fazer a carreira encaixar em suas vidas e não tomar por completo suas vidas” (MAINIERO e SULLIVAN, 2005, p.

113). A resistência das mulheres e / ou a sua insubordinação à carreira segundo o modelo ditado pelo mercado contemporâneo ocorre pela busca de outros contratos de trabalho, temporários ou parciais, e até pelo desligamento da empresa.

As falas das entrevistadas por Mainiero e Sullivan (2005, p. 109) relatam experiências de se sentirem à margem da vida dos filhos, ou a necessidade de mudarem o foco do trabalho para garantir e facilitar maior convivência familiar, ou de buscarem mais qualidade de vida pela presença junto à família e amigos. No decorrer desse estudo, as autoras propõem o seguinte questionamento: “A carreira adotada pela mulher que descreve essa situação seria menos importante porque ela ficou um tempo fora do mercado de trabalho para cuidar de seus filhos?” (MAINIERO e SULLIVAN , 2005, p. 110). Suas considerações ponderam que as interrupções na carreira das mulheres não significam, necessariamente, ausência de carreira, porém uma carreira diferente, com características que preservam as relações familiares.

Em artigo mais recente, publicado no *Organizational Dynamics*, as mesmas autoras (SULLIVAN e MAINIERO, 2007) compreendem em suas discussões vários programas de empresas que decidiram incluir no espaço de trabalho tempo para que seus funcionários pudessem conviver mais com a família. Essas alternativas adotadas pelas empresas tinham por objetivo não perder os bons profissionais nem os investimentos feitos em treinamento e desenvolvimento (SULLIVAN e MAINIERO, 2007). Alguns exemplos de propostas que aliam a vida profissional à familiar têm sido o trabalho flexível, trabalho *part-time*, trabalho em casa com instrumentação adequada por parte da empresa. Também há possibilidades de sair da empresa para fazer cursos, ficar com a família, viajar, dentre outras, incluindo acordos ou garantia de retorno até cinco anos.

No Quadro 2 resumem-se as características fundantes do modelo de carreira caleidoscópica apresentado.

Quadro 2 - Modelo de carreira caleidoscópica e suas características

Modelo de carreira	Características
- Carreira Caleidoscópica	<ul style="list-style-type: none"> - leva em conta o contexto que a carreira está inserida; - caracteriza-se como modelo de carreira seguido pelas mulheres; - muda de rumo de acordo com as diferentes fases da vida (MAINIERO e SULLIVAN, 2005)

Fonte: Adaptado de Mainiero e Sullivan (2005).

2.4.3 Carreira Proteana

Outro modelo de carreira é conhecido por carreira proteana. O termo “proteana” deriva do deus marinho Proteu, que, na mitologia grega, possuía a habilidade de mudar de forma e estrutura sob o comando de sua vontade.

No contexto deste estudo, a carreira proteana é aquela que também se reconhece por carreiras negociáveis (HALL, 1996). Para Hall (1996), a carreira proteana apresenta-se como um contraponto à carreira organizacional caracterizada pela segurança no emprego. No modelo tradicional, os contratos psicológicos fundamentavam-se na troca de lealdade entre empresa e funcionários; ao contrário, os novos contratos são assumidos pelo sujeito, em compromisso consigo mesmo, manifesto pelo autocontrole. O autor salienta que a carreira proteana é dirigida mais pelo indivíduo do que pela organização e pode ser redirecionada de tempos em tempos para atender as suas necessidades.

No Quadro 3 resumem-se as características fundantes do modelo de carreira proteana.

Quadro 3 - Modelo de carreira proteana e suas características

Modelo de carreira	Características
- Carreira Proteana	<ul style="list-style-type: none"> - é dirigida mais pelo indivíduo do que pela organização; - exige investimento em novas e diferentes competências; - prevê a passagem da pessoa por várias empresas (HALL, 1996).

Fonte: Adaptado de Hall (1996).

Os modelos apresentados são recorrentes na literatura internacional, tal sua importância nos estudos em Administração, mais especificamente em recursos humanos. Assim, após terem surgido diversos trabalhos empíricos derivaram desses modelos.

Briscoe e Hall (2006) elaboram alguns perfis que o trabalhador deve ter com base na combinação das carreiras sem fronteiras e proteana, a saber: capacidade de ter solidez nas decisões, de serem idealistas e questionadores. Segundo os autores, tais perfis possibilitam uma efetiva intervenção na condução das carreiras dos indivíduos. Estar atento a esses perfis, para os autores, pode possibilitar a elaboração de estratégias em relação à carreira profissional, a qual está permeada por mudanças e oportunidades. A autogestão da carreira está associada ao controle dos perfis de si e que também são exigidos pelo mercado de trabalho; dependendo das competências e dos perfis desenvolvidos, o sujeito estará apto a trocar de empresa, de cidade, na lógica da mobilidade física.

É importante destacar que, enquanto Hall (1996) se coloca como um defensor da carreira proteana, em uma perspectiva gerencialista, Mainiero e Sullivan (2005) apostam na carreira caleidoscópica como saída para aquelas mulheres que necessitam se dedicar também a suas vidas pessoais.

2.5 Entrelaçando as Carreiras Individuais e as Organizacionais

Qualquer que seja a escolha dentre os modelos de carreira apresentados, há transferência de responsabilidade pela carreira da empresa para o indivíduo, o qual é reconhecido como autor de suas escolhas e também responsável único por seu sucesso e fracasso (FONTENELLE, 2005; SENNETT, 2006). Nesse sentido, Chanlat (1995) caracteriza a ruptura entre os dois modelos de carreira: o tradicional e o contemporâneo. O tradicional é relativo ao trabalhador pertencente aos grupos socialmente dominantes, com contrato de trabalho estável e com expectativa de progressos, caracteristicamente linear e vertical. Por sua vez, o modelo contemporâneo destaca os trabalhadores, homens e mulheres pertencentes a grupos sociais variados, inseridos num regime de trabalho instável e tendo a

construção da carreira sob seu controle, com progressão dinâmica e, possivelmente, descontinuada.

Há uma década e meia, Chanlat (1995, p. 73) já sintetizava essa ruptura ao afirmar:

No presente momento, as carreiras são, com efeito, menos estáveis e menos lineares do que antes. A chegada maciça das mulheres, as mudanças tecnológicas, e a reestruturação da economia vão introduzir uma variedade de comportamentos anteriormente desconhecidos. Podemos parar de trabalhar para estudar, estudar trabalhando, educar as crianças e voltar ao mercado de trabalho e aos estudos, reorientar a carreira mais freqüentemente, tirar uma licença sabática, etc. Todas essas coisas, que eram menos realizáveis no passado, introduzem rupturas no modelo de carreira tradicional. Veremos que esta instabilidade e essa descontinuidade não são, ainda hoje, sinônimos de progresso e bem-estar para todos aqueles a elas submetidos.

Esse conjunto teórico permite a reflexão relacionada à perspectiva do trabalho imaterial, uma vez que as competências assimiladas e realizadas desencadeiam processos de subjetivação no trabalhador, de tal modo que ele próprio se exige mobilidade afetiva para garantir a concretude de sua carreira.

Pode-se inferir que cada modelo subentende dispositivos para uma determinada produção de subjetividade, os quais, sem dúvida, irão nortear a vida pessoal e profissional dos trabalhadores. A carreira diz respeito tanto às formas de autocontrole pelo comprometimento e dedicação à empresa e desenvolvimento das competências necessárias ao crescimento profissional exitoso, quanto às formas de controle a respeito das políticas da vida que se constituiu e resulta em processos de subjetivação, sustentando integralmente a vida do trabalhador, uma vez que ele faz render seu corpo, sua vida, sua saúde.

A lógica em que as ações reais de disciplinamento dos trabalhadores eram mais viáveis na atualidade passa a dar lugar às formas de controle que Bauman (1999, p. 58) denomina “sinóptico”.

O sinóptico é por sua natureza global: o ato de vigiar desprende os vigilantes de sua localidade, transporta-os pelo menos espiritualmente ao ciberespaço, no qual não mais importa a distância, ainda que fisicamente permaneçam no lugar. Não importa mais se os alvos do sinóptico, que agora deixaram de ser os vigiados e passaram ser os vigilantes, se movam ou fiquem parados. Onde quer que estejam e onde quer que vão, eles podem ligar-se – e se ligam – na rede extraterritorial que faz muitos vigiarem poucos.

De certa forma, pode-se inferir uma relação entre o sinóptico e mobilidade, no sentido em que Bauman (2005) menciona a tendência atual a desvalorizar as identidades fixas, prevalecendo o valor constituído através do maior número de rede de conexões. As redes de conexões a que Pelbart (2003) se refere nem sempre são redes confiáveis, especialmente porque estão inseridas no mundo líquido-moderno, na concepção de Bauman (2005).

Sobre isso, Engelman e Fonseca (2004, p. 51) fazem sua crítica:

O contemporâneo insiste em fixar no sujeito a condição de seu livre arbítrio, vontade e querer. Individualiza as responsabilidades de sucesso e fracasso, de decisão e indecisão, buscando inculcar-lhe cada vez mais o sentimento de culpabilização pelo seu destino maltraçado e pelas inglorias no decorrer da sua vida. Resta-lhes fixar-se e segurar-se em frágeis âncoras e bússolas, em tradições e crenças rachadas e despedaçadas, aprender a viver no desequilíbrio constante, em vertigens sutis.

É assim que os sujeitos fluidos são “assim chamados porque não conseguem manter a forma por muito tempo e, a menos que sejam derramados num recipiente apertado, continuam mudando de forma sob a influência até mesmo das menores forças” (BAUMAN, 2005, p. 57). Tal fluidez também diz respeito à carreira proteana, que preconiza a mudança de forma dependendo do modo como a carreira se apresenta. O controle sai da esfera do disciplinamento externo e segue igual na autogestão pelo trabalhador. Desse modo, as formas de sujeição refletem a decisão de que é preciso atualmente ser um bom trabalhador e, portanto, construir uma carreira de sucesso.

Esse controle que faz parte da vida cotidiana não é precedido por obediência a regras. O sujeito não mais se submete simplesmente às regras. “Nelas investe, como faz um investimento financeiro. Esse sujeito trabalhador deve investir em seu corpo e em sua mente, investir nas mais diversas informações e serviços para se rentabilizar, para se fazer render, para fazer render o seu tempo” (PELBART, 2000, p. 34). Tais investimentos dizem respeito à gestão de pessoas, a saber: avaliações de desempenho, programas de treinamento, remuneração associada a metas e prêmios. São modos de gestão que condizem com os investimentos que faz o trabalhador em sua carreira.

Nesse sentido, percebe-se que a literatura acadêmica sobre carreira, seja nacional, seja estrangeira, ao investigar sobre os modos pelos quais os trabalhadores constituem a si mesmos no e para o mundo do trabalho em referência

às competências esperadas, ao difundir as formas prevalentes de os trabalhadores se conduzirem no e para o mercado de trabalho, ao analisar os modos de viver e trabalhar de homens e mulheres trabalhadores e como se veem obrigados a serem de determinado modo, quase na obrigação de pôr em prática padrões vigentes de sucesso na carreira, revela a produção de dispositivos de regimes de verdade, expressão tomada de Foucault (1995).

Os conceitos sobre carreiras emitidos pelos diversos autores deixam claro que na linha da administração, há no discurso que emite a noção do autocontrole. Por esta, os sujeitos trabalhadores se modificam para atender a uma regra, ou produzem a si mesmos nesses modos de sujeição, definindo formas de autocontrole sem precedentes para o mundo do trabalho prevalente de hoje.

Diante do que foi apresentado até então, compreende-se que a otimização e a responsabilização (GAULEJAC, 2007; GRISCI, 2006) pela carreira constituem-se em pontos fortes ou centrais dos dilemas pessoais contemporâneos. Chama atenção, em especial, a reduzida discussão no que se refere às mudanças nos estilos de vida que a família passa a ter em razão das opções pela carreira feitas pelo executivo ou pela executiva provedores do sustento da família, isto é, os estudos em geral não têm privilegiado as repercussões e interferências que a condução da carreira traz para as relações familiares e os estilos de vida daqueles que as compõem.

O mais interessante ao analisar a carreira, tanto no modelo proteano quanto no modelo de carreiras sem fronteiras, como apresentado anteriormente, segundo Baruch (2006), é que hoje a carreira se apresenta mais fluida e flexível para os trabalhadores pela flexibilidade de fazerem suas escolhas. Os trabalhadores, quando fatigados ou descontentes em suas empresas, podem mudar de empresa e / ou de rumo na carreira, criando possibilidades de descansar e/ou descobrir novos incentivos e seguir adiante em outras empreitadas.

Vários dos elementos aqui considerados permitem, desde já, assumir a posição de que a carreira moderna transcende a própria existência da organização. O sujeito não se prepara mais somente para a empresa para a qual trabalha, mas está em constante preparação para assumir um novo cargo em outra empresa do mesmo setor ou de outro. Depreende-se disso que o sujeito também depende cada vez menos da coletividade para se desenvolver, sendo, portanto, responsável pelo seu próprio destino (MOTTA, 2006).

Aos dilemas estão associadas as discussões sobre subjetividade e processos de subjetivação, que revelam os estilos de vida contemporâneos, principalmente aqueles relacionados à velocidade, à instantaneidade, à mobilidade, à intolerância à frustração, enfim, à vida líquida.

2.6 Dilemas Contemporâneos Relativos à Carreira nos Estudos da Administração

Em que pese à relevância e abundância de estudos sobre trabalho e família em diversas áreas do conhecimento, para a presente tese optou-se por apresentar os estudos relativos à carreira na Administração, dividindo-os entre os contextos nacional e internacional. A revisão contemplou os principais e mais relevantes congressos e periódicos brasileiros e internacionais, com circulação representativa no meio acadêmico. Além disso, buscaram-se os livros lançados pelas principais editoras e autores brasileiros na esfera da Administração, que pudessem indicar a direção dos estudos sobre carreira e os dilemas vivenciados por executivos.

Para tanto foram levantados os artigos publicados nos anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD) de 2000 a 2009 e do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, EnGPR, de 2007 a 2009. É importante ressaltar que o Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho de 2009 trouxe como um tema do evento “A gestão de carreiras: transformações no contexto das carreiras”. Os periódicos nacionais levantados foram: RAUSP (*Revista de Administração da USP*), RAE (*Revista de Administração de Empresas*) e RAC (*Revista de Administração Contemporânea*), de 2000 a 2009, a partir das palavras-chaves “carreira e dilemas”. Os periódicos internacionais levantados foram: *Gender, Work and Organizations*; *Human Resource Managment Review*, *Career Development International*, *Journal of Organizational Behavior*, *Journal of Vocational Behavior*, e as palavras-chave utilizadas para a busca foram *career*, *dilemmas*.

No contexto brasileiro observou-se que a temática se reveste de importância na medida em que se associa a assuntos relativos a pessoas (valores pessoais, gênero, vida pessoal e profissional, aprendizagem individual e comprometimento). Tal fato corrobora os dados de Oltramari (2008) sobre os estudos em relação à

carreira serem cada vez mais tratados na dimensão individual, indicando que a gestão de si ou individualização da conquista do emprego (LEMOS, 2006), é que está na pauta das discussões sobre carreira.

Entre os artigos encontrados foi possível compreender as principais interfaces dos estudos de carreira, que, em geral, tratam da carreira autogestionária (FONTENELLE, 2005; SCANFONE, CARVALHO NETO, TANURE, 2007; TANURE, CARVALHO NETO, ANDRADE, 2007b).

Observa-se a interface dos estudos de carreira com empregabilidade, auto-emprego e empreendedorismo individual, expatriação e repatriação de executivos (LIMA e LACOMBE, 2009) e, inclusive, com o tema da violência urbana (AZEVEDO e CUNHA, 2009; VERSIANI e GUIMARÃES, 2004; SILVA, 2006). Observa-se, igualmente, que as interfaces associam-se à tendência de responsabilizar exclusivamente o trabalhador. Tal fato já foi mencionado em artigos acadêmicos acerca do discurso promovido por revistas de negócios como *Você S/A* e *Exame* (ECCEL, TONON e GRISCI, 2007; FLACH, SILVA, MANFREDINI e GRISCI, 2009; DIAS, SECCO, PESSOA e WETZEL, 2006), ao indicarem que tais revistas se posicionaram a favor da construção da imagem de trabalhadores empreendedores e difusão de modelos ideais de conduta apropriadas às exigências do modelo das empresas contemporâneas.

Em relação à conceituação de carreira, foi possível constatar que houve preocupação por parte dos pesquisadores nacionais em desenvolver teoricamente o conceito, apresentando, inclusive, o desdobramento da temática, indicando os mais atuais modelos de carreira e suas características (TAVARES, PIMENTA e BALASSIANO, 2007; LACOMBE e CHU, 2005; KILIMNIK, CASTILHO e SANTANNA, 2004).

Associado à carreira individual, também se percebe o aumento do número de pesquisas sobre as novas competências individuais que o mercado de trabalho vem exigindo dos trabalhadores. Kilimnik, Castilho e Santanna (2004) apontam as competências requeridas, na percepção de profissionais de administração, para atender às demandas das empresas e das carreiras. As competências requeridas são capacidade de autonomia, de criatividade, de dedicação, enfim, aquelas que dizem respeito ao desenvolvimento e à responsabilização pessoal associam-se à entrega da alma à empresa, tal como preconiza o trabalho imaterial.

Tonelli (2000), numa perspectiva crítica a respeito dos novos modos de trabalhar e da organização do trabalho, traça um paralelo entre as relações amorosas e de trabalho na contemporaneidade. No caso, são todas mais fluidas, sem laços fortes, mais ousadas e não estão presas a algo ou a alguém.

Além disso, foram encontrados alguns estudos que tangenciavam a noção de carreira e promoviam um questionamento sobre a persistência do trabalhador na mesma linha profissional, cunhando o termo de “entrincheiramento”. Os autores Scheible, Bastos e Rodrigues (2007), Rowe e Bastos (2008; 2009) usam entrincheiramento como sinônimo de estagnação na carreira. Este conceito, que reporta à persistência do trabalhador na mesma linha de ação profissional, evidencia que isso pode se dar por falta de outras opções de carreira, pela sensação de perda dos investimentos já realizados, ou pela percepção de um preço emocional muito alto a ser pago em caso de mudança. Nesse caso, o comprometimento do trabalhador com a organização fica prejudicado, como revelam os estudos de Scheible (2007; 2006).

Desse modo, alguns estudos (SCHEIBLE e BASTOS, 2006; SCHEIBLE, BASTOS e RODRIGUES, 2007; ABREU, 2006) têm posto em discussão a centralidade do comprometimento dos trabalhadores junto à organização. Com o viés analítico no comprometimento do indivíduo, esses estudos permitem maior possibilidade de compreensão dos critérios e atitudes para avaliar o nível e intensidade de adesão à organização.

O ônus também de se tornar atraente para o mercado de trabalho atualmente é do próprio trabalhador, tal como preconizam as discussões sobre empregabilidade (SILVA, 2006). O problema maior, entretanto, é quando o discurso sobre ser empregável torna-se naturalizado (SILVA, 2006), ou, ainda, quando a pretensa escolha destina-se a preencher as expectativas da família, do indivíduo ou da sociedade em geral, redundando em um dispositivo de controle e alterando o vínculo com a profissão (MANSANO, 2003), de modo a produzir dúvidas que se manifestam com toda a intensidade sobre as escolhas construídas.

O conjunto desses estudos, especialmente aqueles que tratam do tema carreira pela via do comprometimento (SCHEIBLE e BASTOS, 2006; SCHEIBLE, BASTOS e RODRIGUES, 2007; ABREU, 2006), expressa que as pessoas estão cada vez menos comprometidas com a organização em que trabalham e mais comprometidas com suas carreiras, em virtude da configuração contemporânea do

mundo do trabalho, com possibilidades, demandas e incentivos às carreiras autônomas e individuais. Tal discussão também é apresentada por Bendassolli (2009) em seu estudo sobre as mudanças pelas quais o conceito de carreira tem passado nos últimos anos, especialmente na administração.

Diversos autores (ABRAHIM, 2009; KILIMNIK, CASTILHO, SANT'ANNA, 2004; KILIMNIK ET AL, 2006) referem-se às âncoras de carreira, definindo-as como o conjunto de autopercepções relativas a talentos, motivos e valores que as pessoas têm em relação ao trabalho. Essas âncoras são representadas pelos valores individuais associados às orientações profissionais (SCHEIN, 1996), ou seja, representam o ajustamento entre expectativa e aspiração na carreira.

É a partir de 2006 que passam a ser mais frequentes na literatura nacional levantada os temas relativos à problemática da carreira e os dilemas vivenciados por executivos. Em geral, os estudos concentram-se na insatisfação em relação ao desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional e na denúncia de sofrimentos decorrentes do estresse gerado pela sobrecarga de responsabilidades (SCANFONE, CARVALHO NETO e TANURE, 2007b; TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007a; TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2006).

O desenvolvimento da carreira e as pressões no trabalho estão intimamente ligados, conforme demonstra o estudo de Costa e Honório (2009). O alto grau de cobrança, a disponibilidade para o atendimento das pessoas, a obsessão e compulsão por resultados são fatores que dizem respeito ao desenvolvimento das carreiras dos gerentes entrevistados nesta pesquisa e têm gerado forte estresse ocupacional. A quantidade de horas trabalhadas tem redundado no elevado consumo de bebidas alcoólicas e na piora da qualidade de vida pessoal.

A piora da qualidade de vida também foi observada nos estudos de Santos, Siqueira e Mendes (2009), os quais analisam a vida de uma gerente lotada em um grande banco privado que buscou por tratamento psicológico após trinta anos de banco e estava afastada de suas funções no momento da pesquisa. O afastamento, segundo a pesquisa, justificava-se pelo excesso de trabalho, de modo que sua vida passara a gravitar somente em torno dos objetivos da empresa. O estudo evidenciou que as recompensas oferecidas pelo banco nunca foram proporcionais às intermináveis cobranças para o cumprimento das metas.

As pressões advindas da família são sentidas pelos executivos, homens e mulheres. Em particular, as mulheres sofrem com a pressão da família e as

pressões do relógio biológico, determinadas pelas diferentes fases de sua vida, conforme estudos de Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2006). Os autores apresentam os desafios e preconceitos em relação às escolhas enfrentados pelas executivas que chegaram ao topo da carreira. Neste estudo, mesmo insatisfeitas com o desequilíbrio entre vida pessoal e profissional, as mulheres se sentem realizadas com suas carreiras.

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

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

Ao analisar outros estudos canadenses, Tremblay (2005, p. 87) observa que os dilemas dizem respeito às mais diversas decisões que envolvem o cotidiano do trabalho, a saber:

- a) incapacidade de fazer horas extras por solicitação ou iniciativa própria; b) preocupação com o cuidado dos filhos enquanto trabalham; c) diminuição do engajamento profissional por causa de problemas ligados ao cuidado com os filhos; d) redução de horas de trabalho.

Segundo Tremblay (2005, p. 87), “os pais que trabalham se vêem freqüentemente obrigados a renunciar as oportunidades de promoção quando estas envolvem mudanças de horários ou maior responsabilidade profissional, mais tarefas ou jornadas de trabalho mais extensas, que ameacem o equilíbrio já frágil existente entre suas obrigações profissionais e familiares”. É importante salientar que seu estudo diz respeito à realidade canadense, não à realidade brasileira, com suas peculiaridades, a saber: intensa flexibilização dos direitos trabalhistas, intensa competição entre empresas e entre trabalhadores, dentre outras.

O estudo de Tremblay (2005) merece atenção especialmente quanto ao uso do horário flexível do trabalho. Enquanto as mulheres utilizam o horário flexível para as tarefas domésticas, dentre as quais cuidar dos filhos, os homens raramente o utilizam para as atividades ligadas à família, empregando o tempo para atividades pessoais, nas palavras da autora. Nota-se, desse modo, algumas diferenças no que tange à utilização do tempo fora do espaço de trabalho por homens e mulheres. Alguns estudos demonstram que as mulheres são as que mais sentem a pressão da família (TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2006), e esta diferença pode transparecer na intensidade dos dilemas pessoais vivenciados pelo universo feminino.

Esses dilemas também são vivenciados pelas mulheres entrevistadas na pesquisa de Veloso, Dutra, Fischer, Pimentel e Silva (2009), a qual constatou que as mulheres que apresentam mais tempo de trabalho na mesma empresa percebem negativamente a possibilidade de crescimento profissional, ao contrário dos homens, casados e com filhos.

Enquanto Tremblay (2005) apresenta a realidade canadense em que o trabalho ainda não se sobrepõe totalmente à família, o estudo de Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007b) revela que, atualmente, os executivos brasileiros estão chegando mais rapidamente ao topo da carreira em virtude das renúncias em relação à convivência familiar. Em seus estudos, vê-se que as tensões, o aumento das responsabilidades e a sobrecarga de trabalho interferem diretamente no convívio familiar. A ausência do executivo no cotidiano familiar resulta em sentimento de culpa. Ainda que se afirmem insatisfeitos em relação à falta de tempo para se dedicar à família, concluem que pouco podem alterar essa situação, uma vez que a conquista do sucesso e do *status* os mantém reféns da carreira. Os executivos relataram também a luta para atingir o perfil requerido, o qual supõe estar

bem também fora do trabalho, o que inclui ter uma família estruturada, apresentar-se de modo elegante e manter e estender suas relações sociais.

Afora isso, criatividade, gosto pelo risco e inovação passam a ser palavras de ordem para conquistar uma promoção. Essas constatações permitem inferir que as características do trabalho imaterial estão fortemente relacionadas à conquista da carreira, especialmente porque, tanto diante dos dilemas quanto do trabalho, o sujeito deve mobilizar suas capacidades intelectuais e afetivas que condizem com a noção do trabalho imaterial. Tais capacidades são mobilizadas, ainda, tanto na esfera do trabalho quanto fora dele, naquilo que Lazzarato e Negri (2001) chamam de não distinção entre tempo de trabalho e fora dele. O ambiente em que o trabalhador mobiliza suas capacidades intelectuais e afetivas que diz respeito ao não espaço de trabalho é sua casa, seu lugar do espaço da intimidade. Neste espaço a família inteira é mobilizada nas decisões e dilemas que dizem respeito a sua carreira. O caso se agrava quando é o casal que se encontra em dilema em ambas as carreiras, como demonstram os estudos de Challiol (2004). Para a autora as dificuldades do casal residem nos questionamentos: Quem cuidará dos filhos? Como o casal pode combinar trabalho e família? Quando saber o limite entre o papel profissional e o papel familiar? Será que a relação conjugal será prejudicada pela escolha profissional do casal? Vale a pena privilegiar a carreira em detrimento da família e não renunciar à melhora na vida profissional? Será necessário passar por uma redefinição conjugal no sentido de quem será o provedor da família, quem dedicará mais tempo à família? No caso de o casal ainda não ter filhos, Challiol (2004) expõe ser um dilema a opção de tê-los ou não. Enfim, para a autora uma decisão igualitária, com a qual ambos fiquem satisfeitos, é quase impossível.

Os dilemas tendem a aumentar à medida que os trabalhadores sabem que no mundo do trabalho as substituições são rápidas, principalmente daqueles que o mercado de trabalho trata de excluir, em razão de vários critérios, culminando naquele que Antunes (2003) chamou de “velhos de 40 anos”. Fontes Filho (2006), por sua vez, denuncia o medo que executivos com mais de quarenta anos sentem diante da ameaça de serem substituídos por trabalhadores mais jovens.

Os mais jovens, por sua vez, segundo a pesquisa de Vasconcelos, Merhi, Lopes e Silva (2009), buscam na carreira fonte de satisfação e aprendizado e evidenciaram, nessa pesquisa, que conseguem equilibrar a vida profissional com aspectos da vida pessoal. Essa pesquisa associa-se também com os achados de

Reis, Antonio, Santos e Marinho (2009), que indicam os valores tradição, segurança e conformidade para as pessoas em estágios mais avançados na carreira, ao passo que os valores hedonismo e estimulação fazem parte da vida para profissionais em início de carreira.

À medida que cresce o número de jovens que veem na formação superior um caminho que lhes permitirá enfrentar um mercado de trabalho altamente competitivo e incerto, cresce também a busca por uma carreira tradicional que possa ofertar uma previsibilidade para a vida profissional e, até mesmo, pessoal. Esses foram os resultados de Oliveira e Wetzel (2009), que identificam quatro perfis de jovens no mercado de trabalho carioca, a saber: os engajados, os preocupados, os céticos e os desapegados. Tanto num perfil quanto noutro há o esforço para se manter e enfrentar o mercado de trabalho.

A obra *Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas* (BALASSIANO e COSTA, 2006), no conjunto, trata de autoemprego, autogerenciamento, empregabilidade, e discute o conceito dos modelos de carreira sem fronteiras, carreira caleidoscópica e carreira proteana, além de outros modelos de carreira que projetam uma relação de independência entre indivíduos e empresa. A coletânea apresenta também alguns dilemas decorrentes desses modelos. Um deles diz do enfrentamento do individualismo e do esforço coletivo para alcançar as metas e recompensas financeiras.

Nos periódicos estrangeiros, o tema carreira aparece de modo mais frequente. Nas palavras de duas pesquisadoras americanas estudiosas do tema, “as mudanças na carreira, as transições, e os compromissos que os empregados têm feito em suas carreiras constituem-se em interessante material para estudo” (MAINIERO e SULLIVAN, 2005, p. 108). Em vários dos artigos levantados a descrição ou discussão de alguns modelos de carreira mostram-se recorrentes: carreira sem fronteiras (*Boundaryless career*) (DEFILLIPI e ARTHUR, 1994), carreira caleidoscópica (MAINIERO e SULLIVAN, 2005), e carreira proteana (HALL, 1996). Ainda, outros temas têm interface com o tema carreira, como a rede de relacionamentos ou *networking* (SINGH, RAGINS e THARENOU, 2009);

Em geral, os estudos sobre carreira na literatura internacional, enfocam a responsabilidade do trabalhador por suas escolhas e incentivam mudanças de emprego ao longo da vida. Sugerem paradas ao longo da trajetória profissional, troca de empresa e constituição da carreira da maneira mais flexível possível,

autogerindo o próprio tempo e local de trabalho, bem como o rompimento de fronteiras entre empresas, possibilitando que a carreira fluía entre organizações (BARUCH, 2004; BRISCOE e HALL, 2006; BRISCOE, HALL e DEMUTH, 2006; EATON e BAILY, 2000).

As carreiras, portanto, associa-se a noção de trabalho imaterial. Se, na década de 1980, as discussões sobre carreira estavam pautadas na noção de carreiras organizacionais, na atualidade as discussões sobre carreira conduzem à responsabilização do trabalhador por sua carreira individual, constituindo-se a carreira em modo de subjetivação.

2.7 Subjetividades e Dilemas Contemporâneos

A fim de compreender as subjetividades e os dilemas contemporâneos² adotam-se as perspectivas teóricas oferecidas especialmente por Guattari e Rolnik (2005), Pelbart (2000), Bauman (2007a, 2007b, 2008a, 2008b) e Gaulejac (2007).

O pilar que sustenta as reflexões apresentadas a seguir reconhece a subjetividade em relação à concretude do mundo. Enfatiza-se, assim, que o conceito de subjetividade adotado nesta tese não é o de uma suposta interioridade individual. A subjetividade é coletiva, social e histórica e se constitui e se reproduz na realidade que a gera, apresentando continuidades entre sujeito e mundo, interno e externo, num movimento de dobramento do dentro e do fora (GUATARRI e ROLNIK, 2005).

O mundo capitalista contemporâneo, com seus valores e propósitos, ao determinar o cotidiano da vida, constrói as subjetividades necessárias ao trabalho. As experiências de trabalho neste contexto resultam do poder e do controle que moldam os modos de agir, pensar e sentir dos indivíduos e das coletividades. Daí a importância de se analisar a questão da subjetividade.

Entende-se, portanto, a subjetividade como algo dinâmico e que sofre modificações a partir das diversas informações provenientes de um mundo sem fronteiras, fluido, no dizer de diferentes autores. Para Deleuze e Guattari (1996), Pelbart (2000), assim como para Sant'Anna (2005), a subjetividade remete à ideia de ligação entre sujeito e o mundo, no sentido de afetar e ser afetado. Sant'Anna,

² Ferreira Neto (2000) considera que o contemporâneo pertence ao que é do mesmo tempo que vivemos, é nossa habitação, e, por isso, estamos inelutavelmente misturados. O contemporâneo, portanto, é marcado pela revolução tecnológica, pela sociedade de controle, pelas transformações no mundo do trabalho, pelo endividamento generalizado imposto pelo consumo.

inclusive, denomina de “vampirizações” à produção das subjetividades contemporâneas, subtendendo-se captura e consequente contaminação extensiva.

Pelbart (2000) refere-se à subjetividade como algo que não é abstrato. Trata-se, portanto, da vida, mais precisamente, das formas de vida, das maneiras de sentir, amar, perceber, imaginar, sonhar, fazer, mas também de habitar, de vestir-se, de se embelezar, de fruir, etc.

Na produção de subjetividade todos afetamos e somos afetados. Conforme refere Pelbart (2000, p. 15), “surfamos numa mobilidade generalizada, nas músicas, nas modas, nos slogans publicitários, no circuito informático e telecomunicacional”. Porque afetamos e somos afetados, a noção de subjetividade apresentada remete à idéia de imbricamento, de indissociação sujeito/mundo (DELEUZE e GUATARRI, 1996). Nesse sentido, a sociedade e os fenômenos de expressão social não resultam da somatória de subjetividades particulares. Ao contrário, a subjetividade individual e a intersubjetividade resultam de dispositivos coletivos sociais, econômicos e tecnológicos (GUATARRI e ROLNIK, 2005). A partir disso, novas formas de sociabilidade são constituídas na vida doméstica, amorosa, profissional e nas relações sociais, em geral.

Guatarri e Rolnik (2005, p. 78) lembram as máquinas de controle social que produzem as subjetividades, afirmando,

O que nos chega através da mídia, da família, de todos os equipamentos que nos rodeiam, não são apenas idéias; não são a transmissão de significações através de enunciados significantes; nem são modelos de identidade ou identificações com pólos maternos, paternos, etc. São, mais essencialmente, sistemas de conexão direta entre, de um lado, as grandes máquinas produtoras de controle social e, de outro, as instâncias psíquicas, a maneira de perceber o mundo.

Constantemente, a mídia impressa, por exemplo, que também pode ser considerada um instrumento de controle social (GUATARRI e ROLNIK, 2005), bombardeia seus leitores com informações que contribuem para produzir as subjetividades contemporâneas. São informações relacionadas à beleza, à atitude de bem-estar, de humor, de rejuvenescimento, de agilidade, presteza, flexibilidade, criatividade, virilidade e jovialidade, elementos que, nos dias atuais, são valorizados na realização do trabalho imaterial e na condução da carreira, em especial. Em Guattari e Rolnik (2005) pode-se dizer que esses elementos constituem os modelos de imagens por meio dos quais os leitores/trabalhadores passam a se moldar, pelas imagens de beleza, de legitimidade, de justiça ou de cientificidade que evocam. Os

meios de comunicação favorecem a produção de subjetividades nas formas de agir, pensar e sentir.

Em revistas populares de negócios como *Você S/A* e a *Exame*, direcionadas a um público específico, como exemplificam os executivos, é comum observar a oferta de dicas sobre como conquistar e conduzir a carreira. A tônica das reportagens nelas contidas recai em orientações acerca do planejamento necessário para progredir profissionalmente e em decisões supostamente acertadas para atingir o sucesso profissional. As mais diversas reportagens das revistas mencionadas indicam as atitudes, posturas e os comportamentos necessários para a construção de uma carreira por meio da imagem positiva de força, mobilidade e competência, desde a perspectiva de um único e correto modelo a ser consumido.

Desse contexto de intensa produção de subjetividade decorrem a serialização e homogeneização dos corpos, especificamente no que tange a sua melhor apresentação no que se refere à condução das carreiras. Por isso, Rolnik (1997, p. 20) afirma que a subjetividade é um modo de ser que resulta, também, em “kits de perfis-padrão”. Como as formas de produção de subjetividade variam, a autora traz à tona a discussão sobre a produção serializada de subjetividades e sobre as drogas usadas para sustentar a ilusão de identidade, sejam elas os antidepressivos, seja a literatura de autoajuda. Afirma que a desestabilização e a persistência da referência identitária “acenam para o perigo de se virar um nada, caso não se consiga produzir o perfil requerido para gravitar em alguma órbita do mercado” (ROLNIK, 1997, p. 21).

A adesão ao perfil requerido, especialmente para a condução da carreira, ilustra a presença de modos de subjetivação homogeneizantes, ou o que Guattari (2000) chama de “individuação de subjetividades”, com produção de sofrimento nos e entre os indivíduos.

Dos dois processos de produção de subjetividade - individuação e singularização -, caberia ao segundo possibilitar uma saída, uma linha de fuga. Se o processo de individuação diz respeito ao assujeitamento aos dispositivos de produção de subjetividade sem oferecimento de resistência, o processo de singularização, por sua vez, busca saídas ou outras possibilidades aos modos de subjetivação estabelecidos (GUATARRI e ROLNIK, 2005). A individuação ou alienação é caracterizada como uma fixação aos modelos sociais, numa repetição de subjetividades prontas para o consumo, que não permite a criatividade, mas a

reprodução de estilos de vida massificadores. Por outro lado, a singularização se faz possível a partir das resistências aos modelos, na afirmação de maneiras alternativas de ser e viver que rompem com os fluxos prédeterminados. No entanto, mesmo que expostos separadamente, pode haver um deslizamento entre um movimento e outro, visto que ora o indivíduo pode impor resistências, ora se vê assujeitado pelos dispositivos de produção de subjetividade.

Os sujeitos que resistem a um estilo homogeneizado de ser, de sentir, de amar, de se relacionar, de trabalhar, ou a encarceirar-se dentro desses limites são tidos como delinquentes ou loucos, conforme constatam Guatarri e Rolnik (2005). Ser resistente, portanto, implica estar fora de uma classificação que vem definindo as subjetividades contemporâneas.

Guattari e Rolnik (2005, p. 80) são enfáticos:

aquilo que eu chamo de processos de singularização – poder simplesmente viver, sobreviver num determinado lugar, num determinado momento, ser a gente mesmo – não tem nada a ver com identidade. Tem a ver, sim, com a maneira como em princípio todos os elementos que constituem o ego funcionam e se articulam; ou seja, com a maneira como a gente sente, como a gente respira, como a gente tem ou não vontade de falar, de estar aqui ou de ir embora.

Para Guatarri e Rolnik (2005, p. 59), “todos os devires singulares, todas as maneiras de existir de modo autêntico chocam-se contra o muro da subjetividade capitalística”. A autenticidade, a autonomia, a busca por modos próprios de referência são esquecidos nesse mundo onde o que vale é ser igual a todos, prisioneiros do sistema dominante. Os autores avaliam que as sociedades que ainda não incorporaram o processo capitalístico têm percepções de mundo diferentes; seus olhares se deteriam mais na produção de singularização, de modo que sentimentos como raiva, dor pela morte, solidão, silêncio e angústia se mostrariam mais respeitáveis e não tenderiam ao rechaço, como propõe o processo de individuação.

A ordem capitalística produz os modos das relações humanas até em suas representações inconscientes: os modos como se trabalha, como se é ensinado, como se ama, como se transa, como se fala, e não pára por aí. Ela fabrica a relação com a produção, com a natureza, com os fatos, com o movimento, com o corpo, com a alimentação, com o presente, com o passado e com o futuro – em suma, ela fabrica a relação do homem com o mundo e consigo mesmo. (GUATARRI e ROLNIK, 2005, p. 51).

Tal produção de subjetividades homogêneas é chamada por Guattari e Rolnik (2005) de subjetividades serializadas. A fabricação de um sujeito passa por longos e complexos caminhos e meios. A escola, os *mass* mídia, o esporte, a família são alguns dos responsáveis pela serialização ou individuação dos sujeitos (GUATTARI e ROLNIK, 2005).

Dentre os meios que podem ser responsáveis pela individuação dos sujeitos estão as novas forças biotecnológicas e cibernéticas a que se refere Pelbart (2000) e que estão em vias de desfazer, hoje, a forma humana vigente. Essas forças representam a nova face da homogeneização que contém os sujeitos trabalhadores, os quais passam a ser reconhecidos por suas próteses tecnológicas (VIRILIO, 1996). Essas próteses tecnológicas alteram a noção de presença, facilmente detectada no cotidiano do trabalho. O exercício profissional e os contatos pessoais acontecem facilitados pela tecnologia, no uso intensivo de *notebooks*, aparelhos celulares, *palm-tops*, etc. Tais tecnologias, por alterarem a noção de presença, podem transformar as relações entre as pessoas e promover a distância entre elas. Na contemporaneidade, a preferência pela presença virtual em detrimento da presença física provoca “a tendência para a desintegração da comunidade dos presentes em benefício dos ausentes” (VIRILIO, 2000, p. 50).

Além disso, outra característica das subjetividades contemporâneas tem a ver com a minimização do passado, da memória (PELBART, 2000), pois o que importa é o aqui e agora, o presente que não remete a um passado ou a um futuro. São os fatos atuais, não as lembranças, o que importa prioritariamente. Essa característica que alcança a todos se torna mais séria quando se avalia um processo de alteração de sentido no que diz respeito ao cotidiano da vida. Bauman (2007a) reflete a respeito das conseqüências desse processo de resignificação do trabalho e da vida ou de outros sentidos propostos aos indivíduos, à sociedade em geral. A lógica da obsolescência resultante da ênfase no aqui e agora não se limita aos produtos, atingindo, igualmente, os indivíduos e as coletividades. Por essa razão, dilemas pessoais podem se apresentar aos sujeitos, que se encontram sitiados na ordem da serialização e da competição desenfreada nos espaços de trabalho, conforme indica Bauman (2007a). Na esteira de um “cabo-de-guerra” ou da “dança das cadeiras”, o sujeito é instado a parecer idêntico aos demais, moldando-se aos *kits* de perfis-padrão, conforme denominação de Rolnik (1997); do contrário, se optar por ser genuíno, poderá sofrer as desagradáveis conseqüências do não-assujeitamento.

Diante disso, considera-se importante a manifestação de Pelbart (2000) em desejar reencontrar o sujeito, pois as subjetividades estão presas a um processo de homogeneização sem precedentes.

Esse processo de homogeneização se encontra disperso na vida líquida. Essa vida, que é o retrato fiel do ser contemporâneo, diz respeito à obsolescência, à insegurança, à competição desenfreada e ao individualismo. As análises que Bauman (2007a, 2007b, 2008) tece sobre a vida contemporânea e que se encontram sob a metáfora do líquido refletem acerca do tema da fluidez da existência. Os tempos líquidos associam-se aos modos inseguros de as pessoas viverem suas vidas em consonância com a construção da carreira, por exemplo, o maior expoente da insegurança, a exemplo das trajetórias fragmentadas (BAUMAN, 2007b); os medos líquidos associam-se à insegurança e vulnerabilidade das relações (BAUMAN, 2008).

A vida líquida é uma vida de consumo, enfatiza Bauman (2007a), e, portanto, de descarte, de esquecimento, de substituição rápida e de laços frouxamente atados (BAUMAN, 2004). A sociedade do descarte, que Bauman (2007a) e Harvey (2004) identificam, significa mais que descartar; significa desvalorizar e/ou desconstruir estilos de vida, costumes, valores, relacionamentos, inclusive os familiares. O trabalho, portanto, apresenta constantes dilemas na medida em que o efêmero desencadeia uma série de consequências nos relacionamentos, sejam entre indivíduo e empresa, sejam entre indivíduo e seus pares, sejam, ainda, entre o indivíduo e familiares. Tanto num quanto nos outros, as relações serão vivenciadas como transitórias e pouco investimento afetivo irá circular. Tais relacionamentos são derivados da produção de uma subjetividade individualista sem precedentes no mundo contemporâneo e, em particular, na organização do trabalho. Nesse contexto é que os dilemas se apresentam.

Marcondes (1990) refere-se a dilema como uma “situação embaraçosa em que nos encontramos devendo escolher necessariamente entre dois partidos ou pontos de vista rejeitáveis caso não fôssemos obrigados a escolher. Forma de alternativa da qual, dos dois membros aceitos como premissas ou princípios, só podemos tirar uma consequência”. Como diz Bauman (2007a) diante de um dilema “não há, então, uma boa escolha. Não se pode ficar com a torta e comê-la – mas é exatamente isso que você é pressionado a fazer pelo ambiente em que tenta compor sua vida. Qualquer escolha que você faça, está arranjando confusão”

(BAUMAN, 2007a, p. 142). Desse modo, na realidade do trabalho contemporâneo, a “opção é modernizar-se ou perecer” (BAUMAN, 2005, p. 34)

Além disso, no que diz respeito às escolhas, para Bauman (2007a, p. 33), “quer seja livre ou não a escolha, o preceito de escolher livremente e de definir todas as ações como resultados desta não é, com toda a certeza, uma questão individual”. Em sua avaliação, na maior parte das situações a possibilidade da livre escolha está fora do alcance. Na concretude dos dilemas, diz o autor, “ninguém lhes pediu para escolher, e nenhuma opção lhes foi dada” (BAUMAN, 2007a, p. 50). A escolha, portanto, em uma situação de dilema, não é um exercício de liberdade. As pessoas não foram consultadas para que, antes da escolha, pudessem colocar em pauta as possibilidades dos caminhos a serem seguidos. A livre escolha é, portanto, como diz Bauman (2007a), pura ficção. A constante é que “a responsabilidade em resolver os dilemas gerados por circunstâncias voláteis e constantemente/instáveis é jogada sobre os ombros dos indivíduos – dos quais se espera que sejam ‘*free choosers*’ e suportem plenamente as conseqüências de suas escolhas” (BAUMAN, 2007b, p. 10).

Na esteira dos riscos e das inseguranças que cercam a escolha do caminho a trilhar, afirma Bauman (2007a, p.51):

Poucas pessoas a não ser os aventureiros mais ousados têm suficiente coragem para enfrentar os riscos de um futuro desconhecido e incerto, e, sem uma rede segura, a maioria se recusará a dançar na corda bamba e se sentirá profundamente infeliz se forçada a fazê-lo contra a vontade.

Dos dilemas provêm também as incertezas das escolhas feitas, já que, segundo Bauman (2009, p. 35), “o consumo não leva à certeza e à saciedade. O bastante nunca bastará”. Para o autor, não importa o quanto se tente o contrário, pois a vida se passa na companhia da incerteza. Cada decisão tende a permanecer arbitrária; ninguém estará livre de riscos e seguro contra o fracasso e os desapontamentos posteriores.

A respeito das escolhas difíceis e quase nunca consideradas boas, Bauman (2009, p. 73) questiona: “Em que ponto alguém deve decidir em selecionar determinada estrela para guia entre uma multiplicidade delas foi uma escolha acertada ou infeliz? Quando se deve concluir que o caminho escolhido não leva a lugar algum, e que chegou a hora de abandoná-lo, voltar e fazer outra escolha

melhor?”. Tal como na ocasião do dilema, o momento de desfrutar da escolha também pode se apresentar com intensa ansiedade.

O dilema e a encruzilhada: um dos caminhos pode levar ao desespero e à impotência; o outro, à extinção. Diante do dilema, deve-se “rezar” para ter a sabedoria de ter escolhido sabiamente, mesmo que a escolha nunca seja boa o suficiente.

Dos dilemas decorrem os medos, especialmente porque parece não haver saída para eles. A solução encontrada nunca será boa o suficiente para amenizar os medos e a falta de proteção para qualquer uma das escolhas. Bauman (2008, p. 179) assinala sobre os medos frente aos dilemas na sociedade líquido-moderna:

O medo talvez seja agora mais profundo e assustador, já que parece não haver saída – pelo menos não o tipo de saída que parece confiável -, apesar da fervorosa busca por uma “terceira via”. Claramente, não é óbvio o que os indivíduos – sobre os quais recai a tarefa de encontrar sozinho soluções individuais para um dilema socialmente produzido, e depois empregar recursos individuais para colocá-los em prática – poderiam fazer para se libertarem de seus medos, que dirá evitarem ser atormentados por eles, para começo de conversa.

Segundo Bauman (2008, p. 179) os dilemas não comportam uma “boa solução”, e os indivíduos encontrar-se-ão vulneráveis diante deles, com a sensação de que seus conhecimentos e habilidades são insuficientes para lidar com a complexidade do mundo, não lhes oferecendo condições suficientes para suas escolhas e para controlar a situação que se enreda após a opção realizada. É nesse contexto que se encontra também a condução das carreiras, como se verá a seguir.

2.8 A Dinâmica dos Dilemas Contemporâneos na Condução da Carreira

Nos dias atuais tem sido comum ver referências, especialmente na mídia popular³, sobre os dilemas vividos na relação entre família e trabalho. As escolhas

³ Para ilustrar, citam-se algumas reportagens: “Família de dois: dupla renda, nenhum filho” (Caderno Donna, *Zero Hora*, 30 de março de 2008, p.6-9); “Família ou Carreira? como os executivos estão resolvendo o desafio de conciliar a vida familiar com a cobrança de sucesso profissional” (*Isto É*, 13 de fevereiro de 2008, p. 40-45); “A supermulher vai escolher sua prioridade: carreira ou filhos” (Caderno Donna, *Zero Hora*, 8 de março de 2008, p.4-8); “Carreira: agora é com você!” (*Veja*, 07 de novembro de 2009, p. 153 – 193).

decorrentes têm sido apresentadas como isentas de sofrimento, sob a orientação de receitas simples, mas que não contemplam dúvidas, medos ou inseguranças entre seus ingredientes.

No âmbito acadêmico encontram-se outras considerações, como atestam estudos como os que se passa a relatar.

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

Gjerberg (2003) demonstra como homens e mulheres médicos, por exemplo, se preocupam em equilibrar vida pessoal e vida profissional, constatando que a possibilidade de progredir na profissão médica e aumentar seu número de especialidades diminui de acordo com o número de filhos. O aumento de mulheres médicas que vieram a trabalhar meio turno também tem a ver com o número de filhos. O inusitado estudo de Sheran (2007) propõe um modelo matemático que estima um equilíbrio entre o período para conceber a carreira e o tempo médio esperado para conceber um filho. A autora espera que com seu modelo possa diminuir a incerteza que as mulheres têm sobre o controle das suas carreiras e a relação com a fertilidade.

Challiol (2004) apresenta os problemas que envolvem o casal quando ambos se encontram igualmente comprometidos com a construção/efetivação de suas carreiras. A autora discute alguns dilemas que envolvem casais tendo por base questionamentos como: No caso de a jornada de trabalho sofrer aumento, quem fica com os afazeres domésticos e o cuidado com os filhos? Em geral, esse dilema é posto quase que exclusivamente às mulheres, ainda que atualmente haja sinais de uma outra divisão do trabalho doméstico, de obrigações com a educação dos filhos e provisão do sustento da família. Outro estudo relativo a dilemas vivenciados por mulheres executivas, apresentado por Lima, Lima e Tanure (2009), mostra que, mesmo tendo optado pela carreira, as executivas sofrem os preconceitos advindos de uma cultura codificada como masculina, que cria barreiras à ascensão feminina em cargos da alta administração da empresa. Borges (2009), por sua vez, ao analisar a expatriação de executivos verificou que ao construírem suas carreiras internacionais os executivos se deparam com dilemas que antecedem as decisões relativas ao caminho a ser seguido. Esses comportam questões que dizem respeito

ao país onde trabalhar e morar, ao acompanhamento ou não da família nas mudanças, ao tempo de privação do convívio familiar e à decisão da volta para o país de origem.

No que se refere à especificidade do trabalho bancário, Faria e Rachid (2007) já anunciavam a dificuldade em equilibrar trabalho, carreira e família. Para as autoras, à medida que os trabalhadores bancários tinham necessidade de aumentar a remuneração e, conseqüentemente, assumir cargos de maior responsabilidade, o tempo para as atividades pessoais e familiares diminuía drasticamente.

As questões sobre a exposição à violência de assaltos para os trabalhadores bancários foram analisadas por Azevedo e Cunha (2009). Os autores constataram que bancários em posição de gerência recuaram em seus projetos de crescimento pessoal e abriram mão de suas carreiras dentro do banco para serem alocados em setores que não exigissem atendimento ao público e oferecessem menos chances de novamente sofrerem assaltos.

A existência de dilemas apresenta-se nos estudos listados e, de um modo ou de outro, atinge as relações familiares pelas vias mais diversas. Cabe lembrar que num dilema não há escolha maniqueísta com oposição absoluta entre bem e mal. Qualquer decisão prejudica e/ou favorece alguém, como ao próprio trabalhador, à família e/ou às pessoas das relações profissionais. Com a escolha, qualquer que seja, tenta-se, segundo Bauman (2008b), retardar a frustração, não a satisfação, mas é preciso lembrar a analogia que faz o autor, no sentido de que não é possível comer a torta e, ao mesmo tempo, permanecer com ela.

Os dilemas, portanto, podem se apresentar de diversas maneiras, relacionados ao consumo, à trajetória e velocidade da carreira, à vida amorosa, assim como aos modos de resolvê-los e enfrentá-los (BAUMAN, 2007a). Ao ressaltar os modos como esses enfrentamentos se concretizam na vida líquido-moderna, o autor retrata a vinculação superficial das pessoas, uma vez que o desapego permite maior mobilidade.

Na sociedade líquido-moderna, dificilmente se sacrifica a satisfação individual em nome do bem-estar de um grupo, e a falta de incentivos às ações solidárias (BAUMAN, 2007b) promove tênues laços coletivos de defesa (DEJOURS, 2004). No trabalho, a exclusão de colegas, por exemplo, é uma prática comum no mercado, o que, de certa forma, também anuncia outras exclusões vindouras.

Na vida líquida da sociedade líquido-moderna, a satisfação individual tende a ser passageira; assim, permite que os projetos de vida sejam de curto prazo e independentes de outras pessoas, possibilitando mais mobilidade para o sujeito (BAUMAN, 2004). Dessa forma, abandonar compromissos e lealdades, mesmo com arrependimentos, favorece a prontidão para mudar de tática e de estilo (BAUMAN, 2004), por necessidade, prioridade e/ou incentivo.

Com tanta promessa de satisfação imediata e possibilidade de desejos ilimitados (BAUMAN, 2004; 2007a, 2007b), surge a dificuldade de lidar com a frustração. Aliás, não se tolera a frustração nem o alcance definitivo dos desejos, uma vez que a sensação de “quero mais” está sempre presente e é valorizada, além de ser naturalizada nos discursos atuais sobre a construção de carreira (ARTHUR e ROUSSEAU, 2001; BARUCH, 2004; BRISCOE, HALL e DEMUTH, 2006; BRISCOE e HALL, 2006; LACOMBE e CHU, 2005; SULLIVAN e ARTHUR, 2006).

Como recusar uma promoção diante do prestígio social que ela pode trazer? Guatarri e Rolnik (2005, p. 48) sintetizam bem aquilo que alguns indivíduos vivenciam, afirmando que eles “são reduzidos a nada mais do que engrenagens concentradas sobre o valor dos seus atos [...] são espécies de robôs, solitários e angustiados, absorvendo cada vez mais as drogas que o poder lhes proporciona, deixando-se fascinar cada vez mais pela promoção”. Quando os executivos vivenciam dilemas relativos à carreira, são, essencialmente, segundo Mansano (2003), guiados a preencher expectativas sociais. Neste caso são expectativas da empresa pelo seu crescimento e da família também. No caso da família, como diz Bauman (2007a), é muito difícil para ela recusar o *status* e o recurso financeiro que uma promoção traz a todo o núcleo familiar. A consequência disso pode ser a não percepção de que seus atos podem repercutir mal nos relacionamentos pessoais e profissionais.

Os medos em relação ao futuro da família e ao futuro do profissional antecedem os dilemas. Vários medos são apresentados por Bauman (2007b). O medo da derrota potencializa os dilemas, especialmente em ambientes onde há “pessoas excedentes”, tal como refere Bauman (2007b, p. 36). Entre os medos que antecedem os dilemas encontram-se o de ficar só, de sofrer, da fragilidade do corpo no trabalho, de ter limites para as promoções e para a carreira, de não alcançar a segurança total desejada na carreira almejada, da vulnerabilidade diante das escolhas profissionais, das incertezas da carreira que não podem ser suavizadas, do

sentimento de impotência e da derrota diante das oportunidades de ascensão na carreira.

O medo de ocupar a posição de “refugio humano” (BAUMAN, 2007a) encontra-se associado às decisões relativas aos dilemas pessoais. Bauman (2003, p. 8-10) diz: “Você quer segurança? Abra mão de sua liberdade, ou pelo menos de boa parte dela. Você quer poder confiar? Não confie em ninguém de fora da comunidade. Você quer entendimento mútuo? Não fale com estranhos. Você quer a sensação de aconchego do lar? Ponha alarmes em sua porta e câmeras de tevê no acesso.” É nesse sentido que se apresentam os dilemas pessoais no trabalho, uma vez que abrir mão ou conduzir mal a carreira é também correr o risco de ser descartado, refogado. Ainda, como refere Bauman (2007a, p. 11), “participar do jogo não é uma escolha, mas eles [os trabalhadores] também não têm a opção de ficar de fora”.

Associa-se à escolha relativa aos dilemas o poder gerencialista (GAULEJAC, 2007) como modo de subjetivação ou de produção de modos de existência ou de estilos de vida. Para o autor, o poder gerencialista é um sistema de organização manifesta que se constitui em uma ideologia traduzida nas atividades humanas por indicadores claros de desempenho. O poder gerencialista constrói uma representação do capital humano como um recurso a serviço da empresa. Tal apropriação do indivíduo pela empresa produz subjetividades, que dizem respeito à glorificação da autonomia no trabalho, traduzida por empreendedorismo ou agentes de sua própria vida; à obsessão por metas e à rentabilização do corpo, dentre outras.

O poder gerencialista atua fortemente em relação à categoria tempo. Gaulejac (2007, p. 79) afirma que “o gestor não suporta férias. É preciso que o tempo seja útil, produtivo e, portanto, ocupado. A desocupação lhe é insuportável (...) E a ausência de progresso para eles significa estagnação”. Essas constatações do autor associam-se às ideias de Virilio (1996) sobre a ditadura da velocidade, que se acentua e potencializa através do vetor tecnológico, que recai sobre as mais diversas situações do trabalho e da vida em geral e ilustra outros modos de privação e convívio familiar.

Gaulejac (2007, p. 26) reflete sobre as vivências dos trabalhadores no cotidiano do trabalho: “Como conservar a autoestima quando devemos realizar atos contrários a nossos valores? Como respeitar aqueles que pedem decisões que não

são respeitáveis?” O sentido do termo gerenciamento precisa ser resgatado, pois sofreu um reducionismo a partir do momento em que seu uso foi direcionado apenas a serviço do poder financeiro. Ainda, segundo Gaulejac (2007), a cultura da eficiência e do alto desempenho, por exemplo, acabam por banalizar as condutas outrora tidas como éticas.

A crítica sobre os modos de gestão é naturalizada por aqueles que propõem as normas do sistema e por aqueles que se submetem a elas. Sobre o poder e as ideologias gerencialistas, Gaulejac (2007) se detém nos efeitos do poder e do modo como contribui para normatizar os comportamentos. Na mesma linha do poder disciplinar tratado por Foucault (1999), que tinha por função tornar os corpos dóceis, o poder gerencialista, para Gaulejac (2007, p. 37), “mobiliza a psique sobre objetivos de produção. Ele põe em ação um conjunto de técnicas que captam os desejos e as angústias para pô-los a serviço da empresa”.

O poder gerencialista, portanto, naturaliza os deslocamentos do sistema financeiro e das pessoas, a concorrência e competição desmedida, os horários irregulares e os ritmos biológicos e a desorganização da vida familiar. Gaulejac (2007) ressalta que tudo é em nome da gestão financeira da empresa.

Ao vivenciar dilemas o indivíduo se vê só, “pela recusa em confiar na constância, dedicação e fidelidade dos parceiros humanos, uma recusa que é quase inevitavelmente seguida de nossa indisposição a construir uma camaradagem sólida, durável e, portanto confiável”, afirma Bauman (2008, p. 171). Esta também é a posição de Sennett (2004) ao considerar que os laços entre colegas de trabalho nunca foram tão frágeis e desleais quanto na atualidade. Bauman (2008, p. 172) vai além:

Exortados, instados e pressionados diariamente a perseguirem seus próprios interesses e satisfações, e a só se preocuparem com os interesses e satisfações dos outros na medida em que afetem os seus, os indivíduos modernos acreditam que os outros à sua volta são guiados por motivos igualmente egoístas – e, portanto não podem esperar deles uma compaixão e uma solidariedade mais desinteressadas do que eles próprios são aconselhados, treinados e dispostos a oferecer.

Bauman (2007b, p. 73) enfatiza: “A desintegração da solidariedade significou o fim da maneira sólido-moderna de administrar o medo”. Os sujeitos, na sociedade líquido-moderna, administram o medo sozinhos ou contam com tênues vínculos afetivos, o que torna ainda mais difícil o enfrentamento dos dilemas. As famílias, por

sua vez, distanciadas pelas contingências do trabalho, reforçam o desejo pelos resultados positivos que a carreira pode trazer, sejam monetários, sejam em forma de *status* social. Observa-se a resignação em aceitar o cansaço, a ausência e a inversão da ordem das prioridades em que o trabalho / carreira ocupa o primeiro lugar. Os trabalhadores não suportam o rótulo de excluídos, rejeitados, desempregados, e os sintomas dessa dor estendem-se à família por sua resignação.

Gaulejac (2007) refere-se às mudanças nas estruturas familiares decorrentes dos modos individualizados de trabalhar. Diz ele que, pouco a pouco, o espaço privado é invadido pela atividade gerencial, o que Guatarri e Rolnik (2005, p. 32) compreendem como a colonização da privacidade do tempo livre. As novas tecnologias permitem, por exemplo, que os escritórios se instalem nos domicílios, ou onde quer que o sujeito vá. O que resta de “tempo livre é progressivamente dominado por preocupações de rentabilidade e de intensidade” (GAULEJAC, 2007, p. 180), que são também sentidas e vivenciadas pelos membros da família.

Todos na família são levados a viver em função dessa ideologia produtiva, já que “contra o risco de tempo morto ou, pior, de desocupação, convém tornar produtivo cada momento. Nos seus mais jovens anos, a criança é preparada para tornar seu tempo rentável: curso de música, atividades esportivas, cursos particulares, recreações formativas e distrações instrutivas” (GAULEJAC, 2007, p. 180). Fora isso, “há uma variedade de aparelhos de alta tecnologia invadindo o cotidiano familiar” (FERREIRA NETO, 2000, p. 109), tais como os *notebooks*, aparelhos celulares, *palm-tops*, dentre outras que a ciência está para inventar.

Nesse sentido, pelo estudo de Mansano (2003) pode-se dizer que os dilemas vinculados à profissionalização já estão postos antes mesmo do início das trajetórias da carreira. O indivíduo, ainda jovem, enfrenta o dilema no momento da escolha de uma profissão. Essas escolhas, segunda a autora, são orientadas e limitadas pelo mercado de trabalho e buscam preencher as expectativas sociais, que, em última análise, constituem-se em estratégias de poder para controlar a inserção do indivíduo.

Esse cenário de mudanças no mundo do trabalho e da vida traz em seu bojo a vulnerabilidade dos trabalhadores e em consequência, de suas relações familiares, tanto pela ameaça quanto pela perda efetiva do emprego, com o seu correspondente *status* social e financeiro. O conceito de desfiliação proposto por

Castel (1998) ilustra a relação entre desemprego e fragilização das relações familiares relacionadas à perda do *status* social promovido pelo trabalho e também pela degradação da condição salarial.

A carreira se vê associada aos ditames do mundo do consumo, uma vez que esse se apresenta com infinitas possibilidades de escolha, nem sempre favoráveis aos indivíduos. Entre escolher permanecer mais tempo com a família ou progredir na carreira, alguns escolhem a carreira, já que se mostra mais desafiante e fascinante: “filhos versus carreira e confinamento doméstico versus um mundo de contínua aventura; o tédio dos filhos versus os espaços jamais totalmente explorados e, portanto eternamente fascinantes do ‘lá fora’” (BAUMAN, 2007a, p. 135).

Sobre a difícil conciliação entre consumo, trabalho e filhos, encontram-se ainda em Bauman (2007a) algumas considerações. O autor afirma ser assustador para alguns casais da sociedade líquido-moderna a possibilidade de vida na qual é necessário contar cada centavo. Seria esta a noção vigente a respeito de filhos na atualidade. Os filhos representariam não somente uma vida entediada, que distancia os executivos das possibilidades de “aventuras” patrocinadas pelo mundo corporativo, mas, sobretudo, uma fonte de custos incalculável. Alguns casais admitem uma sensação de ressentimento em relação ao estilo de vida e à riqueza material dos amigos que, sem filhos, têm tempo e dinheiro para atividades sociais e viagens. Os vínculos com poucas responsabilidades ficariam isentos de regras e mostrar-se-iam perfeitos para a sociedade líquido-moderna da “soberania do consumidor”. “Não se pode ter as coisas a não ser comprando-as, e comprá-las significa que outras necessidades e desejos terão de esperar” (BAUMAN, 2007a, p. 136). Na sociedade líquido-moderna comprar e satisfazer os desejos do consumismo é mais importante que as responsabilidades com esposas ou maridos ou com filhos.

É nesse sentido que se julgou pertinente a realização do presente estudo, que trata dos dilemas relativos à carreira no contexto do trabalho imaterial bancário e suas repercussões nas relações familiares.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Na busca por compreender a vivência dos dilemas pessoais de executivos bancários relativos à carreira em contexto de trabalho imaterial e suas repercussões nas relações familiares, optou-se pelos procedimentos metodológicos conforme descritos a seguir.

3.1 Característica da Pesquisa

O método escolhido constitui-se um elemento ordenador da investigação e de aproximação da realidade (DEMO, 1985). Assim, o respaldo da teoria é tão importante quanto a escolha de um método coerente para gerar interpretações confiáveis. Sem teoria não é possível regular um instrumento, interpretar sua leitura sob confiabilidade. O desenho metodológico, do tipo teórico-empírico, conforme Minayo (2001), delineou a busca das informações. Um estudo teórico-empírico caracteriza-se como o entrelaçamento entre a teoria construída para explicar ou compreender um fenômeno, e o empírico que traz o recorte da realidade a ser estudada e pede mais explicações tanto da teoria quanto do método. O estudo teórico-empírico permite um diálogo entre a teoria já existente e o problema a ser investigado.

A presente tese é do tipo qualitativa especialmente pelos seguintes motivos: (1) por buscar interpretações da realidade social, (2) por utilizar instrumentos de coleta de dados como entrevistas em detrimento de técnicas de coletas estatísticas e (3) for buscar uma série de técnicas interpretativas que buscam descrever, traduzir e decodificar o fenômeno ocorrido (MERRIAM, 2008; BAUER, GASKELL, ALLUM, 2003; MINAYO, 2001). Além disso, 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” (GASKELL, 2003, p. 68). A pesquisa qualitativa é o lugar da exploração dos dados, do subjetivo. A abordagem qualitativa aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e captável em equações e estatísticas, próprios da pesquisa quantitativa. Tal como a subjetividade, na pesquisa qualitativa afetamos e somos afetados pelo meio e pelas pessoas.

Como o objetivo da pesquisa é compreender a vivência dos dilemas pessoais relativos à carreira em contexto de trabalho imaterial e suas repercussões nas que compõem as relações familiares de executivos, a abordagem qualitativa, por seus princípios, possibilita uma interpretação mais aprofundada das relações que se estabelecem entre as categorias de análise (TRIVIÑOS, 1987). A exemplo dos pesquisadores que adotam a metodologia qualitativa, procurou-se entender como a experiência social (interações humanas e processos sociais) é vivenciada e quais os significados a ela atribuídos. Para a presente tese, a pesquisa qualitativa visou a descrição e compreensão do fenômeno em estudo, refletindo-o a partir de conceitos e teorias existentes. Desse modo, trabalhou-se com significados correspondentes a uma visão mais profunda das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos apenas por operacionalização de variáveis (MINAYO, 2001) sob pena de minimizar a complexidade da realidade ou configurar reducionismos em torno dos fenômenos sociais considerados.

3.2 Participantes da Pesquisa

Os primeiros contatos para a pesquisa foram realizados com executivos indicados por conhecidos da pesquisadora que, na seqüência, indicaram os demais entrevistados. Estes sugeriram seus familiares e outros colegas para a entrevista. Os executivos foram contatados por telefone, momento em que foram explicados os objetivos da pesquisa e agendada a entrevista, no caso imediato do aceite. Desses contatos resultaram dezesseis (16) sujeitos entrevistados entre os meses de maio de 2008 a outubro de 2009. Seus familiares foram entrevistados entre os meses de junho de 2008 a outubro de 2009. Participaram da pesquisa ao todo trinta e uma (31) pessoas, sendo dezesseis (16) executivos do setor bancário da cidade de Porto Alegre e região metropolitana, e quinze (15) representantes de suas relações familiares. O número de executivos entrevistados foi determinado pela acessibilidade e tempo de pesquisa, já que por serem muito requisitados em seus bancos o agendamento das entrevistas geralmente se dava com três a quatro semanas de antecedência. Esse mesmo fato acontecia também com os membros de suas relações familiares, que via de regra eram ocupados com as atividades domésticas além de seus trabalhos e estudos. A esposa indicada por um dos

executivos entrevistados não foi entrevistada. Após diversos contatos mal sucedidos, optou-se por deixá-la de fora da pesquisa.

Os dezesseis (16) executivos bancários foram entrevistados em seu local de trabalho. No setor bancário, considera-se executivo o trabalhador que ocupa posição de média ou alta gerência, em organização pública ou privada. Buscou-se ampliar a fala dos executivos com os representantes de suas relações familiares devido a compreensão de que o dilema imputado a ele não resulta tão somente seu, mas envolve também os relacionamentos familiares.

Por representante das relações familiares, incluem-se cônjuges, irmãos, filhos ou pais. No caso de uma executiva que não havia constituído família e seus irmãos moravam em São Paulo, a mesma indicou uma amiga/colega de banco para a entrevista. Dos quinze representantes entrevistados, sete eram esposas, dois esposos, três filhas, um filho, uma irmã e uma amiga/colega de banco. As entrevistas com os representantes das relações familiares foram realizadas em suas casas ou em estabelecimentos comerciais, como cafés ou bares em Porto Alegre, conforme sua opção.

A caracterização de todos os participantes encontram-se agrupadas no Quadro 4.

Quadro 4 – Caracterização dos participantes da pesquisa

Executivos bancários	Banco Público ou Privado	Escolaridade	Sexo	Estado Civil	Idade	Representante familiar	Trajétórias dos Executivos Bancários
EB: A1	Público	Especialização em Gestão Empresarial	M	Casado	46	Esposa	Trabalha há 23 anos em instituições financeiras. Trabalhou em dois bancos: um privado, e um público em que atua. Chegou à Superintendência, mas pediu redução de cargo pelo excesso de trabalho. Hoje é Gerente Geral de Agência.
RF: A2		Superior incompleto	F		45		
EB: B1	Privado	Especialização em Gestão Empresarial	M	Casado	51	Esposa	Trabalha há 30 anos em instituições financeiras. Trabalhou em três bancos, todos privados. Atualmente trabalha em banco privado. Hoje é Gerente Geral no Estado do RS.
RF: B2		Ensino Médio Completo	F		50		
EB: C1	Cooperativa	Especialização em Gestão	M	Casado	30	Esposa	Trabalha há 11 anos em Instituição financeira (Cooperativa de crédito). Não passou por outros bancos. Gerente Geral Agências RS e SC.
RF: C2		Superior Completo	F		25		
EB: D1	Público	Especialização em Gestão Empresarial	M	Divorciado	44	Filha	Trabalha há 18 anos na mesma instituição financeira – um Banco Público. Hoje atua como superintendente no RS.
RF: D2		Superior Incompleto	F		20		

EB: E1	Público	Especialização em Gestão Empresarial	M	Casado	43	Esposa	Trabalha há 17 anos na mesma instituição financeira – um Banco Público. Atualmente é Gerente Regional de Negócios de Pessoa Física.
RF: E2		Superior Completo	F		44		
EB: F1	Público	Especialização em Marketing e Finanças	M	Casado	53	Filho	Trabalha há 35 anos na mesma instituição financeira – um Banco Público. Atualmente trabalha na superintendência do banco.
RF: F2		Superior Completo	M		23		
EB: G1	Privado	Superior Completo	M	Casado	45	Esposa	Trabalha há 24 anos em instituições financeiras. Trabalhou em dois bancos privados. Trabalha em banco privado onde atua como superintendente no RS.
RF: G2		Ensino Médio Completo	F		44		
EB: H1	Público	Especialização em Gestão Empresarial	M	Casado	52	Filha	Trabalha há 33 anos na mesma instituição financeira – um Banco Público. Atua como superintendente no Estado do RS.
RF: H2		Superior Completo	F		28		
EB: I1	Privado	Especialização em Gestão Empresarial	M	Casado	41	Esposa	Trabalha há 14 anos em instituições financeiras. Trabalhou em dois bancos privados. Atua como superintendente para o Estado do RS.
RF: I2		Ensino Médio Completo	F		40		
EB: J1	Público	Superior Completo	F	Divorciada	50	Filha	Trabalha há 32 anos na mesma instituição financeira – um Banco Público. Atualmente é gerente de relacionamento de agência.
RF: J2		Superior Incompleto	F		20		
EB: K1	Privado	Mestrado	M	Solteiro	32	Irmã	Trabalha há dois anos na mesma instituição financeira – um Banco Privado. Atualmente é superintendente de produção – sucursal corporativa do RS.
RF: K2		Superior Completo	F		30		
EB: L1	Público	Mestrado	M		41		Trabalha há 18 anos na mesma instituição financeira – um Banco Público. Atualmente é superintendente da área de negócios.
EB: M1	Privado	Especialização em Gestão Empresarial	M	Casado	37	Esposa	Trabalha há 7 anos na mesma instituição financeira – um Banco Privado. Atualmente é superintendente regional de todos os segmentos do banco.
RF: M2		Superior Completo	F		36		
EB: N1	Privado	Superior Completo	F	Solteira	49	Amiga	Trabalha há 29 anos na mesma instituição financeira – um Banco Privado. Atualmente é superintendente regional.
RF: N2		Superior Completo	F		34		
EB: O1	Privado	Especialização em Gestão de Pessoas	F	Casada	36	Esposo	Trabalha há 4 anos na mesma instituição financeira – um Banco Privado. Atualmente é Gerente de Relacionamento de pessoa física. No momento da entrevista relatou que está afastada do trabalho há um mês, por depressão.
RF: O2		Fundamental Completo	M		38		
EB: P1	Privado	Superior Completo	F	Casada	25	Esposo	Trabalha há cinco anos na mesma instituição financeira – um Banco Privado. Atualmente é gerente de relacionamento.
RF: P2		Superior Completo	M		27		

Legenda: EB = executivo (a) bancário (a)
RF = representante das relações familiares

Uma primeira aproximação aos dados contidos no Quadro 4 permite perceber que em relação ao sexo, treze executivos são homens e apenas quatro são mulheres, representando o que se observa nos quadros funcionais dos bancos, nos quais se encontra um número significativamente superior de homens ocupando cargos de gerência e superintendência. Quanto à idade dos executivos entrevistados, 11 encontram-se na faixa etária entre 40 e 53 anos e cinco entre 25 e 39 anos.

Em relação à escolaridade, quatro executivos cursaram o terceiro grau completo, dez têm curso de especialização e dois têm também mestrado. Esses dados mostram que nem sempre os executivos conseguem cursar uma especialização, seja por falta de tempo ou de dinheiro, já que alguns preferem investir no pagamento da faculdade, dos cursos de línguas ou colégio dos filhos. Esse é o caso de um dos doze executivos (G1) e de três das quatro executivas (J1, N1 e P1). Os executivos homens têm, em média, dois filhos e as executivas mulheres têm em média um filho.

Em relação ao estado civil, doze executivos são casados, dois são divorciados e dois são solteiros. As esposas entrevistadas têm, em geral, segundo grau completo.

Em relação à trajetória das carreiras dos executivos foi possível perceber que quatro executivos trabalham entre 10 a 20 anos no mesmo banco, outros quatro acima de 30 anos, e outros três até sete anos no mesmo banco. Os mais jovens, por sua vez tem passagem por, pelo menos, dois bancos. A escolha pela troca de banco é relativa principalmente à progressão na carreira e aos ganhos financeiros.

Apenas um dos executivos entrevistados tinha outra carreira, a acadêmica, antes de ingressar na carreira bancária. Para ele, no momento, a carreira no banco apresenta mais vantagens e desafios que a carreira acadêmica.

Os executivos pertencem a diferentes bancos públicos e privados. A fim de preservar os entrevistados no sentido de não identificá-los, são descritas apenas as principais características dos bancos em que trabalham, bem como seus nomes não são revelados. Embora todos os entrevistados tenham permitido a gravação das entrevistas para posterior transcrição, era visível seu receio de que os bancos nos quais trabalhavam pudesse vir a identificar suas respostas. Mediante isso, reforçou-se o compromisso do sigilo de suas identidades e a gravação das entrevistas transcorreu sem peculiaridades. Cinco executivos (A1, D1, E1, J1, L1) pertencem a

um banco público que passou por uma grande reestruturação produtiva nos anos 1990, com demissões e implantação de programas de qualidade total. A implantação de tais modelos de gestão condizem com os novos modos de ser e de trabalhar e tiveram impactos diretos nas carreiras dos funcionários.

Outros dois executivos (I1, K1) trabalham num dos maiores bancos públicos do Brasil, que nos últimos anos tem feito investimento na área de gestão de pessoas e se apresentado como um dos bancos modelo em gestão. Esse banco investe constantemente em planos de carreira, em treinamento e desenvolvimento tanto presencial quanto virtual e tem planos de remuneração considerados estratégicos.

Quatro executivos (G1, M1, N1, O1) trabalham num banco privado que se caracteriza pela sua competitividade no setor. Trata-se de um banco que tem feito recentes aquisições de bancos brasileiros. Por ser um banco estrangeiro tem em seu plano de carreira características do modelo de carreira sem fronteiras.

Dois executivos (F1, H1) trabalham em um banco público que vem apoiando a cultura e os esportes no Brasil e por isso tem um *marketing* institucional muito forte. Divulga estar investindo fortemente na segmentação de clientes e na oferta de produtos, serviços e transações personalizadas. Tal fato recaiu nos modos de gestão adotadas por esse banco. A gestão de pessoas deste banco se diz essencialmente estratégica e por meio de suas políticas investiria muito nos funcionários, com expectativa de torná-los mais produtivos e envolvidos com a empresa. Dentre suas políticas encontram-se avaliações de desempenho, treinamento e desenvolvimento, inclusive virtual, remuneração estratégica que inclui participação nos lucros e resultados do banco.

Uma das indicações de sujeito para a pesquisa redundou em um contato inusitado, e diz respeito a um entrevistado (B1) que trabalha em um banco pequeno, com pouca inserção no mundo dos negócios, mas considerado altamente competitivo no que diz respeito ao relacionamento entre seus funcionários, o que permitiu à pesquisadora um olhar mais atento àqueles que mudam de banco ao sabor do mercado e das necessidades pessoais e profissionais, próprio do modelo de carreira proteana.

Um único executivo entrevistado (C1) trabalha em um banco que se encontra em ascensão entre as instituições financeiras em geral. Trata-se de um banco que investe na sua imagem e também tem mudado o seu modo de gestão privilegiando o treinamento e desenvolvimento de seus funcionários.

Uma executiva (P1) trabalha em um banco de capital estrangeiro. O grupo financeiro é composto por escritórios em vários países. Para seus funcionários oferece possibilidades de carreira que podem alcançar qualquer parte do mundo desde que eles se mostrem aptos a essa mobilidade.

De modo geral, os bancos nos quais trabalham os executivos da presente pesquisa retratam o que caracteriza o setor, em especial as transformações ocorridas nas últimas décadas.

3.3 Acesso aos Sujeitos e Coleta de Dados

Conforme já anunciado, os contatos com os sujeitos da presente pesquisa deram-se via uma rede de relacionamentos que incluía alguma pessoa com vínculos afetivos ou de conhecimento com trabalhadores bancários. A partir disso, cada entrevistado mostrou-se disponível a indicar outros conhecidos que atendiam a característica de ser executivo bancário.

Os primeiros contatos já permitiram inferências empíricas sobre os modos de trabalhar dos sujeitos da pesquisa. As dificuldades para contatá-los foram muitas e se mostraram por meio de e-mails que não retornavam; e-mails que retornavam disponibilizando telefones, mas avisando previamente que “se você ligar, dificilmente, vou poder atender” (H1); indicados à entrevista em deslocamento constante ou em viagem de trabalho. Um executivo (G1), por exemplo, encontrava-se em São Paulo no momento da ligação e pediu que lhe enviasse um e-mail para organizar a entrevista em sua agenda. Tais fatos permitiram antecipar a rotina de trabalho dos entrevistados, que se vislumbrava tomando conta de todos os instantes da vida.

Durante uma tentativa de marcação de agenda para uma entrevista, um dos executivos comentou que naquela semana não poderia estabelecer um horário para um encontro porque deveria estar envolvido com o “mutirão da cidadania do banco” (F1). Situação esta que permitia antever que os executivos envolvem-se com atividades que vão além do que é estrito à gestão.

Outras situações inusitadas dizem respeito aos momentos antes das entrevistas, com os executivos e executivas bancárias, realizadas todas no próprio local de trabalho. Via de regra, os entrevistados primeiramente apertavam a mão da pesquisadora e logo em seguida alguns diziam que haviam esquecido de terem

marcado a entrevista. Por outros, a pesquisadora esperava algumas horas, até suas reuniões acabarem. Não raro a pesquisadora teve que voltar no dia seguinte para a entrevista porque já se passava das oito horas da noite. Durante as entrevistas alguns executivos olhavam para o relógio; outros falavam sem preocupação com o tempo; outros diziam, assustados a cada pergunta: “eu não sou exemplo de qualidade de vida, não sei se posso ajudar na tua pesquisa” (H1).

Os momentos anteriores às entrevistas com os familiares dos executivos bancários eram marcados por abraços e apertos de mão entre a pesquisadora e os entrevistados. Quando as entrevistas eram nas residências das famílias, a pesquisadora era recebida com abraços, e em cafés ou bares da cidade de Porto Alegre o encontro, após a identificação tanto da entrevistadora como do entrevistado, iniciava-se por um aperto de mão e logo em seguida a entrevista acontecia.

A marcação das entrevistas com os membros de suas relações familiares também possibilitou vislumbrar-se algo da natureza dos vínculos estabelecidos. Alguns elementos dificultadores foram assim verbalizados: “liga mais tarde” (A1; E1; F1; J1; M1; N1; P1), “não sei quando vou ver minha filha” (H1), “venha correndo hoje porque eu não sei quando ela volta” (H1), denotando uma convivência não acentuada ou mesmo privação do convívio familiar.

Para a coleta de dados propriamente dita considerou-se, então, a técnica da entrevista individual ou em profundidade. Para Gaskell (2003, p. 82),

a entrevista individual ou em profundidade é uma conversação que dura normalmente entre uma hora e uma hora e meia. Antes da entrevista, o pesquisador terá preparado um tópico guia, cobrindo os temas centrais e os problemas da pesquisa. A entrevista começa com alguns comentários introdutórios sobre a pesquisa, uma palavra de agradecimento ao entrevistado por ter concordado em falar, e um pedido para gravar a sessão. O entrevistador deve ser descontraído com respeito à gravação que pode ser justificada como uma ajuda à memória ou um registro útil da conversação para uma análise posterior.

A entrevista individual foi utilizada em razão de que “assuntos de sensibilidade particular podem provocar ansiedade” (GASKELL, 2003, p. 78), tal como imaginou-se que poderia ocorrer em relação à questão dos dilemas pessoais relativos à carreira, o que realmente aconteceu.

A técnica de entrevista mostrou-se importante para a pesquisa ao mapear “a compreensão dos mundos da vida dos entrevistados e de grupos sociais especificados” (GASKELL, 2003, p. 65). Cabe lembrar que se observou que as “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”, exatamente como pondera Gaskell (2003, p. 71).

As entrevistas tiveram duração aproximada de 60 minutos, e tomaram por base dois roteiros destinados aos executivos e aos familiares (Anexos I e II), com um total de 38 e 18 questões, respectivamente. Cada qual abrangia a problemática específica de cada grupo. Os roteiros possibilitaram melhor exploração das categorias em estudo sob os pontos de vista dos executivos e dos familiares. Além disso, é importante mencionar que mesmo tratando-se de um roteiro, as entrevistas foram flexíveis de modo a contemplar o sentido das falas dos entrevistados.

Particularmente, as entrevistas com os executivos visaram aprofundar o conhecimento sobre a condução de suas carreiras. O roteiro abordava os seguintes aspectos: percurso profissional; dificuldades e facilidades encontradas neste percurso; descrição e percepção do executivo sobre sua carreira, atual situação de trabalho e perspectiva de futuro; motivos de mudança ou de permanência na empresa; velocidade com que conduziu a carreira e se houve necessidade de freada durante a sua trajetória; percepção do controle que tem sobre a carreira; relação da carreira com a esfera pessoal, nos cuidados com a saúde e a relação familiar. Enfim, estes aspectos foram escolhidos para que se pudesse obter elementos relativos à construção da carreira dos executivos e aos dilemas por eles vivenciados.

Já as entrevistas com os representantes das relações familiares contemplavam os aspectos: cotidiano familiar; percepção do familiar sobre a construção da carreira do executivo; participação da família no percurso profissional do executivo.

A realização das entrevistas propiciou não apenas o acesso a informações. Revelou que as questões que permeiam a carreira e as relações familiares mobilizam os executivos bancários. Em geral, o momento da entrevista foi aproveitado para refletir sobre como estavam conduzindo suas vidas. Assim, as entrevistas se constituíram momentos de reflexão e, não raro, propiciaram manifestação de emoções. Cabe registrar que, em geral, as entrevistas com os executivos e com aqueles que compõem suas relações familiares se mostraram momentos de emoção nem sempre contida. Silêncios, engasgos, titubeios e lágrimas se evidenciaram. Eles despertaram respeito ao sofrimento alheio por parte da entrevistadora que constatou, de imediato, tratar-se de um tema mobilizador para

os entrevistados e também para si frente ao sentimento cristalino expresso por meio das palavras e dos gestos corporais. Tal fato aponta para a existência de uma demanda de escuta e reflexão que parece não encontrar espaço nem tempo no cotidiano de trabalho.

3.4 Análise dos Dados

A análise dos dados iniciou-se já no momento mesmo da entrevista, a partir da escuta da fala dos entrevistados que, de alguma maneira, propiciou uma compreensão panorâmica da realidade que se delineava.

A análise da fala dos entrevistados seguiu as orientações propostas por Minayo (2001). Desse modo, as entrevistas constituíram um processo com três momentos essenciais e mutuamente enriquecedores: a entrevista presencial, a escuta da gravação e a leitura da transcrição. Este último momento foi importante, pois, “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). As entrevistas foram lidas tantas vezes pela pesquisadora que no momento da análise dos dados várias frases tanto dos executivos como de seus familiares vinham à memória com muita facilidade.

As informações obtidas nas entrevistas foram agrupadas a partir das categorias propostas: trabalho imaterial, subjetividade, dilemas, carreira, repercussões nas relações familiares. Nesta etapa de sistematização das informações, as mesmas foram lidas, relidas e exploradas. Para a visão ampliada do conjunto de informações elaborou-se um mapeamento dos registros obtidos, configurando desse modo a estrutura de reflexão da própria tese. A transcrição das falas foram apresentadas tal como na linguagem oral dispensando-se portanto o uso do [sic] na indicação das mesmas.

O material produzido nesta fase foi analisado e interpretado com base no referencial teórico adotado, buscando compreender a dinâmica dos dilemas pessoais relativos à carreira em contexto de trabalho imaterial e suas repercussões nas relações familiares de executivos bancários.

Por fim, é importante salientar que os entrevistados tiveram interesse em ter acesso aos resultados da pesquisa, especialmente porque as entrevistas também serviram como uma escuta de si. A interação e reflexão das informações pelos

participantes levantava o seguinte questionamento feito por eles mesmos, a exemplo do executivo I1: “tu fazes essa entrevista para a gente se questionar também!?”. As descobertas durante a entrevista se davam, portanto, pela interação entre entrevistadora e entrevistado/a.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo encontram-se a apresentação e análise dos resultados da pesquisa, dispostos em três dimensões interpretativas, a saber: carreira no trabalho imaterial bancário; vivência de dilemas relativos à carreira; estilos de vida que resultam da condução da carreira em contexto de trabalho imaterial.

4.1 Carreira no Trabalho Imaterial Bancário

Inicialmente, faz-se necessário diferenciar as funções dos executivos, descrevendo-as, brevemente, uma vez que foram sujeitos da pesquisa tanto os executivos da média quanto os da alta gerência de diferentes bancos. Há distinção entre gerente geral de agência (A1), gerente de relacionamento (J1, O1, P1), gerente geral do estado (B1, C1), gerente regional de negócios (E1) e superintendente (D1, F1, G1, H1, I1, K1, L1, M1, N1).

Embora haja diferenciações entre os sete bancos e entre os cargos ocupados dentre os pesquisados, anuncia-se desde já que a vivência de dilemas é comum a todos os executivos, o que permite inferir, de imediato, que a vivência de dilemas associa-se à noção de trabalho imaterial bancário e de mobilidade na carreira. A vivência de dilemas, portanto, independe de particularidades dos bancos, se públicos ou privados, por exemplo.

Tanto o gerente geral de agência quanto o gerente de relacionamento realizam, dentre suas funções, atividades que envolvem não só a manutenção do relacionamento com os atuais clientes como a prospecção de futuros clientes. A diferença entre ambos reside na responsabilidade do primeiro pelo acompanhamento e controle das metas e fechamento de negócios que envolvem grande volume financeiro, ao passo que o segundo é responsável pela operacionalização das metas. A função de gerente geral dos estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina envolve especialmente as cobranças e o controle por

resultados financeiros nessas regiões. Já o gerente regional de negócios tem como principal atividade a busca por novos clientes, tanto pessoa jurídica quanto pessoa física.

É importante salientar que é próprio das funções de gerente geral de agência, gerente de relacionamento e gerente regional de negócios ter um contato maior com os clientes, ao contrário dos outros cargos de gerente geral de estado e superintendente. Neste caso, apresenta-se aos primeiros o dilema de seguir as regras e normativas do banco e, por vezes, não fechar negócios, ou fechar um dado negócio negligenciando, por vezes, certas regras ou normativas do banco. Ainda que seja esta a lógica do banco, a pressão parece ser contraditória, bem como impor normas restritivas e exigir a concretização de negócios. Este dilema se identifica na fala do executivo E1:

Tentar fugir das normativas, porque atualmente o mercado é muito concorrido e para não perder um negócio você tenta dar uma facilitada. E isso é complicado. Se tu fazes, depois tu perdes a responsabilidade. E se tu não fazes, tu perdes a oportunidade de fechar o negócio. É o fio da navalha. (E1)

Dentre as funções do cargo de superintendente estão o planejamento e a estratégia de todas as agências do estado do Rio Grande do Sul e Santa Catarina (para aqueles superintendentes que gerenciam os dois estados), o acompanhamento das metas e as avaliações dos resultados de todas as agências. Os superintendentes, ao contrário dos gerentes, não têm relação direta com os clientes dos bancos, mas com os próprios gerentes, o que implica um envolvimento maior com as estratégias do banco. Cabe ao superintendente a responsabilidade pelos resultados financeiros de todo o banco e em todos os estados, o que representa, em alguns casos, mais de 350 agências. O executivo F1 diz a esse respeito:

Então eu gerencio 380 gerentes de contas na cidade, mais os gerentes das agências, mais tudo aquilo que é relacionado com a área da pessoa jurídica do banco. Então, a gente faz planejamento, estratégia, acompanhamento de metas, avaliações de resultado, atingimento de resultados, essa é a diferença nossa para um gerente que está lá na ponta, que fala direto com o cliente, e eu falo com o gerente. Essa carga de trabalho de hoje é muito maior que a anterior, porque ela é muito mais complexa, você tem um estado inteiro para atender. (F1)

Nas palavras do executivo I1, a seguir, vê-se que a dedicação ao cargo de executivo e os resultados da dedicação expressam a noção de trabalho imaterial: “Na minha função eu tenho que dar resultado e fazer com que a empresa dê lucro. Para conseguir isso tem que ser uma pessoa pragmática, tem que conquistar pessoas, agradar, tem que fazer ela gostar de negociar comigo. Se eu conseguir isso, provavelmente vá conseguir dar resultados para a empresa” (I1). Embora seja essa a tônica do atual trabalho bancário, outros relatam a dificuldade em procurar clientes e que fazer isso resume seu cotidiano de trabalho. “Hoje o quadro é reduzido, acabo tendo que ir pra rua visitar cliente, ir à cata de cliente. Tem que vender, tentar fazer relacionamentos”. (P1)

O trabalho no banco caracteriza-se pela exigência e apropriação da intelectualidade dos executivos e sua total mobilização em distintas frentes de atuação na prestação do serviço. Assim exemplifica o executivo A1: “O banco hoje é um prestador de serviço como qualquer outro. Exige que nós sejamos consultores, e uma interação muito forte com o cliente. Hoje o teu gerente tem que atender, tem que dar alternativa para o que o mercado exige, tem que estar atento ao mercado” (A1).

Nesse sentido, o significado da carreira para os executivos envolve, conforme foi descrito por vários deles, “desafio permanente” (E1); “comprometimento pessoal” (L1); “competitividade” (A1); “dedicação e comprometimento (C1); “crescer, adquirir e conquistar mais patrimônio” (I1); “ter objetivos e cumprir metas com excelente desempenho” (K1). Tais avaliações combinam trabalho imaterial e gestão gerencialista. Para Gaulejac (2007, p. 177), a gestão gerencialista significa “a rentabilização do humano onde cada indivíduo deve tornar-se o gestor de sua vida, fixar-se objetivos, avaliar seus desempenhos e tornar seu tempo rentável”. Tornar-se *manager*, na concepção deste autor, pressupõe ser empreendedor, capaz de assumir riscos, decidir, resolver problemas e desafios complexos e, essencialmente, suportar o estresse, o que significa demanda e exercício de trabalho imaterial.

A concepção de *manager*, segundo Gaulejac (2007), parte do pressuposto de que é possível guiar a carreira somente a partir desta racionalidade. Bauman (2009, p. 78) é enfático ao afirmar a necessidade que se tem de “conquistar a natureza e submetê-la à administração humana: substituir a aleatoriedade cega da

natureza por uma ordem guiada pela razão, meticulosamente planejada e monitorada, à prova de acidentes e acima de tudo administrável”.

As possibilidades de carreira nos bancos variam. Em geral, os executivos bancários declararam que, apesar de os bancos terem planos de carreira e sucessão que seguem os estudos da área de recursos humanos dos bancos para a adequação de perfil e uma “bateria de provas” (L1), os “critérios são subjetivos” (C1). As vagas são abertas, mas, segundo C1, “nunca fica claro durante o processo seletivo quais são os requisitos para o cargo”. A fala de C1 associa-se à noção do trabalho imaterial quando diz: “A gente sabe que devemos ter comprometimento e isso é difícil de ser mensurado. Parece que ao escolher um candidato para a vaga é pela emoção, por vezes pelo olhar”. O comprometimento do executivo bancário com o banco se dá por meio do seu trabalho ligado à produção e manipulação de afetos (HARDT e NEGRI, 2005), uma vez que as sensações de confiança e satisfação são relevantes à conquista e manutenção de um cliente. Por isso a dificuldade em estabelecer na produção de serviços uma medida objetiva da produtividade, diz Lazzarato (2001), assim como critérios absolutos para promoções.

Assim como a capacidade de relacionamento dos executivos associa-se à noção do trabalho imaterial, a carreira depende dessa afinidade tanto com os gestores do banco que definem as promoções quanto, especialmente, com os correntistas, sejam pessoas físicas, sejam jurídicas. K1 diz que para fazer carreira no banco em que trabalha tem de “estar no lugar certo com a pessoa certa. E de tu estares no momento certo para essas pessoas te enxergarem como bom profissional. É igual ao *networking*”. Para ilustrar, B1 também diz: “Eu fiz uma rede de relacionamentos na minha carreira, não só de companheiros de próprio trabalho, mas também de clientes que me acompanham até hoje para os negócios. Esse é um ponto alto da minha carreira no banco que eu trabalho”.

Da mobilização subjetiva que resulta em relacionamentos também é possível surgir oportunidades profissionais, tal como ressalta o executivo G1: “A rede de relacionamento é interessante porque surgem oportunidades profissionais também. Eu mesmo já tive pelo menos três ou quatro ofertas de trabalho de outros bancos em função desses relacionamentos. Eu neguei porque na hora não eram mais importantes do que o [nome do banco]”.

A demanda pela carreira sem fronteiras e proteana ocorre, portanto, no trabalho imaterial bancário: sem fronteiras, pelos executivos bancários construir

suas carreiras também a partir das redes de relacionamentos (SULLIVAN e ARTHUR, 2006), e a proteana, por eles investirem constante nas suas competências individuais (HALL, 1996; BRISCOE e HALL, 2006).

G1 diz que sua carreira se destacou no banco porque ele “trabalhava mais que os outros. Eu viajava de madrugada, trabalhei no final de semana. Eu me impus alguns sacrifícios, algumas coisas além do normal para buscar um crescimento, e as pessoas certas viram isso”. O mesmo executivo, ao ser questionado se em alguns momentos se sente pior, ou melhor, em relação à sua carreira diz: “Eu tenho receio de não achar a dosagem exata entre trabalho e família” (G1).

As injustiças percebidas giram em torno dos critérios que não ficam claros para os executivos. K1 diz: “Se nós tivéssemos claro, por exemplo, cumprirei as minhas metas, irei superá-las e daí serei promovido, seria mais justo. Do modo como é, a gente nunca sabe se está apresentando os resultados que eles querem”. Outro executivo relata que seu banco não deixa claro como se dão as promoções, mas como ocorrerão as demissões. O medo de ser demitido, da incompetência e da vulnerabilidade que fazem parte da vida líquida (BAUMAN, 2007a) estava contido na expressão facial de B1 durante a entrevista, enquanto ele dizia: “Tu és medido por resultado. Se não der os resultados combinados, as metas que devem ser atingidas que são claras: você está fora do banco” (B1).

As possibilidades de carreira no trabalho bancário diferem entre os bancos públicos e privados. Nos bancos privados observa-se que a ascensão é mais rápida, ao passo que nos bancos públicos é mais demorada.

Nos bancos privados, os executivos têm um tempo relativamente curto entre uma e outra promoção; por sua vez, os jovens experimentam uma transição rápida na carreira pela demanda do próprio banco. Já os bancários mais antigos dos bancos públicos tendem a entender a permanência maior no banco como lealdade ao mesmo. Os executivos A1 e F1, provenientes de bancos públicos, apresentam suas percepções nesse sentido.

Nos bancos privados eles sobem rápido e caem rápido também, essa é a principal diferença com [nome do banco que o executivo trabalha] por exemplo. Eles crescem muito rápido na carreira, mas dali a pouco já estão caindo ou mudando de banco, saindo, tem um turnover muito maior. O networking deles é muito maior. (A1)

No [nome do banco] não, hoje, você tem um vínculo, eu que tenho uma história no banco sinto isso aqui como minha casa. Ah, em setembro de 1978

eu passei no concurso para promotor público, logo depois que graduei em direito, e eu optei por ficar no [nome do banco]. Eu não quis ir para a carreira do ministério público. E na opção entre o ministério público e ficar no [nome do banco], eu optei por ficar no banco. É uma estrutura diferente para nós o [nome do banco], é uma empresa que tem uma relação de fidelidade que nós temos com o [nome do banco]. A gente entrou no banco para fazer carreira e sabe que o [nome do banco] é a nossa casa. No entanto, depois de todos esses concursos aí que ele fez, ele tirou um pouco essa visão, tem um monte de jovem entrando que o banco é um trampolim. Muitas pessoas não têm a meta de fazer carreira no banco porque daqui a pouco eles trocam. Hoje os relacionamentos no banco estão assim, diferente de quando nós abandonávamos tudo e ficávamos no banco. Então, atualmente um bom profissional é muito diferente do passado. Nós do passado temos um vínculo muito grande, fidelidade com a empresa, de seguir a cultura da empresa. (F1)

Se não há diferenças na vivência de dilemas entre o banco público e privado, há diferenças marcantes entre os bancos públicos e privados em relação à construção da carreira bancária. O tempo de permanência no banco é fator característico diferenciador, uma vez que o ritmo de construção de carreira no privado é mais rápido que no público.

A trajetória profissional dos executivos bancários levou-os a ocupar cargos de média ou alta gerência. Uma vez nesses cargos, eles reconhecem que têm acesso a benefícios e ganhos financeiros, desfrutam de *status* e aparência de sucesso, conforme manifestam em suas falas: “O que colaborou foi que eu fiz todos os passos da maneira e no tempo que eu queria. Facilitou porque esse era meu plano de vida. Construir e expandir meu patrimônio. Então, para mim deu tudo certo”(F1); “a empresa me permitiu viajar pelo mundo, que é algo que aprecio “(E1); “Tenho o respeito e o reconhecimento do pessoal que trabalha no banco, de clientes e fora do banco também“(G1). Segundo Mansano (2003), dada uma trajetória profissional de sucesso, instalam-se um discurso de verdade e uma forma de controle sobre o indivíduo que produz nele um desejo de posse da identidade desse sucesso. Essas formas de controle produzem efeitos positivos de poder e vão atribuindo ao sujeito um lugar diferenciado, ou seja, a “respeitabilidade diretamente ligada ao conhecimento que este acumula a partir da sua preparação para o trabalho” (MANSANO, 2003, p. 51). É o que se observou também na presente pesquisa.

Em relação à trajetória e às possibilidades de carreira para as mulheres e para os homens, uma das principais características diferenciadoras em termos de gênero recaiu sobre o ritmo de construção da carreira, que identificou os homens

como mais afoitos. O relato do executivo C1 ilustra bem o ritmo de construção da carreira: “Eu fui com muita sede ao pote. Sempre com muita pressa para todas as promoções”. O contexto de responsabilidades extratrabalho peculiar às mulheres no que se refere à família encontra-se estreitamente relacionado ao ritmo de construção da carreira.

As responsabilidades que os executivos experimentam, aliadas à ascensão na carreira, produzem nos executivos bancários e tem repercussão nas relações familiares, dilemas que se relacionam à mobilidade espacial, à paternidade ou maternidade como opção de vida, à convivência ou privação da convivência em família, dentre outros, todos de difícil enfrentamento.

4.2 Vivência de Dilemas Relativos à Carreira no Trabalho Imaterial Bancário e suas Repercussões nas Relações Familiares

4.2.1 Dilemas Relativos à Mobilidade Espacial e Funcional

As promoções, via de regra, associam-se à mobilidade espacial, o que implica mudanças de agências e algumas também mudança de cidade. Trata-se 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 gerentes que do próprio banco. Tudo isso ocorre por precaução institucional, pois, na visão da gestão reduz ou impede que os executivos, ao mudarem de emprego, levem os clientes para a concorrência. Relatam dois executivos: “É uma espécie de passe de compra, porque ao comprar o bancário, ele [o banco] leva a carteira de clientes junto” (B1); “O banco é assim, ele troca o executivo para ter cara nova e sangue novo, e também para não comprometer o resultado da agência” (H1).

As passagens pelas agências são rápidas também em razão disso. Conforme declara um dos executivos, “desde 2000 tive passagens rápidas por agências até chegar à posição de superintendente” (G1). Outro executivo revela que tem passado por vários bancos, justificando as trocas como sinais da ascensão

profissional: “Desde 1993 que estou em Porto Alegre e venho trabalhando em várias instituições financeiras, e os motivos foram as oportunidades de trabalho” (B1).

Em especial, dois executivos comentam que é preciso que todas as etapas sejam rápidas, pois tem a sensação de que “fica acomodado na função” (C1) ou “não sei quanto tempo vou aguentar nesse cargo [de gerente de agência] eu gosto de mudar. Acho que é importante ter uma mudança” (A1). Tais falas contribuem para se compreender a ascensão profissional como modo de subjetivação ou de produção de modos de existência. Os executivos reproduzem, de modo acríptico, o discurso organizacional que lhes impõe um estilo de vida do qual se tornam reféns. A eficácia da proposta contida no discurso consiste no fato de que não atinge tão somente o indivíduo, mas também aqueles de suas relações, sejam afetivas, sejam de amizade ou familiares. É desse modo que, ao ver o seu estilo de vida reforçado aos olhos dos outros, o executivo responde sim às demandas de aceleração do ritmo, ou ao desenraizamento contido na mobilidade espacial. Como disse uma das esposas entrevistadas, “eu acho que, se tu quiseres fazer uma boa carreira, precisa uma boa dose de sacrifício, sem ele ninguém chega a lugar algum (B2)”.

Nos bancos públicos a trajetória da carreira é, efetivamente, mais lenta. O entrevistado H1, executivo em um banco público, descreve as transferências e as oportunidades que se apresentaram durante a construção e sua carreira:

Quando eu voltei para o RS, fui transferido para a cidade X, onde eu fiquei por onze anos, e na época minha mulher também era funcionária do banco. Daí nessa cidade nós começamos a constituir família, filhos e nos radicamos lá, onde eu assumi várias funções por onze anos até chegar a gerente. Então, até que chegou a hora de eu rodar mais um pouco. Daí eu deixei dois filhos lá e tive que sacrificar a convivência com a família. (H1).

Os executivos bancários por vezes se colocam diante do dilema que diz respeito ao momento de frear a carreira, optando por enfatizar a vida pessoal. Segundo eles, esta opção acontece apenas quando novas oportunidades não valem o esforço: “Então chega um momento que eu sou um pouco mais racional e a questão do *status* já não pesa tanto, de ser gerente nacional. Tem momentos que vale mais o conforto da situação da família” (E1).

Tal posicionamento, no entanto, não se dá sem sofrimento: ou o executivo opta pela família e, para isso, freia a carreira e enfrenta a desaprovação do banco e dos colegas ou opta pela carreira e se priva da convivência com a família. Ressalta-

se que a desaprovação do banco é clara e resulta, por vezes, na estagnação da carreira, mesmo que o executivo queira retomá-la em momento posterior. A desaprovação dos colegas, entretanto, contém um ingrediente de satisfação nem sempre de fácil identificação, uma vez que, ao mesmo tempo em que se torna necessário desaprovar a opção do outro para que ela não aflore em si, há satisfação pela diminuição da concorrência, tão exacerbada no trabalho bancário. O entorno ao indivíduo não lhe é necessária/compreensível; por isso, a escolha não é facilitada. Clara aos executivos é a sensação de que “estar parado” é sinônimo de ser “vagabundo”, conforme Bauman (1999) já identificara.

A carreira construída na modernidade líquida não mais permite um traçado linear, mas estabelece uma “jornada sinuosa que nunca se completa” (BAUMAN, 2007b, p. 44). Nesse contexto, as incertezas são constantes: “O que acontece hoje é que você está num rumo e amanhã tem que estar noutra (A1)”. Assim, ao lado do desejo de ser um bom profissional e atingir o topo do sucesso encontra-se a insegurança recorrente de não estar “à altura do desafio” proposto pelos bancos.

Um executivo bancário se constrói em função de seu trabalho, de tal forma que sua subjetividade concretiza-se de modo especial na relação com o trabalho. Assim, 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, por imposição. A mobilidade espacial apresenta-se aos executivos bancários como um dilema com certa previsibilidade, em especial em bancos públicos, segundo atesta o estudo de Grisci (2006) no que se refere ao nomadismo involuntário.

Entre os jovens há um autoincentivo a aceitar as demandas de trabalho dos bancos e, também, a oferecer-se a outras experiências. Mostrar-se em total disponibilidade ao trabalho e às suas exigências de flexibilidade é dar exemplo na vida líquida da sociedade líquido-moderna, conforme descrita por Bauman (2007a). Percebe-se, igualmente, que as esposas dos jovens executivos os apoiam nessas escolhas. A maioria das famílias dos executivos bancários entrevistados suporta as decisões tomadas em prol do trabalho; algumas, inclusive, os incentivam mesmo que das escolhas possam advir relações limitadas com a família. Vigora a aceitação de que a mobilidade espacial faz parte da construção da carreira e que impedi-la significa colocar-se numa situação de exclusão.

Além disso, a competição entre os pares e o desapego afetivo diante do que representa a carreira na sociedade-líquido-moderna são marcantes na prática bancária. Acrescenta-se a esses aspectos a disposição em vista do *status*, da aparência e do consumo, ainda mais que, quanto mais alta a posição na hierarquia, maiores são os prazeres desses executivos (TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007a) e maior é a necessidade de usufruir do *status* que a profissão traz.

A mudança de percurso na carreira ou a ocupação de novas posições no banco são julgadas e decididas pelos executivos, em geral, no máximo em vinte e quatro horas. Esta é uma experiência vivida com muito sofrimento, tanto pelos executivos quanto por seus familiares, pela não conclusividade, uma vez que se instala num ciclo vicioso. Quando a família consegue se estruturar no novo local para o qual foram destinados, surge outra proposta. Por tal situação refere o executivo E1 “Eu havia mostrado um bom trabalho e eles disseram: [nome] precisamos de ti em [cidade]. Não fazia nem dois anos que nós havíamos mudado, estávamos recém começando. Daí ele [chefia] disse que não adiantava, que eu deveria ir para lá. Isso em menos de um dia.”

Não somente a ocupação de novas posições no banco é decidida em vinte e quatro horas. Agências são fechadas da noite para o dia, pois não convém que permaneçam operando caso não apresentem bons resultados financeiros. Aos executivos cabe mudarem de agência ou de cidade na mesma velocidade com que são comunicados do novo desafio. A executiva P1 retrata como viveu essa situação: “Eu tirei férias em abril e, quando estava para voltar, no dia 31 de abril de 2008, a superintendência fechou, do dia para a noite. Duas horas antes deles comunicarem para todo mundo, meu telefone tocou e disseram: É o seguinte, a superintendência está fechando numa situação estratégica e vai tudo para Curitiba ou Florianópolis. Tu tens que resolver o que queres fazer”. Note-se que, do ponto de vista do banco, a expressão “o que queres fazer” é meramente figurativa.

No percurso da carreira os executivos vivenciaram inúmeros dilemas e estiveram obrigados a fazer escolhas, continuamente. Um deles constatou: “Se eu pudesse, teria optado por uma carreira mais lenta, pois fui com muita sede ao pote “(C1). Ele observa que o fato de ter crescido na carreira rapidamente e ter aceitado inúmeras transferências de cidade deixou sua vida pessoal, em particular sua

relação familiar, “um caos” (C1). Sua esposa compartilha tal percepção e relatou, com pesar, a ausência do marido.

A filha do executivo bancário H1 declarou que seu pai sempre colocou a sua carreira como prioridade na vida dele e da família também. H2 fala: “Meu pai sempre foi dedicado à empresa e sempre procurou buscar mais, o banco virou a prioridade na vida dele. Todas as oportunidades que ele teve não deixou passar. Em todas as mudanças nossa família sempre acompanhou, especialmente meu irmão mais novo e minha mãe”. O trabalho e a carreira tornam-se uma obsessão, sendo muitas vezes a distração sentida como uma perturbação. Dentre as perturbações se insere a família (GAULEJAC, 2007).

C1 e C2 tinham planos de ter filhos, mas, segundo C2, essa decisão teve de ser adiada.

Eu dizia que quando eu me formasse, eu queria ter um filho. Aí agora estou de carteira assinada, acabei minha faculdade e o filho nem pensar porque não tem condições, como é que eu vou ter um filho? Ele [esposo] vai enlouquecer. E ele mesmo não quer isso. Porque eu vou sofrer, ele vai sofrer com certeza. Seria ser uma mãe sozinha porque pai vai ter pouco.

Entretanto, ainda que a percepção de ambos seja convergente, não produz um movimento para agirem de outra forma, optando por limitar o trabalho ao ponto que possibilite mais tempo em família. Sendo próprio do dilema, esta nova opção também demandaria perdas. Como afirma Bauman (2009), mudar de direção está fora de questão e recuar é simplesmente impensável.

A mobilidade espacial não se restringe ao território nacional, e se configura também como um dilema que atinge o futuro, embora em menores proporções junto aos executivos bancários do presente estudo.

Na verdade o [nome do banco], como ele atua em 43 países, eu poderia atuar em qualquer um dos lugares. Eu penso sim, talvez, mais adiante fazer alguma coisa fora do Brasil, porque eu acho que também agregaria muito na carreira. Mas daí são muitos outros fatores que estão envolvidos, que é a família, filhos. Meu guri já está no segundo ano do ensino médio. Então daqui mais um ano ele entra em um curso superior e, enfim, temos que olhar isso com os olhos bem abertos. Até pensando que nos outros países há também cursos superiores ótimos para ele cursar. Também pensei em sair para oportunizar para ele alguma coisa diferente. Mas penso sim, mesmo não tendo nada planejado. Mas é uma coisa que pode acontecer.

O dilema é vivido como exigência de posicionamento pessoal, mas a repercussão do posicionamento é coletiva. Uma das esposas (G2) relatou que, “após um mês da primeira mudança de cidade, sua filha nasceu e ela teve depressão pós-parto. Então seu marido seguidamente lhe dizia: “Parece que tu não ficaste feliz com nossa mudança” (G1). Dessa época, lembrou que as decisões relativas à carreira tiveram repercussões ruins na família, especialmente porque era o início tanto da carreira como da constituição da unidade familiar. Cabe ressaltar que esse modo de trabalhar e viver afeta a saúde também dos filhos dos executivos bancários, levando-os, às vezes, ao uso contínuo de medicamentos. Um dos filhos entrevistados contou com naturalidade que não tem se sentido bem: “Hoje já tomei um dorflex e minha fluoxetina [antidepressivo]” (D2).

Conforme observa Dejours (2004), o sofrimento tem sido vivido em solidão. No relacionamento familiar todos são atingidos, mas nem todos conseguem compartilhar.

Um executivo bancário descreve a solidão por estar longe da família e pela competição intensa entre os colegas. A ausência da família se mostra intensificada nos momentos de maior lucidez dos modos de relacionamento no trabalho.

Os primeiros noventa dias foram terríveis. Trabalhava 18 horas por dia, levava o trabalho embaixo do braço e ia trabalhar até de madrugada para voltar no outro dia e dar conta [...]. A próxima promoção depois dessa também foi horrível. Meu superintendente, que já tinha trabalhado comigo em outras agências, quando veio para [nome da cidade], lembrou de mim e me chamou para trabalhar com pessoa jurídica aqui. Daí eu disse para ele que não estava pronto ainda, mas ele disse: “Vem que nós damos um jeito”. Daí vim por três meses sozinho, a família ficou mais uma vez. Então de novo o que é mais difícil, sair de uma cidade menor onde você conhece muitas pessoas e tem muitos amigos, para vir para cá, que é uma região completamente diferente. Isso tudo dá um desânimo muito grande. Nos primeiros seis meses eu dei conta do trabalho. Os números vieram, apareceram e tudo estava bem. Só no final desses seis meses me deu labirintite. Caí duro. Não aguentei. Parei dois dias em casa, parado, para recuperar. Não dá para negar que tudo isso é uma competição diária e surda, as pessoas fazem de conta que é companheirismo. Cada um tenta se salvar e, tendo a oportunidade, não custa botar no do outro. (E1)

Como é possível compreender o estresse não é relativo tão somente aos presidentes, diretores e superintendentes, como já demonstrou o estudo de Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007b). É extensivo à média gerência, como no caso do executivo E1, que é gerente regional de negócios.

A mobilidade espacial, dada a velocidade que a acompanha, de certo modo, serve à ilusão de que é possível estar em todos os lugares ao mesmo tempo; assim, contribuiria para burlar o receio de que

quem não é visto não é lembrado. Por exemplo, o último gerente que esteve aqui ele ficou durante oito anos e só agora ano passado ele foi promovido. Eu acho que ele não foi promovido porque tem a parte de cumprir teus objetivos. Você tem que estar lá em cima. Não basta você estar no meio, não basta ser bom, tem que ser ótimo. Também existe a questão de mobilidade, tem que estar pronto para ir embora. Hoje, se me oferecessem um cargo para outra cidade, eu não sei se iria embora. No banco você pode ganhar muito dinheiro, mas você tem que ter mobilidade, tem que estar pronto para a hora que o banco te mandar e abraçar a causa e ir. (P1)

Os dilemas relativos à mobilidade espacial dizem das possibilidades e impossibilidades de construção e manutenção de uma vida futura em comum e são sentidos como uma constante pelos executivos bancários. H1 questiona-se: “Se eu for para lá [mudança de cidade e emprego] pode ser diferente. E se eu não for o que pode acontecer”? Acompanha tal indagação o sentimento de que é preciso “rever a carreira, porque do jeito que está será muito difícil manter um casamento” (C1).

Assim como os executivos compartilham o sentimento de que as decisões relativas à carreira podem redundar em perdas e ganhos, concordam que suas escolhas trazem excessivo sofrimento para suas famílias e para a construção da vida em comum no futuro.

Eu acho que meus pais sofrem por eu os visitar menos. Eu sinto isso também. Eu sei que minha esposa sofre porque fico pouco tempo em casa e, quando estou em casa, minha cabeça está no trabalho. Quando veio o convite para essa promoção que tive, foi muita euforia no início, mas agora estou sentindo o peso dessa escolha. (C1)

A esposa confirma: “é só o banco, banco, banco” (C2). Seu marido, bancário há 11 anos e executivo há seis, reforça: “Visitamos meus pais a cada 45 dias porque não dá tempo. O trabalho consome inclusive os finais de semana, porque preciso ficar estruturando, pensando as estratégias e me preparando para a semana de trabalho durante o final de semana” (C1).

Essa é uma prática comum entre os executivos que vivem com suas famílias na mesma cidade, a qual se intensifica diante das constantes transferências de lugar desses executivos em prol do trabalho. Essa foi a vivência de quatro dos executivos bancários entrevistados (C1, F1, G1, J1). Em virtude da ascensão na carreira, eles

moraram em cidades diferentes das de suas respectivas famílias. Seu retorno para casa aos finais de semana ocorre somente quando não têm outras viagens de negócios agendadas.

A avaliação que os executivos bancários fazem dessa situação é marcada por diferentes opiniões. F1 relatou: “Teria sérios problemas familiares se a família morasse junto porque dificilmente a minha esposa aceitaria que eu trabalhasse 15 horas diárias”. A isso acrescentou que “essa possibilidade de morar cada um em uma cidade me permite fazer o que eu quiser, chegar a hora que quiser do trabalho, trabalhar de noite, fazer *happy hours*, jantar com clientes, etc., e não precisa dar satisfação à família... o horário que quiser, sem controles” (F1). Esta fala possibilita associar ao que Gaulejac (2007, p. 179) reflete: “Estamos constantemente ocupados em fazer *business*. A pessoa se torna uma empresa. Não há mais família que resista a isso”. Isso é confirmado mais uma vez por F1 :

Eu sempre entendi que mexer muito com a família não era apropriado para eles. Então o sacrifício é esse, é você ficar longe da sua família. Por exemplo, atualmente eu venho na segunda-feira de manhã e volto na sexta-feira para casa. Então, para fazer carreira você tem que se afastar de algumas coisas. Esse é o ônus. E o bônus disso é você fazer networking de uma maneira espetacular. Você acaba tendo muitos relacionamentos até fora do banco, porque se você não está com a família durante a semana você fica mais livre para o trabalho. Por conta disso, eu já tenho quase um escritório de advocacia montado e vários clientes contatados para depois que me aposentar (F1).

Surgiu nesta fala um elemento que permite compreender a extensão dos controles no atual mundo do trabalho. Na sociedade disciplinar, o trabalhador precisava ser controlado externamente para permanecer por tempo determinado em seu ambiente de trabalho e sua expectativa era de terminar seus afazeres e retirar da condição de estar trabalhando. Na sociedade de controle, o trabalhador não precisa mais permanecer única e exclusivamente em seu ambiente de trabalho, uma vez que o trabalho toma sua vida em geral, e sua expectativa volta-se, então, para a liberação das amarras que o compromisso com a família e os laços afetivos e sociais possam evocar. Cabe destacar que acompanhado da fala do executivo F1 quando disse que morar longe da família permitiria fazer o que ele quiser, também havia uma expressão facial que revelava que a carreira permite situações como a traição conjugal.

Há também os que contaram, com pesar, que “as mudanças demandadas pela trajetória profissional fizeram com que a família fosse ficando para trás” (H1). “Em algumas mudanças os filhos mais velhos optaram por ficar na cidade em que estavam e o casal seguiu adiante com os filhos mais novos, gerando rupturas: a mais velha ficou. Eu e minha mulher fomos adiante com nosso filho que era o pequeno. Então, a partir daí nós nunca mais conseguimos juntar nossa família de novo” (H1). A carreira define-se, portanto, também a partir da mobilidade forçada. A filha desse executivo confirmou, em uma das mais difíceis entrevistas realizadas, pela emoção que veio à tona ao constatar: “Eu convivi muito pouco com meu irmão mais novo. O pai sempre achava que ele tinha que aceitar todas as propostas. Então, eu e meu irmão nos separamos quando eu era adolescente e ele era criança. Nessa fase é que meu pai mudava muito de cidade, eu tinha 17 anos, e a partir daí eu nunca mais acompanhei o pai e a mãe” (H2). Os filhos sentem a ausência dos pais e dos irmãos, uma ausência que, uma vez instalada, anuncia-se como jamais suprida.

Em outros casos, toda a família mudou-se acompanhando o novo percurso na carreira do executivo bancário, que, para alcançar um cargo de destaque, teve como pré-requisito as constantes mudanças de cidade: “Cada vez que eu era promovido, eu ia de uma cidade para outra” (A1). A mobilidade espacial, em geral, envolve transtornos para a família, especialmente para os filhos, conforme descreveu uma das esposas: “Quando ele chegava em casa e contava que ia ter outra mudança, a gente ficava triste, mas tentava não decepcionar ele. A última promoção foi em questão de um dia. Ele já tinha que dar uma resposta, de um dia para o outro ele tinha que dizer: ou vou ou não vou. Então, ele, na verdade, já tinha decidido ir, só que daí o impacto na família foi muito grande... nosso filho mais novo foi se esconder embaixo da mesa e dizia: ‘Pai, eu não vou, não vou’. O que fez ele se sentir muito culpado, porque ele fica se culpando de tirar as crianças, de mexer com a família” (E2). E1 percebeu a situação da seguinte maneira: “O banco quer a resposta de aceite em, no máximo, um dia... Aceitei sem pensar, sem discutir com a família porque também não dá tempo” (E1). O imperativo da velocidade que rege as relações de trabalho assola as relações familiares, definindo seu ritmo e destino de modo nem sempre desejado.

Os dilemas relativos à mobilidade espacial e funcional estão sempre rondando às relações familiares dos executivos bancários. São difíceis de enfrentar

porque fazem parte da mobilidade forçada que os bancos propõem aos executivos. Segundo o relato do executivo A1, as mobilidades espacial e funcional vividas no superlativo deixaram sua vida e daqueles de seus relacionamentos familiares “de cabeça para baixo”. A esposa de A1 confirma tal sentimento:

As decisões mais difíceis que eu considero foram as de mudança de uma cidade para outra e a gente tinha que tomar a decisão e não tem todo o tempo do mundo para decidir, tem um tempo X. Então essa insegurança foi difícil. O dilema maior de nossas vidas foram essas mudanças. Principalmente depois que tu tens filho, eu tinha que viajar para [nome da cidade], viemos para cá [nome da cidade] e mudou completamente. Esse tipo de decisão, saber se tu estás fazendo a coisa certa ou não, se tem que esperar mais um pouco, ou não tem, porque envolve a vida de todo mundo.
(A2)

4.2.2 Dilemas Relativos à Privação da Convivência

As condições de manter a convivência familiar ao longo da carreira são escassas aos executivos bancários. Assim manifesta o executivo H1: “Os filhos ficaram pelo caminho. Com dezesseis anos, a minha filha, por exemplo, cansou de tanto mudar de cidade e escola. Agora nós estamos sozinhos [executivo e esposa] e os filhos pelo mundo”. Adicionalmente o executivo I1 desabafa e com muita tristeza diz: “em 2001 foi quando eu me separei e foi no mesmo momento que eu decidi sair de São Paulo. Deixei minha família lá. Vim para Curitiba, decidi deixar a família”. A solidão sentida com a privação do convívio com os filhos acarreta sofrimento e desejo de retificar algo que o tempo não mais possibilita. A consciência de que a passagem do tempo cronológico é veloz traz à tona o sentimento de que “se esperava ter e usufruir mais do presente” (BAUMAN, 2009, p. 78), como resposta às escolhas passadas.

O momento de avaliar o que se passou, de pesar os prós e contras advindos das escolhas efetivadas, constitui-se o momento de uma vez mais sofrer o dilema vivido. Ainda mais ao se dar conta de que diante do mesmo dilema outros recuaram, recusaram-se, fizeram diferentes escolhas.

Das quatro executivas entrevistadas, apenas duas – J1 e P1 – posicionaram-se no sentido da recusa ao projeto organizacional. J1 lembra: “Não busquei outras carreiras dentro da empresa, justamente em função da minha filha. Nunca quis tirá-

la de Porto Alegre. Para ter uma promoção significativa teria que sair de Porto Alegre, e isso significaria que ela teria que ir junto comigo e não achava que valeria o esforço”. Na mesma perspectiva P1 contou que houve transferência da sua superintendência de Porto Alegre para Curitiba e que ela foi solicitada a mudar de estado. Assim relembra P1: “Eles fizeram mil propostas e eu várias contrapropostas. Não quis ir, disse que preferia pedir demissão a me separar do meu marido. Ele também estava iniciando a carreira numa empresa e não iria junto comigo” (P1). Por sua decisão, a executiva escutou de sua chefia que era um problema para o banco, uma vez que não a queriam demitir, mas também não encontravam outras possibilidades para suas funções. Mais tarde, abriu uma vaga de gerente em uma das agências do banco em Porto Alegre e ela foi transferida. J1 e P1 viveram dilemas também citados por Mainiero e Sullivan (2005), e suas escolhas debruçaram em direção ao convívio familiar. Tal escolha, de tão somente duas mulheres dentre 16 executivos bancários, impõe pensar-se o quanto o projeto organizacional se sobrepõe aos projetos de vida dos indivíduos, normatizando seus comportamentos mesmo ao propalar que a escolha diante dos desafios é pessoal.

Cabe também destacar que a renúncia à carreira, na presente pesquisa, prevaleceu entre as mulheres, colocando em discussão a questão do gênero. As mulheres freiam mais a carreira do que os homens, conforme já atestaram os estudos de Mainiero e Sullivan (2005) e Sullivan e Mainiero (2007).

O dilema relativo à sustentação de uma vida em comum é expresso, em especial, por O1, que sente dificuldade em equilibrar a vida pessoal e profissional. Sua experiência reforça as experiências já mencionadas nos trabalhos de Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2006), e Lima, Lima e Tanure (2009) em relação à carreira da mulher executiva. O1 reflete:

O que facilitou foi eu ter aproveitado as oportunidades nas horas que elas surgiram, ter desempenhado bem e ter sempre galgando algo a mais. O que dificultou é realmente estar associando minha carreira com minha família. Em algum lugar você sempre deixa a desejar, ainda mais com quatro filhos, mais o marido. É muito difícil dar conta da família e mais da carreira, porque todos exigem muita intensidade de si mesma. Na minha carreira eu sou bastante exigida e na minha família também. Então esse é o grande dilema, não só pra mim, mas para muitas mães que querem fazer sua carreira profissional. (O1)

E avalia:

Eu mudaria, acho que planejaria melhor, cada coisa no seu tempo, a carreira direcionada à família e à família à carreira. De repente ter um filho não esperava, vêm uns enteados sem esperar. De repente vem um neto sem esperar, com tudo isso você acaba se desgastando muito mais. Eu planejaria melhor, cada coisa no seu tempo. (O1)

Gaulejac (2007) afirma que existe um eu oficial que manifesta entusiasmo com as mudanças ao passo que há um eu privado que sofre, o que se associa aos estudos de Guattari e Rolnik (2005) sobre os processos de individuação e singularização. Se na singularização reside a resistência ou a busca a um pretensão equilíbrio, na individuação reside o assujeitamento à carreira de acordo com o projeto organizacional.

O1 assim se manifestou: “Eu acho que a instituição, por um momento, ela tem que ser responsabilizada pelas causas e efeitos com seus funcionários. Ninguém tem o direito de afetar sua vida por inteiro e, desse modo, deixar o funcionário no prejuízo, com a família dilacerada”. Assim também se referem Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2006) em suas pesquisas sobre as mulheres executivas, onde elas reforçam seus papéis de mãe e de esposa, acentuando o grupo familiar e a maternidade. Na fase da vida em que as executivas têm seus filhos, elas preferem desacelerar seus investimentos na carreira e direcionar-se para a família. Sobre isso a executiva J1 diz: “Quando eu ganhei a minha filha, aos 29 anos, eu parei de investir na minha carreira para me dedicar ao papel de mãe. Depois, quando ela já era maior, eu voltei a investir na minha carreira”. Esse dilema entre investir na carreira ou freá-la para ficar com os filhos não foi observado nos homens executivos. Percebe-se, também corroborando com os estudos de Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007b), que os homens são socialmente menos cobrados nesse aspecto. Eles seguem se dedicando mais às suas carreiras que à família, desempenhando seu papel de provedor, culturalmente difundido e aceito.

A executiva P1 diz que tem vontade de renunciar a seu cargo ao alegar que a função de caixa, por exemplo, não possui um salário tão distanciado do seu e, segundo ela, “termina o expediente de seis horas e todos desligam do trabalho e vão para casa” (P1). Esse é seu dilema: “Hoje, se eu pudesse voltar atrás, eu ficaria no caixa. Mas daí você pensa que não vai crescer, ser nada, não vai ter carreira, iria morrer caixa” (P1). Não refletir sobre esse dilema aponta a tentativa de não aumentar ainda mais o estresse em função do tempo dedicado ao cargo em troca de ganhos financeiros que não lhes sejam significativos.

A relação que as mulheres têm com as dificuldades da carreira foram mais explicitadas por elas do que pelos homens executivos entrevistados. A executiva P1 manifestou sua luta para construir sua carreira: “Eu amadureci e acho que isso é para a vida. Até essas porradas que levamos todos os dias amadurece para uma próxima carreira, em um outro trabalho que eu possa vir a ter ou até em outro banco”.

As pausas relativas ao trabalho, como as férias ou mesmo o descanso diário, são vividas de modo diferente pelos homens e pelas mulheres. Os homens vivem o trabalho bancário ininterruptamente e, não sendo tomados pelas responsabilidades domésticas, não se sentem retomando algo a cada dia acerca da divisão de tarefas domésticas e das responsabilidades familiares. O jovem executivo bancário C1 diz: “Atualmente não estamos conseguindo dividir nada. Chego em casa no final de semana e ainda tenho que trabalhar mais para o banco“. As mulheres vivem o trabalho bancário intercaladamente com as responsabilidades domésticas, razão por que se sentem retomando algo após cada pausa. O regresso sucessivo ao cotidiano do trabalho, mesmo que caracteristicamente imaterial, desencadeia a vivência de sofrimento psíquico. Para explicitar tal compreensão ressalta-se o que disse a executiva P1: “Quando terminaram as férias, eu só chorava que precisava voltar”; “De manhã quando o despertador desperta eu não consigo levantar da cama só de lembrar o que me espera no trabalho”; “Minha vida particular está sendo sugada pela vida profissional ao ponto de eu não ter vontade nem de ir ao supermercado, nem de me arrumar para meu marido”.

O mundo empresarial é ainda masculino, referem, Carvalho Neto e Andrade (2007a), apesar dos significativos avanços das mulheres no mercado de trabalho. Os homens estão dispostos a investir na carreira independentemente ela demandar mudanças de cidade e até mesmo de país. Para as mulheres essas mudanças são mais difíceis de operacionalizar e, não raro, resultam em renúncia aos relacionamentos amorosos mesmo que estáveis. Desse modo, para as mulheres, ascender na carreira aproxima-se do que Bauman (2004) anuncia, no sentido de que o passado deve ficar para trás. N1 é categórica em relação a isso:

Eu sempre fiz o questionamento dos namoros que acabaram, a família que eu não constitui, mas hoje acho que o ser humano supera tudo e, se me perguntasse por que não tive filhos, por que não casei, isso é uma dificuldade, uma frustração. Toda mulher busca casar, ter filhos, mas está mudando. Teve momentos que pensei em fazer tudo diferente, mas esse mundo do trabalho me dominou.

A executiva P1 relatou a baixa autoestima que vem vivendo, a partir do que se identifica como hipersolicitação do trabalho (GAULEJAC, 2007): “Não tenho vontade de fazer nada, você acaba levando para casa o teu estresse. Eu como muito, isso acaba atingindo minha vida pessoal porque eu engordo, daí afeta a autoestima. Também tenho perdido o sono. Enfim, vira uma bola de neve que também acaba atrapalhando a vida pessoal” (P1).

Outra executiva tem sofrido insônia e angústia em razão das metas que o banco tem sutilmente obrigado a cumprir:

Hoje está muito difícil, até teria tempo de dormir das dez e meia da noite até as 7 horas da manhã. O problema é conseguir dormir. Noite passada fui dormir era cinco e meia da manhã. Eu procuro não ficar pensando. Eu procuro ficar com a TV ligada para não direcionar o pensamento lá para o meu super ranque, que é o nome da ferramenta que mede nossas metas. Sinto muita angústia. Eu não me permito parar para pensar de onde vem essa angústia, mas eu sei de onde vem e, se eu parar para pensar, eu não sei qual a repercussão disso. Acho que eu não saberia trabalhar naquele momento sozinha no meio da noite. Então, tento me proteger de outra maneira, vou buscando outro caminho, um psiquiatra, psicólogo. Eu já estou tomando medicamentos para dormir, medicamento antidepressivo, dois para dormir. Então, é um preço muito alto. (O1).

A fragilidade demonstrada pela mulher executiva bancária não é algo exclusivo seu, pois os homens também se encontram em estado de fragilidade, embora não o admitam de modo tão cristalino. O próprio modo singular com que os homens e as mulheres constroem e conduzem a carreira facilita ou dificulta tal demonstração, que, ao final, não depende tão somente do indivíduo, mas também é dependente das convenções. Nesse sentido, há aqueles executivos bancários que relataram a sensação de lutarem, mas não conseguirem decidir se ocupavam as novas posições na carreira ou não, se mudavam o rumo das coisas ou não, como “elefantes lutando em areias movediças” (BAUMAN, 2008, p. 68), o que também corrobora os resultados do estudo de Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007a).

No que diz respeito aos dilemas relativos à privação da convivência, os executivos bancários tendem a apresentar escolhas mais afirmativas ao projeto organizacional do que as executivas. Tal observação é reforçada pela mobilidade espacial e funcional, que exige um desapego mais praticado pelos homens, o que se aproxima de uma característica da vida líquida, apontada por Bauman (2007a), condizente com a capacidade de ligar-se tão somente ligeiramente às pessoas, a fim de dar maior mobilidade ao corpo e à alma. A lógica do ligar-se tão ligeiramente é propícia à prática de abdicar da convivência e pode ser usada pelo indivíduo no

sentido de não lhe permitir descobrir seu próprio sofrimento. F1 assim compartilha o seu ponto de vista:

Eu sempre entendi que mexer muito com a família não era apropriado para eles. Então, o sacrifício é esse, é você ficar longe da sua família. Por exemplo, atualmente eu venho na segunda-feira de manhã e volto na sexta-feira. Então, para fazer carreira você tem que se afastar de algumas coisas. Eu me afastei do meu meio. Agora eu volto para lá eu vou ter que conquistar todo o meu trabalho. Apesar de eu estar todo o final de semana lá, tu perdes um pouquinho aquele relacionamento, aquele link que tu tens.

Além disso, o reconhecimento de colegas e clientes no quesito disponibilidade total ao trabalho e os ganhos financeiros atraem os executivos bancários e mostram-se como dispositivos em prol de determinados modos de convivência mais fugazes, resultando nos estilos de vida que caracterizam a sociedade líquido-moderna. Um dos entrevistados afirmou que seu empenho na carreira está diretamente relacionado à família na medida em que racionaliza: “Busco crescer para minhas filhas terem orgulho de mim” (I1). Quanto aos ganhos financeiros, a associação entre dedicação à carreira e bem-estar da família aparece de forma ainda mais clara para os executivos bancários. Um dos entrevistados questiona-se: “Vou ficar na mesma função ou vou pagar a faculdade para os meus filhos? Preciso seguir para que eles possam ter acesso a um futuro...” (D1). Nessa perspectiva, a própria família se mostra também um dispositivo em prol de determinados modos de ser e de trabalhar dos executivos bancários, na medida em que os impulsiona a seguirem adiante, a aceitarem desafios, mesmo que isso venha a intensificar sua ausência e distanciamento. Um dos executivos bancários declarou: “Às vezes me dá uma vontade de ser meio independente novamente, mas daí vêm as brigas e as cobranças, e eles [a esposa e os filhos] me puxam a orelha, porque eles acham que eu tenho que continuar, que eu tenho gás ainda, que eu tenho conhecimento. Pelo lado deles eles me dão todo o apoio. Outro dia eu ventilei num almoço, falei mal do trabalho, fiz uma queixa e tomei vaia de tudo que era lado”. (B1).

Constatou-se na presente pesquisa que, com freqüência, aqueles que compõem as relações familiares podem se mostrar tão ou mais aliados ao projeto organizacional que o próprio executivo bancário. As relações familiares funcionam, comumente, como normatizadoras dos modos de ser-trabalhar-viver dos executivos bancários em prol das prescrições do projeto organizacional.

Tomar consciência de tal dinâmica relativa à convivência frente ao trabalho imaterial é por demais doloroso para todos os envolvidos. Uma das possibilidades de enfrentamento disso reside na tentativa de banalizar o dilema condizente com a privação da convivência. L1 enfatiza: “A gente fica comprometido porque quer, não é por pressão”. F1, por sua vez, explica que perdeu “um pouquinho do relacionamento” ou “perdeu o *link*” com aqueles que compõem suas relações familiares. O “*link*”, neste caso, refere-se à aliança familiar.

“Perder um pouquinho do relacionamento” (F1) não é algo facultado apenas àqueles das relações familiares, atingindo também as relações de trabalho, o que permite ressaltar que a presença física por si não é garantia de laços de confiança ou de solidariedade. Alguns dos executivos bancários afirmam que faz parte da manutenção da carreira não perder a objetividade de vista (B1, D1, M1), demitir colegas (M1) e ganhar muito dinheiro (B1; D1). A racionalidade competitiva e de adesão ao trabalho faz parte da manutenção da carreira em escala ascendente ou, ao menos, não descendente no trabalho imaterial bancário. Muitos dos executivos não teriam alcançado os postos em que se encontram na carreira se não evidenciassem aos bancos em que trabalham o perfil de competidor que os torna “mestres supremos do cálculo racional” (BAUMAN, 2008, p. 84).

Para muitos (B1, D1, F1, G1, H1, L1, M1, N1) ganhar dinheiro significa, além da possibilidade de manter um consumo diário diferenciado, adquirir patrimônio para após a aposentaria. Entretanto, apenas os executivos bancários com mais tempo de carreira (A1, B1, H1) compraram imóveis e associaram-se a planos de aposentadoria. Refletir sobre o momento da aposentadoria nem sempre é bem-vindo. A fala do executivo H1 mostra a dificuldade em deixar o cargo e aposentar-se. “Meu futuro no banco não é em anos, mas em meses. Pretendo me aposentar logo. Então, eu acho que minha função no banco está chegando ao fim e tem que dar lugar aos mais novos. Mas eu não consigo ficar parado. Estou me decidindo por buscar outras atividades na iniciativa privada” (H1). Os modos de ser, de viver e, especialmente de trabalhar, segundo Pelbart (2000), são perpetuados nos indivíduos, embora quando jovens seja impossível perceber isso.

Os executivos bancários jovens (C1, I1, K1, M1, P1) expressam veementemente sua busca de ascensão na carreira nos bancos em que trabalham. “Fui muito rápido. Me ofereceram a vaga e eu também mostrava que queria essa

vaga por ser um funcionário exemplar” (C1). “Se a gente não está fazendo a dinâmica da mudança [no banco], a gente estaciona” (E1).

Os executivos bancários jovens trocam de banco com mais prontidão que os mais velhos. A partir da rede de relacionamentos profissionais que estabelecem e se propõem a manter por meio de *happy hours*, que se convertem em extensão da carga de trabalho, por exemplo, novas oportunidades lhes surgem, em geral, acompanhadas de melhores salários. G1 ilustra a carreira sem fronteiras, que pressupõe, justamente, a rede de relacionamentos e o atravessamento das divisas entre organizações (SULLIVAN e ARTHUR, 2006).

Foi a indicação de um ex-colega meu que trabalhava na área de seguros do [nome do banco] e foi trabalhar no [nome do banco] e quando ele soube da vaga lá ele me indicou para o [nome do banco] e, como é um cargo um pouco mais elevado, eu passei por uma bateria de entrevistas, pelo menos cinco entrevistas que eu fiz com executivos do [nome do banco]. Aí chegamos num acordo e eu acabei indo para o [nome do banco]. (G1)

F1 confirma:

Hoje os relacionamentos no banco estão assim, diferentes de quando nós abandonávamos tudo e ficávamos no banco. Então, atualmente, em termos da atualidade, um bom profissional é muito diferente do passado. Nós do passado temos um vínculo muito grande, fidelidade com a empresa, de seguir a cultura da empresa.

Aos executivos bancários jovens apresentam-se dilemas associados às incertezas de rumo em suas vidas em razão da carreira. Constantes questionamentos como “Para onde eu vou?” (P1) resultam apenas na certeza de que “a gente nunca sabe qual o próximo passo da carreira” (P1). Bauman (2009, p. 90), ao apresentar os dilemas dos jovens da atualidade, diz que

seria muito provável que eles dessem de ombros se aconselhados a desenhar imediatamente, no início da estrada, toda a sua trajetória de vida. Na verdade, apresentariam objeções: Será que nós sabemos o que o próximo mês vai nos trazer? Só podemos estar certos de uma coisa, acrescentariam: que o próximo mês ou ano será diferente do momento que estamos vivendo agora; que, sendo diferente, invalidará muito do conhecimento que temos agora; que, certamente, temos que esquecer grande parte do que aprendemos.

Os executivos bancários jovens da presente pesquisa têm por meta trabalhar em bancos e neles construir suas carreiras. À época de sua escolha profissional, não vislumbraram possíveis dilemas a serem vividos na condução da carreira. “No banco eu vi a oportunidade de ter uma empresa onde pudesse estar crescendo

profissionalmente. Eu teria uma trajetória longa, era um grande passo para eu crescer” (O1). Hoje, aos 36 anos, ela se declara impossibilitada de conciliar a vida profissional e a familiar.

Um dos executivos bancários jovens, em plena ascensão na carreira, gerencia mais de 35 agências no estado e é também responsável por suas metas individuais. Para ele, “alcançar tudo que o banco solicita exige dedicação. E se o banco colocar metas de um milhão, você deve alcançar dois milhões. Na verdade, é alcançar o que o banco solicita e mais um pouco” (M1). Nota-se que, para disponibilizar-se de tal modo ao trabalho, M1 conta com aqueles que compõem suas relações familiares no sentido de legitimar a escolha e arrefecer a vivência do dilema relativo à privação da convivência. Sua esposa sabe que, “quanto mais sobe, mais estressa, a gente passa sufoco, até porque ele fica muito longe da família” (M2). Embora tenha consciência das incertezas, “a gente nunca sabe o dia de amanhã e isso dá medo” (M2). A esposa propõe-se a manter o marido no processo de individuação, a favor do projeto organizacional e do estilo de vida condizente com o consumo na sociedade líquido-moderna. Para tanto, é afirmativa em relação ao futuro de M1, que delineará também o seu estilo de vida. “O futuro do [nome executivo] é chegar lá no topo. E eu como esposa ajudo para isso. Já adquirimos com esse objetivo melhor oportunidade de compra, de consumo e da qualidade de vida” (M2). Nas palavras de Bauman (2009, p. 35), “o consumo não leva à certeza e à saciedade. O bastante nunca bastará”. Para uma vida de consumo a opção pela carreira é compreendida como a melhor escolha e, para os executivos bancários mais jovens e aqueles de suas relações familiares, a família não está em questão.

As relações de coleguismo, por vezes, são vistas como empecilhos ao objetivo de “chegar lá no topo” (M2), o que intensifica a competição no aqui e agora em detrimento da manutenção de relacionamentos de coleguismo no futuro. “Às vezes o colega prefere te passar a perna e vender um produto primeiro a perder tempo te ajudando nas tarefas que também dizem respeito ao trabalho dele” (P1).

Para os executivos bancários jovens, viver a vida é da ordem da urgência tanto quanto atender às demandas do trabalho. Entretanto, às vezes a imagem que emerge de si os surpreende: “Hoje eu tenho 25 anos e acho que sou muito nova para essa carga de trabalho, quero viver. Às vezes vivo sobrecarregada, só de conversar com as pessoas elas dizem que eu estou mais velha” (P1). Por esta

declaração, infere-se que o trabalho intenso desses jovens, ao mesmo tempo que os qualifica perante o projeto organizacional, os envelhece e desgasta precocemente.

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

O sacrifício de algo é, entretanto, inerente ao dilema. Alguns eventos na vida dos executivos bancários evidenciaram-se propícios à reflexão da carreira. O nascimento dos filhos foi um deles. “O nascimento da minha primeira filha fez com que eu reduzisse as mudanças. Daí eu comecei a ter a necessidade de um porto seguro, um local para ficar um tempo pelo menos, porque do jeito que estava era muita loucura” (A1). Mas a reflexão não assegura a certeza da escolha e arrependimentos vindouros são possíveis. “Eu peguei licença maternidade para cuidar da minha filha e parei um pouco de investir na minha carreira. No entanto, eu fico chateada por não ter buscado outros desafios e ter ficado acomodada algum tempo. Hoje eu repensaria sobre essa decisão que tomei na época” (J1).

No que diz respeito a filhos, os executivos bancários do presente estudo guardam algumas especificidades. C1, por exemplo, diz que, por enquanto, está adiando ter filhos. I1 viu nas filhas impedimentos à sua carreira, não contou com a condescendência da esposa em relação à privação da convivência e teve seu casamento desfeito. Atualmente, suas filhas moram com a mãe e ele as vê apenas uma vez ao ano, nas férias. Recorda que a ex-mulher “não aceitava que eu ficasse além do horário de trabalho, que eu saísse para jantar com clientes porque ela dizia que eu tinha que ajudar em casa com as tarefas domésticas e cuidar das nossas filhas também. Achava que horário de trabalho é horário de trabalho”. E afirma “minha atual esposa aceita sem problemas que eu faça isso” (I1).

Há de se ressaltar que I1 não tem filhos com a atual esposa que não reluta em afirmar, “se ele quiser sair aqui de Porto Alegre, eu pego minhas coisas aqui na loja, coloco tudo numa mala e vou embora na hora com ele” (I2). I1 não relatou qualquer dilema relativo a ter ou não ter filhos, a exemplo de C1, no momento em

que teve as duas filhas. Embora diga que a dificuldade de manter um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional possa ter contribuído para sua separação, não expressa sofrimento quanto à opção que privilegiou a carreira.

P1, por sua vez, vive o dilema de ter ou não filhos ao considerar a dependência que terão de si, o que se justapõe à privação da convivência. “Não consigo imaginar uma pessoa dependendo de mim nos dias atuais” (P1).

Com filhos, a autonomia das preferências tende a ser comprometida e continuamente, ano após ano, dia após dia. Para Bauman (2004, p. 60), “ter filhos pode significar a necessidade de diminuir as ambições pessoais, sacrificar uma carreira, como pessoas submetidas à avaliação de seu desempenho profissional olham de soslaio em busca de algum sinal de lealdade dividida. Mais dolorosamente, ter filhos significa aceitar essa dependência divisora da lealdade por um tempo indefinido, aceitando o compromisso amplo e irrevogável”. Esses compromissos, segundo Bauman (2004), chocam-se com a vida líquida do mundo moderno. Reconhecer a existência de tais compromissos e assumi-los pode ser uma experiência desafiadora ou impossibilitada, como no caso de I1.

Para Bauman (2004, p. 60), “os filhos estão entre as aquisições mais caras que o consumidor médio pode fazer ao longo de toda a sua vida. Em termos puramente monetários eles custam mais do que um carro luxuoso do ano, uma volta ao mundo em um cruzeiro ou até mesmo uma casa repleta de luxuosidades. [...]. Num mundo que não oferece mais planos de carreira e empregos estáveis, assinar um contrato de hipoteca com prestações de valor desconhecido, a serem pagas por um tempo indefinido, significa expor-se a um nível de risco atipicamente elevado”.

Nenhuma dose de determinação pode remover a sombra da dúvida que tende a adulterar a alegria. Ter ou não ter filhos é, comprovadamente, a decisão com conseqüências afetivas e materiais de maior alcance e, também, a mais angustiante e estressante. Constituir uma família, no contexto da vida líquido-moderna, é sentido como “pular de cabeça em águas inexploradas e de profundidade insondável” (BAUMAN, 2004, p. 60).

Nesses tempos cada vez mais difíceis de assumir compromissos estáveis, de concessões cada vez mais dolorosas, a ascensão na carreira e o consumo se tornaram os alvos a atingir, e a formação ou manutenção de laços deixaram de ser, necessariamente, prioritários.

Bauman (2004, p. 47) afirma que “não há como saber, pelo menos com antecedência, se viver juntos acabará se revelando uma via de tráfego intenso ou um beco sem saída”. O dilema relativo à privação da convivência apresenta-se nessa mesma ordem.

A fala de A1 deixa muito clara a dificuldade da manutenção da vida familiar em comum.

De uma forma geral levamos para casa preocupação, é uma coisa meio constante. Principalmente quando se é gerente, dificilmente tu fecha a porta, saí e deixa o problema para o lado de dentro. Via de regra, a gente termina sempre tendo uma relação levando ele. Eu acho que tem influências positivas e negativas no âmbito familiar. O fato de ser gestor, seja no sistema financeiro ou em qualquer outro, ele faz com que a gente tenha crescimento pessoal e isso termina tendo reflexos positivos na família. Agora, indiscutivelmente, que os problemas e o estresse e a carga emocional do dia a dia, no caso mesmo da situação que eu estava que tinha um volume muito grande de atividade e interação com problemas, isso certamente leva para o lado negativo e reflete na relação familiar. (A1)

Dentre as mudanças que afetaram o trabalho dos executivos e que repercutiram em suas relações familiares está o tempo de dedicação ao banco, que aumentou consideravelmente com a valorização do trabalho imaterial enquanto elemento de produtividade e competitividade para os bancos. O trabalho imaterial demanda rapidez para a realização das tarefas e disponibilidade total ao banco, o que implica exceder o horário de expediente contratado, uma vez que não há mais indiferenciação entre tempo de trabalho e de não trabalho. Em decorrência, tornou-se comum chegar muito mais tarde em casa. Isso repercutiu diretamente na vivência de dilemas a serem enfrentados pelos executivos bancários, bem como engendrou possibilidades de enfrentamentos quase sempre dissociados daqueles que compõem suas relações familiares, como é o caso de I1. “Eu trabalho até tarde da noite. Para mim, hoje, não me afeta mais chegar tarde da noite porque minhas filhas não moram comigo, moram com minha ex-mulher. Se elas estivessem aqui comigo hoje, eu estaria numa situação bem complicada perante a exigência de tempo que elas requerem. Hoje eu estou casado novamente, mas minha esposa também trabalha e por isso não exige tanto de mim” (I1). A pouca exigência da esposa resulta também em menor tensão relativa a um recurso cada vez mais escasso na vida dos executivos em geral: o tempo (TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007a).

Há de se considerar, entretanto, que o tempo reclamado seria utilizado em prol da carreira, não das relações familiares. Dos executivos bancários do presente

estudo apenas quatro mencionaram que, se tivessem mais tempo em suas agendas, iriam dedicá-lo à família, especialmente com mais atividades de lazer que envolvessem os filhos (A1, L1, M1, O1), e desses, apenas uma é mulher (O1). Os demais nem titubearam em afirmar que se dedicariam inteiramente à carreira, conforme E1: “Eu incorporaria até outro trabalho. Tenho disposição para isso”. Ou conforme I1: “não digo que não mudaria de profissão no futuro. Estou aí, se tiver que encarar outra coisa não teria problema nenhum”.

No entanto, o mesmo executivo apresentou muito sofrimento durante a entrevista e, chorando muito, disse: “A gente fica muito tempo fora de casa e começa a pensar e ver o que está fazendo com tua vida” (I1). Tal fato se associa com os estudos de Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007a) ao apontarem que a consciência do desequilíbrio familiar chega quando o executivo já atingiu o topo da carreira e se vê realizando um balanço de sua vida. No entanto, no caso de alguns executivos entrevistados no presente estudo, percebeu-se que também se dão conta que já é tarde demais e que a família já ficou pelo caminho.

No cenário do trabalho imaterial bancário evidencia-se a alta exigência de disponibilidade aos executivos. Questiona-se, inclusive, se haveria algum reduto em que eles pudessem se revigorar. A princípio, pensou-se que esse reduto se encontraria junto às suas relações familiares, no entanto constatou-se que não. Dessa forma, se por um lado, as relações de trabalho são otimizadas, as familiares ou as mais íntimas, vão sendo precarizadas. Chama a atenção o fato de que um bom número de executivos bancários (A1, B1, F1, G1, H1) estão casados há mais de vinte anos, o que representa um longo período de casamento, mas não necessariamente de estreito convívio. A manutenção do casamento por um período prolongado de tempo, apesar do distanciamento físico e afetivo, indica a presença de elementos compensadores na privação da convivência. Os elementos compensadores se revelaram na fala de F1, quando diz que “você acaba tendo muitos relacionamentos até fora do banco, porque se você não está com a família durante a semana você fica mais livre para o trabalho”. Esses elementos compensadores podem revelar que a construção da carreira permite inclusive traições conjugais, dado que se revelou durante a entrevista, a partir da expressão facial de F1. Ainda, a possibilidade de maior consumo pelas famílias também é elemento compensatório.

Não são raros os compromissos assumidos com clientes e feiras de negócios nos finais de semana. Os executivos bancários, com o objetivo de se tornarem mais produtivos, tentam conciliar o trabalho com outras atividades familiares e com atividades de lazer. Um deles alterou, inclusive, sua lua-de-mel. “Por força de concurso interno, fui aprovado numa função comissionada no Nordeste, fui para Pernambuco. Eu lembro que eu era recém-casado, fomos para Recife, então, em lua-de-mel” (H1). Outros levam esposa e filhos em atividades como feiras ou eventos dos quais vão participar. Não raro, os executivos bancários alcançam a média diária de 15 horas de trabalho, especialmente aqueles que estão em plena ascensão na carreira e que veem nos resultados alcançados o único meio de conseguir o cargo almejado. M1 diz:

Trabalho acima de 15 horas diariamente. Quando tem muito trabalho, coisa que é normal, trabalho em casa até as duas da manhã. O banco nos dá uma senha de acesso para trabalharmos em casa com todos os serviços que o banco disponibiliza online. Então, quando estou em São Paulo, ou tenho reuniões, o trabalho que faço em Porto Alegre sempre fica atrasado. Daí que para colocar em ordem preciso avançar trabalhando de madrugada.

Sua dedicação ao trabalho é inversamente proporcional aos conhecimentos que detém a respeito da vida escolar do filho de sete anos. Isso ocorre também porque as esposas assumem o convívio com os filhos, liberando os maridos para o trabalho, o que se faz acompanhar de queixas: “Não posso contar com ele para nada, nem para cuidar das crianças, nem para uma reunião da escola, nem para as atividades domésticas” (E2). Novamente a naturalização das escolhas não satisfatórias feitas em nome da carreira chama a atenção. E2, por exemplo, abriu mão de sua carreira profissional para cuidar da casa e dos filhos, liberando-o mais para as escolhas que não a contemplam.

A rotina de trabalho e o estilo de vida dos executivos bancários provocam a ausência dos pais no contexto familiar e a consequente ausência de referência paterna e sentimento de abandono dos filhos. As constantes viagens de um dos executivos bancários, associadas ao enigma que seu trabalho representa, geraram um sentimento assim expresso pela filha: “Meu pai nunca está em casa. Eu nunca o vejo e isso que eu moro com ele. Praticamente eu moro sozinha” (D2). E ainda: “Eu não sei o que ele faz, sobre o trabalho do pai eu não converso com ele sobre isso. A gente não se encontra, ele vive viajando” (D2).

Os relacionamentos que se estabelecem entre os executivos bancários e seus filhos mostraram-se pelo distanciamento, pela falta de diálogo e pelos desentendimentos. Uma filha contou que “ [o pai] mistura muito o trabalho dele com a casa, chegar mal-humorado interfere muito. É porque ele vive viajando. Teve uma semana que ele passou em Brasília, outra em Curitiba, vive em reunião. Não sei por que faz tanta reunião. Ele nunca parou para contar nem eu para perguntar” (D2). Parar para contar ou para perguntar é uma barreira a ser imposta à velocidade que assola a vida atual, o que nem sempre é possível pela própria ausência do pai executivo ou mãe executiva.

Outra filha, H2, relata:

Acho que está na hora de ele parar, porque é muito estressante e ele não tem horário. A qualidade de vida dele é ruim, meu pai chega em casa onze horas da noite. Isso quando chega cedo. Ele não tem tempo para um lazer, nada disso. Toda vez que venho visitar ele, é sempre igual, não muda.

As palavras de outro filho revelaram mais outra queixa: “Essa última função dele [o pai] é onde eu vejo que ele mais se esforça e também fica mais cansado. É a função que mais dá trabalho, assim eu vejo. Eu vejo que ele nunca para em casa, está sempre em reunião, na corrida. Se a gente sai para almoçar aqui em Porto Alegre, o celular dele toca dez vezes enquanto nós estamos almoçando. Eu não entendo por que ele não desliga o celular, por que não tem um minuto de sossego. Mas ele não desliga” (F2).

Tais achados convergem com os achados da pesquisa de Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007a). Os autores constataram que as novas tecnologias, tais como computadores portáteis, telefones celulares, correio eletrônico, *BlackBerry*, entre outras inovações, não resultaram na redução da jornada de trabalho mas, sobretudo, no aumento do tempo de não-trabalho. As tecnologias invadiram os espaços da vida privada: o lar, o lazer e a intimidade da família. Não há mais limites entre os espaços pessoal, de trabalho e social (TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007a). Diante disso, impõe-se a questão: Continuarão os executivos a disponibilizarem-se totalmente ao projeto organizacional no presente e acumular para o futuro memórias tristes em relação à privação da convivência com aqueles de suas relações familiares?

Mansano (2003) refere-se à problemática dos adultos que, após certo tempo de trabalho em determinada área, resolvem mudar de profissão. Quando se abrem para a experimentação de novas possibilidades profissionais, ressentem-se como se a escolha tomada na juventude fosse um fracasso da profissão. Mesmo num contexto em que o movimento de expansão das profissões vem ampliando ainda mais as alternativas, sentem, por vezes, um “desmoronamento da identidade profissional” (MANSANO, 2003, p. 23).

Tal fato foi mencionado por vários executivos bancários (A1, B1, C1, D1, E1, F1, G1, H1, I1, J1, L1, M1, N1, P1) exceto por O1. A executiva bancária O1 refere que está se organizando profissionalmente para seguir outra profissão, pois não pretende continuar como bancária. Aos 36 anos está terminando um curso de especialização e deseja trabalhar como professora em instituições de ensino superior: “Eu estou correndo atrás para estar preparada para quando tiver oportunidade eu partir para isso. Acredito que eu terei uma vida mais tranquila, que seja algo que eu direcione melhor sozinha minha vida. Vou ter mais autonomia sobre minha carreira, sobre meu dia a dia. Então é isso que eu busco: conciliar melhor minha vida e ter uma vida mais tranquila com minha família, porque hoje minha família fica em segundo plano” (O1). Do total dos executivos entrevistados apenas O1 referiu sua intenção de mudar de profissão.

Ao criticar a falta de experimentação dos jovens e adultos por outras profissões, Mansano (2003, p. 24) afirma que “traduzir como fracasso ou inadequação uma experiência que perdeu o sentido, pelo grande valor atribuído à permanência de uma identidade profissional rígida, limita a experimentação, mas, sobretudo separa a vida de seu processo de criação”. Para a autora a profissão deve ser fonte de prazer e criação; assim, no momento em que estiver restringindo a possibilidade de prazer tanto na vida profissional como pessoal e não houver mais sentido na escolha, outras alternativas devem ser repensadas. A experimentação de outras profissões também é incentivada nos estudos de Mainiero e Sullivan (2005) que, inclusive, denominam de “carreira caleidoscópica” àquela caracterizada pela mudança de rumo na trajetória profissional de acordo com as diferentes fases da vida.

O estresse e a possível falta de qualidade de vida não são suficientes propulsores do abandono da profissão, indicando que não só o trabalho atua como modo de subjetivação ou de produção de estilos de vida. O suporte para a

construção, manutenção e progressão da/na carreira, via de regra, reside na família, em especial na figura das esposas, que não hesitam em restringir suas próprias carreiras em favor da de seus maridos. A esposa do executivo bancário A1 exemplifica essa situação:

Eu acho que o que eu contribuí é que eu sempre estive disposta. Se nos mandassem hoje para Brasília e precisasse ir junto, eu nunca compliquei. Essa primeira vez que a gente foi para Santa Maria ele chegou em casa num dia e no outro nós já estávamos indo com a nossa mudança para lá. Então, eu nunca coloquei empecilho nenhum. Então, eu acho que eu colaborei mais nesse sentido, de ele poder mudar sem ter maiores problemas. (A2)

As esposas, em geral, foram mais condescendentes em relação à construção da carreira dos maridos executivos bancários do que o contrário. O dilema relativo à privação da convivência encontra acolhida entre aqueles que compõem as relações familiares dos executivos bancários no sentido de as escolhas, mesmo não sendo satisfatórias, favorecerem o projeto organizacional do prisma da construção, manutenção e progressão na/da carreira individual. A avaliação que fazem os executivos bancários de que há, realmente, um sacrifício por parte daqueles que compõem suas relações familiares em prol da sua carreira torna mais difícil qualquer iniciativa no sentido de freá-la ou mudar de direção. A manutenção do estilo de vida, ou, como diz M2 “melhor oportunidade de compra, de consumo” costuma ser apresentada como moeda de troca ou compensação diante da privação da convivência, o que aprisiona ainda mais o executivo bancário à carreira, num processo de individuação que produz as subjetividades necessárias ao trabalho imaterial.

4.3 Estilos de Vida Resultantes da Condução da Carreira em Contexto de Trabalho Imaterial

Apresentam-se a seguir os estilos de vida decorrentes da condução da carreira em contexto de trabalho imaterial, subdivididos em quatro partes: apropriação e desapropriação do tempo de vida em geral, hipersolicitação, individualismo e reprodução acrítica do modelo vigente no futuro dos filhos.

4.3.1 Apropriação e Desapropriação do Tempo de Vida em Geral

De modo geral, quase todos os executivos disseram utilizar o espaço da casa para o trabalho. O executivo C1 disse: “O trabalho consome inclusive os finais de semana, porque preciso ficar estruturando, pensando as estratégias e me preparando para a semana de trabalho durante o final de semana”.

A percepção de que o trabalho captura a vida também é relatada pelo marido de O1. A ilusão acerca da existência de fronteiras espaço-temporais que delimitam o trabalho numa jornada não diz respeito ao executivo bancário nem a sua família, que tem claro que vida e trabalho se sobrepõem um a outro. O2, marido de uma executiva bancária, comenta como a executiva rentabiliza seu tempo: “Se ela leva trabalho para casa? Sim, mesmo que não seja trabalhando com as mãos ela fica com a cabeça no mínimo seis a oito horas pensando, calculando, elaborando propostas e situações”.

O2 tem dificuldade para perceber que o trabalho imaterial associa-se às formas mais sutis de controle e de sedução ao projeto organizacional. Por meio da fala de O2 entende-se que a otimização do tempo e da carreira é, além de monitorada pelo banco e pelo próprio executivo, também controlada pela família. Sua fala ilustra a percepção que tem da construção da carreira da esposa:

Eu sempre falo para minha esposa: “O bom profissional é aquele que executa o trabalho que lhe é passado, como se fosse o proprietário da empresa”. Por isso, o que colaborou para a carreira dela foi a dedicação diária, esforço mais do que ela mesmo imagina, concentração e determinação. Ela se mantém atualizada todo tempo, especialmente quando ela quer ser competitiva. Eu incentivo isso. (O2)

O controle que está na esfera do autodisciplinamento e na empresa, reflete-se na família. A exemplo de O2, alguns membros familiares incentivam tais formas de sujeição ao garantirem ao executivo que suas decisões a favor do projeto organizacional são importantes para ser um bom trabalhador e construir uma carreira de sucesso. A família inteira volta-se à perspectiva do crescimento e passa a ser de responsabilidade do executivo ou da executiva conquistá-lo. Em geral, os executivos não contribuem nas atividades domésticas, que ficam aos cuidados das esposas: “Eu ajudo muito pouco. O resto da minha família assume as atividades domésticas, geralmente a minha esposa” (H1).

As novas configurações da carreira individual, quais sejam, as carreiras sem fronteiras e proteana (ARTHUR e ROUSSEAU, 2001; BARUCH, 2006; BRISCOE, HALL e DEMUTH, 2006), possibilitaram também novas configurações familiares. A disponibilidade total ao banco a fim de ascender na carreira muda a estrutura e os relacionamentos familiares. Casais moram em casas separadas (C1 e C2, F1 e F2, G1 e G2, H1 e H2), mulheres não constituem família (N1), homem jovem (K1) opta por vida de solteiro e sem filhos a fim de ter mais tempo disponível para a construção da própria carreira.

As falas a seguir mostram que tanto os executivos como seus familiares sentem as diferenças nas configurações familiares:

A mãe nunca quis deixar o emprego dela. Então, ela nunca acompanhou o nosso pai nas mudanças. Eles moram já há um tempo separados. (F2)

Tive vontade de desistir, o questionamento dos namoros que acabaram, a família que eu não constitui. Mas hoje acho que o ser humano supera tudo, e, se me perguntasse por que não tive filhos, por que não casei, isso é uma dificuldade, uma frustração, toda mulher busca casar, ter filhos. Teve momentos que pensei em fazer tudo diferente, mas esse mundo do trabalho me dominou e, ao mesmo tempo, eu me deixei dominar por gostar do que eu estava fazendo. Foi acontecendo. (N1)

Eu acho que meu irmão conseguiu alcançar um cargo importante e consegue se dedicar 100% para o trabalho porque ele não tem família. Ele optou por ficar solteiro, e isso facilita a vida profissional dele. (K2)

As possibilidades de transferir a carreira organizacional para a individual na perspectiva do gestor de si e, desse modo, dar-lhe mobilidade para planejar sua vida pessoal e profissional a seu modo, tal como preconiza a carreira sem fronteiras, também abriu mais espaço para o trabalho e, conseqüentemente, para a ascensão na carreira, especialmente para os executivos bancários solteiros. A amiga de uma executiva que ocupa um destacado cargo em um banco privado relata que “o fato de ela não ser casada e não ter filhos fez com que o trabalho acabasse tomando um pouco mais de tempo na vida dela. No momento ela está mais na vitrina, ela assumiu esse cargo faz um ano e pouco. Pelo o que eu escuto das pessoas, ela está indo superbem e a tendência é de só crescer” (N2).

O envolvimento da família no trabalho do executivo corrobora com os dados de Rosenfield (2004) sobre a servidão voluntária uma vez que tanto o executivo como a esposa trabalham nos finais de semana. Os ganhos de produtividade

acontecem na intensificação do trabalho e, nesse caso, pela rentabilização do tempo da família também. Nesse caso, quem cobra a finalização do trabalho são os filhos ou a esposa, não mais a empresa, transferindo, desse modo, a responsabilidade do alcance dos resultados para a família. O espaço, que antes era da intimidade, privado à família, é agora também local de trabalho.

Os cônjuges entrevistados têm clara percepção da intromissão do trabalho na esfera doméstica: “Ele costumava ficar até mais tarde no banco, mas não levava trabalho para casa, ele nem acesso à internet tinha em casa. Agora tem que ter acesso nas 24 horas, dá para dizer... E tem o celular também, às vezes até durante o almoço toca, daí ele fala: ‘Crianças vocês vão lá para o quarto, o pai vai atender um cliente, daí vocês ficam quietinhos’. Então não tem horário, ele tem que atender...” (G2). Outra esposa descreveu assim a rotina do marido: “Daí ele liga o *notebook*, faz as coisas que ele tem para terminar, isso depois da janta. Aí quando ele deita, imagina, lá pelas 11 horas da noite, ele vai ler alguma coisa. Ele não deita sem ler alguma coisa, livros (leituras de atualização profissional). Ele ainda tem esse tempinho antes de dormir para se atualizar”. (E2). Destaca-se na fala desta esposa que a leitura realizada atende à lógica de capacitação permanente e continuada para o trabalho, na busca da atualização e competência. Ainda, o trabalho é facilitado pelas próteses tecnológicas (VIRILIO, 1996) que se representam aqui nos aparelhos celulares e *notebooks*. A busca dessa qualidade de atualização rentabiliza todos os momentos da vida, o que condiz com a noção do trabalho imaterial. Nos finais de semana e à noite, a realização do trabalho é possibilitada pela tecnologia, que indetermina a jornada de trabalho, conforme relata a esposa do executivo C1: “Quando ele chega em casa, é ele e o *notebook*. Então, como é que vai parar para conversar? Então, tem que deixar” (C2). O acesso às novas tecnologias permite instalar um escritório domiciliar, colonizando, assim, o espaço e o tempo pessoal, que antes era utilizando para “pescarias e atividades com os filhos” (G1).

A 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 das estratégias de trabalho no banco. Essa busca é sentida com intensidade pelos membros das relações familiares, tal como expressa H2, filha de um executivo bancário:

Meu pai não desliga do serviço, na verdade ele não trás para fazer em casa, quando ele chega o telefone não para de tocar, ele fica pensando nas coisas que tem que fazer, nas coisas do banco, nas metas que tem que atingir. Também fica preocupado em ler todos os jornais sobre o mercado financeiro e acessar a internet.

A condução da carreira, portanto, associada à noção de trabalho imaterial, e o enfrentamento de dilemas por parte dos executivos bancários resultam em estilos de vida que alcançam também aqueles de suas relações familiares.

4.3.2 Hipersolicitação

Dentre os novos estilos de vida da família a partir da ascensão na carreira, os cuidados com a saúde merecem destaque especialmente porque apareceram como obrigação imposta pelos bancos, não de forma voluntária. Os executivos A1, F1, I1, J1, K1, N1 mencionaram cuidados com a saúde física que se resumem a exercícios nas academias de esporte, geralmente feitos à noite quando saem dos bancos, e à necessidade de *check up* anuais - cobrança dos bancos em que trabalham, sejam públicos ou privados. Essas obrigações estão sendo extensivas também a suas famílias, tal como menciona o executivo A1:

Cada um cuida da sua saúde. A gente se cuida porque esses tempos eu fui fazer o exame de colesterol e estava bem alterado. A partir daí eu me conscientizei que deveria cuidar. Daí a partir desse dia comecei a fazer todos os anos check up, que o banco oferece gratuitamente. Minha esposa já fazia. Aí agora nós estamos também colocando os filhos nessa rotina também.

Os horários de descanso e sono dos executivos bancários estão visivelmente prejudicados, conforme atesta o relato a seguir: “Como te disse, no final de semana eu só trabalho. Tenho que ler os jornais sobre o mercado financeiro, tenho que estudar as estratégias do banco. Antigamente, eu dormia as oito horas por dia, hoje durmo de cinco a seis horas no máximo e sempre tenho a sensação que durmo e acordo com um olho aberto e outro fechado” (C1). Essa situação de desgaste físico e mental contribui para o adoecimento dos executivos.

A mobilização total do indivíduo em prol do trabalho redundando “em sintomas de superatividade” (GAULEJAC, 2007), fato que tem se desdobrado em adoecimentos, tanto dos executivos bancários quanto de seus familiares, pois é a mesma e única lógica que afeta a todos: a da aceleração e da intensa dedicação ao trabalho. E1 mencionou que suas labirintites estão relacionadas ao caminho sinuoso e confuso

de sua carreira, marcada por inúmeras mudanças. G1 contou que sofre de vertigens constantemente e C1, de problemas de pele. São sintomas que atribuem às características do trabalho. A esposa de C1 disse que enquanto ela e o marido moravam separados, especialmente no início da transição do marido para outra cidade “ficava sem dormir. Me dava pânico dormir sozinha” (C2).

A executiva O1 disse com sinceridade: “Estou passando por um momento muito desgastante. Inclusive estou de atestado médico por não conseguir controlar o choro, começo a chorar do nada e não consigo parar. Então, isso já são alguns reflexos que já estão me mostrando que está na hora de pular fora”. Alguns executivos, portanto, estão mostrando que tem sido difícil a adaptação à gerência em razão das metas altas a serem atingidas. Para ilustrar, O1 diz: “Financeiramente vale a pena, mas o preço é muito alto”. A mesma executiva declara que esse preço alto a ser pago é a falta de convívio familiar e as constantes brigas com sua filha, que lhe solicita mais tempo com a família.

Apesar das manifestações físicas de cansaço e esgotamento e de saberem que devem se cuidar mais, a falta de tempo se sobrepõe a qualquer preocupação que os executivos bancários possam ter: “Eu deveria cuidar mais de mim. Vou relatar uma situação. Estou com um problema que minhas mãos estão descascando, perdendo a pele. Fui no médico, e ele me disse que é estresse e me indicou tratamento. Só que eu não tenho tempo de fazer o tratamento. Então vou deixar para depois” (C1).

Como é possível notar, as mudanças nos estilos de vida se refletem nos cuidados com a saúde, que, de certo modo, são delegados às esposas. Nesse sentido, duas das esposas relataram: “Eu vou ao meu médico e peço para ele requisições para levar para meu marido fazer os exames. Mas ele não arruma tempo nem para fazer os exames” (B2). “Eu marco a consulta e no dia eu ligo avisando [o marido executivo bancário], porque o que é fora do trabalho ele esquece. Mas eu também acho que ele não vai no médico porque ele não quer perder tempo, ele se culpa por não estar trabalhando” (E2).

O executivo E1, por sua vez, relata que “a gente se divide nas responsabilidades domésticas. A minha esposa cuida da saúde das crianças, da escola e da casa. Eu pago as contas e cuido do aspecto financeiro”. A fala do executivo ilustra a forma como o casal partilha as responsabilidades e remete a que Holzmann (2006) classifica como trabalho produtivo e reprodutivo. Tal divisão sexual

do trabalho faz referência ao sexo, sendo as atividades reprodutivas, como o trabalho doméstico, frequentemente associadas às mulheres, ao mesmo tempo em que o trabalho produtivo, remunerado e valorizado socialmente é remetido aos homens.

O mal-estar provocado pela hipersolicitação relativa ao trabalho levou O1 a solicitar atestado de saúde. O1 estava afastada do trabalho há um mês na época da entrevista, em depressão, segundo revelava o seu atestado médico. Relatou na época que nem conseguia imaginar a volta para o trabalho nas condições em que estava. Conforme seu relato na entrevista, O1 se culpava todo o momento por estar se sentindo debilitada para o trabalho.

Quando eu choro me sinto fracassada, incompetente. Eu preciso mudar a maneira de pensar e de sentir. Mas, sozinha, não vou conseguir, isso é muito claro na minha cabeça, quando eu me deprimosinto isso. A instituição tem responsabilidade com isso. Eu não sou o único ser humano que me sinto assim, que reage dessa maneira. A conduta dos gestores leva a isso. Há dois ou três dias parece que caí num poço negro que não acho o fim, está tudo fora do meu controle.

Em geral, as doenças manifestadas corroboram com os estudos de Silva, Pinheiro e Sakurai (2009) que relataram que os trabalhadores que mais sofrem com doenças são os que estão em idade de ascensão em suas carreiras e com uma estrutura familiar já concretizada.

Agrava-se a situação quando os executivos acabam não manifestando suas doenças, como no caso do executivo C1 que estava sofrendo com doenças de pele e sua esposa relatou: “Ele pensa assim: ‘como vou explicar que eu estou na dermatologista se eu tenho um monte de coisas para fazer no trabalho’. Até que, as doenças, por vezes, acabam sendo uma saída honrosa para a empresa. Especificamente, a empresa evita proceder à demissão e o sofrimento do executivo acaba se tornando difuso (GAULEJAC, 2007), ou seja, o executivo bancário acaba assumindo um problema que seria do banco ou da organização do trabalho. Ficam no anonimato, assim, executivo e banco, pois nem um nem outro expõem a doença.

O desempenho e a rentabilidade daqueles que ocupam cargos de gerência nas organizações tendem a ser medidos em curto prazo (GAULEJAC, 2007). Por isso, os executivos bancários fazem render seu tempo a partir do trabalho imaterial e a mobilização total a favor do projeto organizacional redundam numa hipersolicitação e rentabilização de si, que se reverte, lamentavelmente em adoecimentos.

Evidenciou-se que a falta de cuidado que os executivos bancários têm quando adoecem é visível. Por outro lado, eles cuidam da saúde do corpo, por meio de exercícios físicos. No entanto, evidenciou-se que o cuidado com a saúde, quando ficam doentes, tem sido de responsabilidade das suas esposas.

4.3.3 Individualismo

Os executivos bancários do presente estudo se encontram num contexto de individualismo generalizado. Os relacionamentos são derivados da produção de uma subjetividade individualista que caracteriza o mundo do trabalho contemporâneo, especialmente num ambiente em que a competição desenfreada por construir sua própria carreira é o que impera.

Faz parte da organização do trabalho bancário também excluir pessoas para evitar serem excluídas, até porque há uma cota de eliminações a serem cumpridas. Diante disso, Bauman (2008) diz que diante da falta de solidariedade é aguçado o sentimento de insegurança. As demissões produzem insensibilidades e falta de cumplicidade com os colegas de trabalho.

Nem sempre a preocupação em perder o emprego está relacionada estritamente à sobrevivência material, mas à manutenção de um estilo de vida. Esta situação adquire relevância na sociedade contemporânea caracterizada pelo consumo (BAUMAN, 2007a), na qual os indivíduos são avaliados quase que exclusivamente por sua capacidade de consumir e essa capacidade é alicerçada pelo trabalho.

Às pressões dos dilemas e reforços da família crescem-se a realidade do mercado de trabalho cada vez mais restrito e a competição entre os trabalhadores dos diversos níveis, cada vez mais acirrada. A competição aparece com muita clareza nas entrevistas. Um dos executivos declarou: “Tu tens que mostrar todo o tempo que tu trabalhas mais que os teus colegas” (E1). Outro executivo diz: “Eu estou competindo toda a hora com todo mundo aqui no banco. Não adianta dizer ao contrário. É isso mesmo” (M1).

A competição cotidiana é reforçada, entre outros aspectos, pelas políticas de benefícios e premiações dos bancos. O “trabalho exemplar”, disseram os executivos, “é premiado com prêmios, viagens, troféus ou com prêmios simbólicos, como

reconhecimento público, fotos que saem no jornal” (E1). Na compreensão dos entrevistados, esta política de dar visibilidade ao trabalho bem-sucedido visa ao reconhecimento, mas, de fato, alimenta a competição e o individualismo: “Saem reportagens na internet para os colegas ver. Eu acho que isso acontece para dar o exemplo para todos nós...” (E1). Outro executivo bancário retrata como vem sentindo-se mal com as competições exacerbadas promovidas pelo banco e por eles próprios: “o momento quando não conseguimos atingir um desafio é muito ruim, principalmente quando os outros estão atingindo e a gente não está conseguindo. Isso gera um sentimento de inferioridade” (L1).

A respeito do individualismo, Bauman (2003, p.8) afirma que a vida em comunidade é cada vez mais rara: “Quem não gostaria de viver entre pessoas amigáveis e bem intencionadas nas quais pudesse confiar e de cujas palavras e atos pudesse se apoiar? Para nós que vivemos em tempos implacáveis, tempos de competição e de desprezo pelos mais fracos, quando as pessoas em volta escondem o jogo e poucos se interessam em ajudar-nos, quando a resposta a nossos pedidos de ajuda ouvimos advertências para que fiquemos por nossa própria conta, a palavra *comunidade* soa como música aos nossos ouvidos”.

O executivo E1 relata a competição que existe no banco: “Quando eu fui gerente de agência eu ganhei uma viagem para a Grécia. Já ganhei viagem para o Chile e desfrutei de todas elas. É uma forma da empresa reconhecer. Quando eu pude levar a minha esposa, então foi melhor ainda. Agora tem um colega que está indo para a China, por conta de uma meta alcançada por todos nós. É claro que também acontece dos colegas competirem também pelas viagens” (E1). Essas viagens são relevantes no processo de subjetivação que tem lugar nos bancos. Sua proposta é incentivar a competição entre colegas para que todos alcancem a superação. C1 diz: “O [nome do banco] tem colocado metas muito altas para cumprir, e isso faz com que tenhamos estresse e mais competição entre colegas para vender” (C1).

Adicionalmente, é interessante notar como alguns executivos também se queixam das altas metas a serem alcançadas e da competição entre colegas, como diz a executiva N1: “quero ter mais tempo para fazer as coisas com calma, até para almoçar devagar, poder desfrutar de um almoço. Aqui no banco a gente está sempre correndo, sem tempo para nada, sempre pela lógica da corrida e da competição”.

4.3.4 Reprodução Acrítica do Modelo Vigente no Futuro dos Filhos

Há uma reprodução acrítica do modelo vigente de condução da carreira e 'da perspectiva' sucesso no futuro dos filhos. As executivas e os executivos bancários do presente estudo, bem como seus maridos e esposas, tendem a gerenciar a agenda dos filhos, acionam conselhos para suas carreiras e muitas vezes decidir o futuro profissional deles.

O distanciamento da família é considerado necessário para que o executivo se mantenha provedor, mas também é considerado pelos executivos como possibilidade de abrir portas ao futuro profissional de seus filhos, além de apresentarem-se modelo no qual eles devem se inspirar para seu futuro profissional. A educação dos filhos é perpassada pela mesma lógica pela qual os pais conduzem suas carreiras. Uma das esposas afirmou "ter que educar ele [filho] para competir "(B2), e um dos executivos ponderou: "Com os meus relacionamentos por aí eu consigo abrir muitas portas para meus filhos. Eu conheço um pessoal, são todas relações que eu construí a partir dos meus relacionamentos do banco. Em razão do meu trabalho, acabei conhecendo pessoas que se transformaram em relacionamentos, que abrirão as portas depois quando eu sair daqui "(F1). Outro executivo admitiu que administra a carreira do filho de 20 anos, estudante de jornalismo: "eu quero que ele ganhe muito dinheiro e seja focado na profissão" (B1). Este modelo de educação é partilhado por algumas esposas: "Para nosso filho também é bom ver tudo isso, com certeza, porque naquela época, eu me sentia chateada... dizia para ele: 'Olha, filho, teu pai está ausente, mas é para o futuro profissional dele. Não tem outra alternativa'. Eu dizia que o dia que ele fosse trabalhar também ia ser por aí. E eu tentei criar nosso filho sempre nessa direção "(B2).

Além do modelo do pai, os filhos têm suas vidas preenchidas por uma agenda carregada de atividades que passam a ser investimentos no futuro profissional. Gaulejac (2007, p.180) analisa as repercussões do excesso de atividades sobre as crianças e afirma que, "contra o risco de tempo morto ou, pior, de desocupação, convém tornar produtivo cada momento. Desde seus mais jovens anos, a criança é preparada para tornar seu tempo rentável: curso de música, atividades esportivas, cursos particulares, recreações formativas e distrações instrutivas".

B1 manifestou o interesse por um curso de boa qualidade em comunicação social no Brasil para seu filho. O sucesso escolar do filho era, para ele, objeto de um investimento essencial. O modo de controlar a produção escolar, menciona Gaulejac (2007), é um acompanhamento sistemático, com um diálogo confiante em que se examinam e se ponderam os pontos fortes e fracos dos filhos, fixando objetivos e etapas de progressão, aplicando a lógica da gestão de recursos humanos para a sua educação. Muitas vezes, “se o filho não tem sucesso é o balanço da empresa familiar que se torna negativo. Eles [os filhos] são condenados ao sucesso para evitar a falência” (GAULEJAC, 2007, p. 183).

No mesmo sentido também mencionou a esposa do executivo A1:

Quero que eles possam ir para o exterior, sair para o mundo, se aprimorar naquilo que eles estão fazendo. Sejam bons naquilo que eles escolheram. A nossa filha estava muito convicta desde pequena com o jornalismo e está adorando estudar jornalismo. Ela já está fazendo estágios numa agência de notícias, ela já foi promovida como estagiária para a editoria, e nosso filho vai fazer vestibular no final do ano. A gente paga um pouco mais caro a faculdade dela que outras da mesma área, porque a gente quer ela na melhor faculdade. E a gente está economizando porque a gente quer que ela vá para fora do país também estudar, para ver o outro lado, aprender inglês, francês. Tentar fazer coisas que a gente não pôde fazer. Se, por um lado, a competitividade é maior, o mundo também ficou bem menor de um tempo para cá. (A2)

Mansano (2003) diz que nas regras classificatórias para a escolha da profissão há uma codificação da vida especialmente dos jovens, facilitando a intervenção de dispositivos de controle tanto sobre o cotidiano do jovem quanto sobre suas escolhas profissionais. A demanda social por uma escolha profissional dos jovens provém das mais variadas fontes: dos pais, dos professores e dos amigos. Essas trajetórias, por vezes, são sentidas pelos jovens como desconectadas de suas vidas, conforme refere Mansano (2003), especialmente porque eles acabam escolhendo as profissões tidas como as mais seguras e rentáveis e não permitem ao jovem experimentar as diferentes possibilidades profissionais. Desse modo, tanto os adolescentes como os adultos vêm se subjetivando na esfera da escolha profissional.

Outros executivos bancários não querem que seus filhos tenham as mesmas dificuldades pelas quais eles passaram na construção da carreira. H1, por exemplo, diz não ter qualidade de vida alguma na sua vida pessoal e expressa “não quero que eles sejam empregados”. A ilusão de que ser dono de seu próprio negócio aliviaria as tensões e estresses que a construção da carreira implica é discutida por Beyda e

Casado (2007), Silva (2006) e Lindo, Cardoso, Rodrigues e Santos (2004). Em todos os estudos destacou-se a difícil conciliação do trabalho com as outras dimensões da vida e todos indicam a condução da carreira e da vida segundo a lógica da gestão de si, ou da autogestão. Tais reflexões se apóiam nas transformações do mundo do trabalho, em especial do trabalho contemporâneo, que abriga a noção de que o sujeito trabalhador seria o único e exclusivo responsável pela condução da sua carreira.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pensar a construção da carreira a partir da noção de trabalho imaterial amparado em autores tais como Lazzarato e Negri (2001), Lazzarato (2008; 2004), Negri (2009; 2008; 2003), Pelbart (2000; 2003) e Grisci (2008) e da subjetividade a partir de Pelbart (2000), Guatarri e Rolnik (2005) e Gaulejac (2007) mostrou-se como um tema novo e relevante para os estudos em Administração, mais especificamente em gestão de pessoas. Mais ainda, quando a carreira é pensada a partir dos dilemas potencializa a noção de trabalho imaterial e ganha força o modo de conduzir a carreira sob a lógica da gestão de si, ou do “eu, sociedade anônima” conforme preconiza a mídia especializada em negócios.

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

Os dilemas vivenciados pelos executivos bancários na construção de suas carreiras e que tem repercussão nas relações familiares também se mostraram importantes ao serem pensados a partir da sociedade líquidomoderna de Bauman (2009; 2008; 2007a; 2007b; 2004). Sob a metáfora da vida líquida foi possível refletir acerca do tema da fluidez da existência e assim pensar a construção da carreira também a partir de trajetórias líquidas, fluídas, sinuosas. A metáfora da sinuosidade permitiu pensar que a construção da carreira pode ser incerta, insegura e vulnerável.

A vida líquida que emerge do mundo líquido-moderno produz modos de subjetivação especialmente em relação ao trabalho. A partir da construção da carreira podem-se entender modos de subjetivação que levavam os executivos bancários a reproduzir nas relações familiares a efemeridade das relações, a ter relações fugazes na família, a reproduzir o individualismo nas relações, tanto de trabalho quanto nas escolhas em relação aos rumos da carreira.

As leituras que faz Bauman (1999; 2003; 2004; 2005; 2007a; 2007b e 2008) dos estilos de vida que vem sendo característicos da sociedade contemporânea se mostraram importantes e sustentaram a presente tese para o entendimento do rumo

que tem tomado as carreiras na contemporaneidade. Os estudos em Administração sobre carreiras tem interface com os temas empregabilidade, expatriação, comprometimento, empreendedorismo e se reveste de importância quando se associa a assuntos relativos a pessoas, especialmente quando se associa a estudos sobre equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Os estudos sobre carreira na administração já se mostravam, portanto, profícuos em pensar a carreira a partir do efêmero, de investimentos em novos rumos, tal como preconiza a vida líquida (BAUMAN, 2007a). A literatura internacional, especialmente nos modelos de carreira sem fronteira e proteana, como os de Sullivan e Arthur (2006), Briscoe e Hall (2006) e Hall (1996) aproxima carreira à noção de movimento, de investimento em si, que se associam à “vida como *business*” (FONTENELLE, 2005; SENNETT, 2006).

Ao associar a carreira à vida como business ou a lógica do gestor de si, dilemas foram vivenciados pelos executivos bancários com muita intensidade. Por dilemas compreendeu-se a vivência de uma situação complexa ou embaraçosa, que aponta saídas difíceis ou penosas, frente a qual os envolvidos se veem sem possibilidade de escolha satisfatória (BAUMAN, 2007a).

Para responder a questão de pesquisa “que dilemas pessoais relativos à carreira se configuram em contexto de trabalho imaterial e quais são suas repercussões nas relações familiares?”, teve-se como objetivo geral compreender a vivência dos dilemas pessoais de executivos bancários relativos à carreira no contexto de trabalho imaterial e suas repercussões nas relações familiares. No Capítulo 1, a relevância deste estudo foi justificada a partir da lacuna existente nos estudos em Administração, especialmente em gestão de pessoas. Assim, devido à escassez de trabalhos que associem a entrega que os executivos bancários fazem para construir suas carreiras com as repercussões nas relações familiares, procedeu-se a esta pesquisa nesta tese.

Para tanto, para se dar sustentabilidade teórica a esta tese, optou-se por trabalhar com os conceitos de: (i) dilema, subjetividade e estilos de vida (ii) carreira; e (iii) trabalho imaterial. E, para responder ao objetivo geral da pesquisa teve-se como objetivos específicos: i) Contextualizar a construção e a condução da carreira na trajetória profissional de executivos bancários; ii) Verificar e analisar quais são e como são vivenciados os dilemas pessoais relativos à carreira de executivos bancários; iii) Analisar como os executivos bancários percebem a repercussão de seus dilemas pessoais relativos à carreira para àqueles que compõem suas relações

familiares; iv) Analisar como aqueles que compõem as relações familiares de executivos bancários percebem como estes enfrentam os seus dilemas pessoais relativos à carreira e v) Verificar e analisar que estilos de vida resultam da condução da carreira em contexto de trabalho imaterial.

Esta tese contribui com evidências empíricas que permitem avançar no campo estudado e, em certa medida, contribui para diminuir a lacuna existente. A partir das evidências empíricas, entendeu-se que não haveria equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Ou seja, a partir das vivências dos dilemas dos executivos bancários, não seria possível haver “meio-termo” entre sucesso na carreira e felicidade na família.

Assim, à luz do conceito de trabalho imaterial, o qual preconiza mobilização de si em prol do trabalho, da rentabilização do tempo e da vida como um todo, desencadeando processos de subjetivação onde o próprio indivíduo se exige mobilidade afetiva e espacial para garantir a concretude da sua carreira, lograram-se os resultados desta tese.

Especificamente, ao longo deste estudo, percebeu-se que ao investir fortemente na carreira o executivo passa a se responsabilizar cada vez mais por seu desempenho e também pelas consequências decorrentes dessa maior responsabilização. Tais consequências, observou-se, revertem-se diretamente na família.

É importante salientar, contudo, que à noção de trabalho imaterial associaram-se as novas propostas de conceito de carreira, apresentadas nesta tese. Tradicionalmente, a carreira profissional esteve relacionada à trajetória do indivíduo em uma empresa, associada à progressão linear, hierárquica (CHANLAT, 1995; 1996) e à motivação e produtividade dos funcionários (GUTTERIDGE e OTTE, 1983). Nessa perspectiva, tanto indivíduo como empresa assumiam compromissos mútuos. A história de trabalho, construída a partir do galgar degraus, era tanto desejada pelos trabalhadores quanto valorizada socialmente. Na atualidade, entretanto, a noção de carreira profissional que se apresenta é outra.

Nos dias que correm, está se disseminado um “modelo” de carreira profissional meteórica, que não deve ser barrada pelas fronteiras de uma empresa; ao contrário, sua valorização advém do trânsito interempresas em curtos espaços de tempo. Nesse modelo, o sujeito do trabalho deve assumir as rédeas de seu percurso, conduzindo a carreira conforme suas habilidades. Nessa condição, ele

ressalta seu poder de controlar sua trajetória, adquirindo papel mais ativo na relação com o trabalho. Os resultados relativos à construção e à condução da carreira na trajetória profissional de executivos bancários, primeiro objetivo da presente tese, apontaram que a carreira destes se sustenta, portanto, em: (i) redes de relacionamento, característica da carreira sem fronteiras e da carreira proteana; (ii) mobilidade geográfica, que refere-se à ascensão de cargo por meio da mudança de residência. São nessas mudanças residenciais, incentivadas tanto pelos bancos quanto pela literatura gerencialista sobre carreiras, que se inserem os sofrimentos e a falta de convivência familiar. As “rédeas” do seu percurso, assim, são de responsabilidade do executivo bancário, exatamente como preconiza as discussões sobre o “gestor de si”.

Em relação ao segundo objetivo da tese: Verificar e analisar quais são e como são vivenciados os dilemas pessoais relativos à carreira de executivos bancários, observou-se que os principais dilemas referem-se à: status, reconhecimento social, ganhos financeiros, à mobilidade espacial e funcional, a ter filhos, à convivência familiar e à ascensão na carreira.

Esta tese evidenciou que, no entanto, é alto o preço a ser pago. Como resposta ao objetivo: Analisar como os executivos bancários percebem a repercussão de seus dilemas pessoais relativos à carreira para àqueles que compõem suas relações familiares, mesmo que sem a crítica dos executivos à essas repercussões, foi possível perceber que: a suposta autonomia do sujeito do trabalho, que passa a ser gestor de si, descompromete, gradativamente, os laços que as famílias têm para com ele. Além disso, esse modelo desconsidera a existência de um contexto cada vez mais restrito e competitivo, responsabilizando tão somente o sujeito do trabalho por seu êxito ou fracasso, com base em suas habilidades e seu mérito. Adicionalmente, as relações familiares carecem de afeto, de relações íntimas, uma vez que é invadida pela conseqüência que traz o trabalho imaterial, ou seja, pela rentabilização do tempo, tanto de vida, quanto de trabalho.

As conseqüências decorrentes dessa responsabilização de si pela carreira, que na presente tese foi chamada de gestor de si apoiada em autores como Gaulejac (2007) e Sennett (2006) recaem sobre e diretamente se refletem na família dos executivos bancários, que passam também a sofrer e usufruir da carreira dos mesmos. A partir disso, percebeu-se que, mesmo que a existência dos dilemas não se mostrasse inédita, na contemporaneidade, eles tomam a vida profissional e

pessoal dos sujeitos, independentemente de limites espaço-temporais, afetando o modo de viver do executivo bancário e de sua família.

Constata-se, assim, potencializada pela noção de trabalho imaterial, uma assimetria dos papéis da empresa e do sujeito do trabalho em relação à construção da carreira. A empresa oferece, enquanto estratégia, um plano de carreira para o executivo, desde que a sua entrega pessoal seja maior que a noção do próprio cargo que ele irá ocupar. Nesse sentido, há um excesso de atividades de que o executivo tem que dar conta e que não é possível realizar somente no tempo e local de trabalho. Esse excesso é levado para casa, onde a relação familiar é a principal afetada. Afora isso, as redes de relacionamento que o executivo deve manter fora do trabalho extrapolam para o horário de convívio familiar, requerendo, na perspectiva do trabalho imaterial, sua vitalidade e entrega que diz respeito a estar, fora do horário de trabalho, em eventos sociais. Os resultados apontaram a falta de convívio com a família, uma vez que ofertar tempo para a família seria deixar de estar nessa promissora rede de relacionamentos diretamente associada ao sucesso profissional. Tais considerações permitem afirmar desde já que a carreira também tem seu lado perverso, uma vez que as pessoas excluídas da rede de relacionamentos vêem suas carreiras afetadas negativamente e, por isso, acabam excluídas do círculo empresarial.

Quando não há mais o que fazer, advém a resignação em relação à família e suas atividades domésticas, em especial, porque o sujeito do trabalho não vê a possibilidade de se colocar à margem das obrigações condizentes com a carreira. Por isso, certos dilemas têm implicações não apenas na precarização do trabalho, mas também na precarização da vida (BAUMAN, 2007). Desentendimentos no núcleo familiar, corroborando com Gravina (2002), também fazem parte das conseqüências dos dilemas dos executivos bancários.

Assim, o trabalho mostra-se como dispositivo potente de subjetividade. A partir do trabalho imaterial bancário associado às carreiras e aos dilemas vivenciados pelos executivos observou-se estilos de vida que condizem com a vida líquida da sociedade líquido-moderna. Assim, ao responder o último objetivo da presente tese “verificar e analisar que estilos de vida resultam da condução da carreira em contexto de trabalho imaterial” chegou-se a resultados interessantes.

Os estilos de vida já cristalizados e subjetivados tanto pelos executivos bancários quanto pelos membros de suas relações familiares dizem respeito e estão

associados ao uso intensivo da tecnologia, à potencialização dos relacionamentos firmados no e fora do trabalho, a mobilidade e ao consumo. Esta configuração está relacionada a um “modelo” de carreira profissional meteórica, de responsabilidade única do próprio trabalhador, em um contexto em que prevalece o trabalho imaterial (LAZZARATO e NEGRI, 2001).

Como diz Bauman (2004, p. 66) “para cada ganho há uma perda. Para cada realização, um preço”. O preço pago pelos executivos bancários bem como pelos membros de suas relações familiares foram relativos à convivência familiar que mostrou-se na pesquisa, visivelmente prejudicada; a intimidade familiar invadida pelo trabalho; os sintomas da superatividade que manifestaram-se nos adoecimentos que se assemelhavam entre os executivos bancários.

Os horários irregulares, trabalhos noturnos, desorganização da vida familiar e de seus ritmos biológicos revertem-se na desregulamentação da vida tanto dos executivos bancários como da família inteira. A “falsa” liberdade que pressupõe ser “gestor de si” recai diretamente no executivo.

Esta pesquisa ratifica e avança os achados de Carvalho Neto e Andrade (2007a) em relação ao sofrimento que a carreira traz aos executivos e contribui no sentido de possibilitar a compreensão da dinâmica dos dilemas da condução da carreira e seus desdobramentos para a família. Possibilita, também, associar a condução da carreira à noção do trabalho imaterial, uma vez que, se a carreira passa a ser de responsabilidade do trabalhador, sua vida é invadida como um todo e a lógica imperante é a da não distinção entre tempo de trabalho e de não trabalho. A família também sente responsabilidade sobre a condução da carreira do executivo bancário. O sofrimento que assola o executivo bancário torna-se também sofrimento da família. A carreira dos filhos, inclusive, passa a ser gerenciada pelos pais numa perspectiva de que os filhos tornem-se aptos para as demandas do trabalho imaterial. A lógica de preservação e de continuidade de um estilo de vida que serve aos objetivos do capital se vê nessa conduta plenamente contemplada.

A pesquisa, portanto, mostrou-se oportuna e pertinente uma vez que, além de ratificar os achados de Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007a), apresenta avanços em relação aos estudos sobre carreiras. Tais avanços referem-se especialmente à forma de se abordar o tema, uma vez que inseriu-se nesta pesquisa aqueles que sofrem as repercussões da vivência de dilemas por parte dos executivos bancários, que via de regra, fazem suas escolhas em prol do projeto

organizacional. Assim, responde-se o quarto objetivo específico “Analisar como aqueles que compõem as relações familiares de executivos bancários percebem como estes enfrentam os seus dilemas pessoais relativos à carreira”.

Adicionalmente, observou-se, a partir das vozes que ecoaram os dilemas dos executivos bancários, que toda a família é afetada. Essa afetação envolve: o espaço da casa danificado pela realização do trabalho; a intimidade das relações familiares, que se mostram precarizadas; e a reprodução desse modelo na forma de conduzir a carreira dos filhos. O equilíbrio entre vida profissional e pessoal, portanto, diferentemente dos trabalhos apresentados nesta tese (BARUCH, 2006; CHALLIOL, 2004; MAINIERO e SULLIVAN, 2005; SULLIVAN e MAINIERO, 2007; TREMBLAY, 2005) é um mito.

Esta tese, portanto, contribui ao evidenciar as repercussões da adesão dos executivos envolvidos com o trabalho imaterial bancário ao projeto organizacional, na forma de sofrimento daqueles que compõem as suas relações familiares. Por vezes, inclusive, tal adesão esfacela essas relações. Adicionalmente, o sofrimento se apresenta exacerbado, pois surge, primeiramente, na forma de dilema, e, sequencialmente em sua repercussão nas relações familiares devido às escolhas em prol da carreira e da adesão ao projeto organizacional.

Em razão disso, apresenta-se nesta tese um novo olhar sobre as carreiras, nomeado de “carreiras líquidas”. Na carreira líquida a liberdade das amarras da vida familiar favorece a prontidão, o prestígio social a rentabilização de si e do tempo. Na carreira líquida as oportunidades de trabalho são muitas, novas possibilidades aparecem a todo momento, assim como as incertezas e os dilemas são constantes. A aceitação dessa mobilidade acontece para o sujeito não colocar-se numa situação de exclusão. Na carreira líquida algumas perturbações se fazem presentes: a família, o convívio, o lazer. A ascensão na carreira líquida assola as relações familiares definindo um ritmo para elas nem sempre desejáveis. A solidão, portanto, na carreira líquida acarreta um sofrimento que o tempo não permite mais retificar.

Como limitações entendem-se que as discussões sobre os dilemas não são novas. Os dilemas acompanham a história da humanidade e é difícil apontar, portanto, que as decisões da atualidade geram mais insegurança que as experimentadas no passado.

REFERÊNCIAS

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.

ABRAHIM, Gisele Seabra. A influência dos valores humanos nas decisões de carreira. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, II.2009, Curitiba, *Anais...* 2009.

ABRAMO, Laís; LEITE, Márcia de Paula. Novas Institucionalidades e novas formas de regulação no mundo do trabalho. *Pro-posições*, Campinas, v. 13, n. 1, p. 60-77, jan./abr. 2002.

ABREU, Lauro Cesar. Avaliação do grau de comprometimento dos gerentes e profissionais de nível superior de uma grande empresa siderúrgica. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006. Salvador, *Anais ...* [S.I.]: 2006. CD-ROM.

ANTUNES, Ricardo. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 2003.

ARTHUR, Michael; ROUSSEAU, Denise. *The Boundaryless Career: A new employment principle for a new organizational era*. Oxford: Oxford University, 2001.

ARTHUR, Michael; HALL, Douglas; LAWRENCE, Barbara. Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach. In: ARTHUR, Michel; HALL, Douglas; LAWRENCE, Barbara. (Orgs.). *Handbook of career theory*. Cambridge: Cambridge University Press, 1989, p. 7-25.

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

BARUCH, Yehuda. Career development in organizations and beyond: balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, v. 16, p. 125-138, 2006.

BARUCH, Yehuda. Transforming careers: from linear to multidirectional career paths. *Career Development International*, n. 9, p. 58-73, 2004a.

BARUCH, Yehuda. *Managing careers: theory and practice*. Harlow, Essex, England: Financial Times Prentice Hall, 2004b.

BALASSIANO, Moisés.; COSTA, Isabel S. A. *Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2006.

BAUER, Martin; GASKELL, George; ALLUM, Nicholas. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento – evitando confusões. In: BAUER, Martin; GASKELL, George (Orgs.) *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2003.

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

_____. *Medo Líquido*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2008

_____. *Vida Líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007a.

_____. *Tempos Líquidos*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007b.

_____. *Vidas Desperdiçadas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.

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

_____. *Comunidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

_____. *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

_____. *Globalização: As conseqüências humanas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

BEYDA, Tânia Tisser; CASADO, Renata Utchitel. Dilemas da ruptura com o mundo corporativo. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007. Rio de Janeiro, *Anais ...* [S.I.]: 2007. CD-ROM.

BENDASSOLLI, Pedro. Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, n. 4, v. 49, out./dez., 2009.

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

BESSI, Vânia Gisele. Expressões de Resistência no cotidiano do trabalho. 2009. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, 2009.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BORGES, Jacqueline Florindo. Gestão de pessoas e mobilidade entre fronteiras: gerir a expatriação ou a carreira? In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, II, 2009, Curitiba, *Anais...* 2009.

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.

CARVALHO NETO, Antonio; TANURE, Betânia; SANTOS, Carolina Maria Mota; LIMA, Gustavo Simão. Executivos Brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, II, 2009, Curitiba, *Anais...* 2009.

CARVALHO NETO, Antonio; OLIVEIRA, Vanessa Criscuolo Parreiras. Negociações coletivas no setor bancário brasileiro: perdas, resistência e alguns avanços nos anos 90. In: CARVALHO NETO, Antonio.; ALVES, Ricardo Augusto. (Orgs.). *Sindicalismo e negociação coletiva nos anos 90*. Belo Horizonte: IRT/PUC/Minas Gerais, 1998.

CASTEL, Robert. *A insegurança social: o que é ser protegido?* Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

_____. *As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

CASTELLS, Manuel. *A era da informação: economia, sociedade e cultura*. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

_____. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

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.

CHANLAT, Jean François. Mitos e realidades sobre o estresse dos gerentes. In: DAVEL, Eduardo; MELLO, Marlene Catarina (Orgs.). *Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. São Paulo: Ed. FGV, 2005.

CHANLAT, Jean François. Quais carreiras e para qual sociedade (II)? *Revista de Administração de Empresas*, v. 36, n.1, p. 13-20, jan./fev./mar., 1996.

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.

COSTA, Fernanda Pertence; HONÓRIO, Luiz Carlos. Fatores de pressão no trabalho e estratégias de combate ao estresse ocupacional: avaliando os gerentes de uma usina siderúrgica brasileira. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, II, 2009, Curitiba, *Anais...* 2009.

DAVEL, Eduardo; MELLO, Marlene Catarina. *Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. São Paulo: Ed. FGV, 2005.

DEFFILIPPI, Robert; ARTHUR, Michael. The boundaryless career: a Competency-Based Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, v. 15, p. 307-324, 1994.

DEJOURS, Cristophe. *Addendum: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. In: LANCMAN, Selma; SZNELWAR, Laerte I.. (Orgs.). *Chistophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Brasília: Ed. Fiocruz, 2004.

DEJOURS, Cristophe. *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

DELEUZE, Gilles; GUATARRI, Felix. Micropolítica e segmentaridade. In: DELEUZE, Gilles; GUATARRI, Felix. *Mil platôs: capitalismo e esquizofrenia*. Rio de Janeiro: Editora 34, 1996 v. 3.

DEMO, Pedro. *Introdução à metodologia da ciência*. São Paulo: Atlas, 1985.

DIAS, Vanessa; SECCO, Gláucia; PESSOA, Glauce; WETZEL, Ursula. A idealização da profissional adequada aos “novos tempos”: análise da construção imagética da mulher “empreendedora” pela Revista Exame. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006. Salvador, *Anais ...* [S.I.]: 2006. CD-ROM.

_____. *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, M.B; ARTHUR, R.; MORRIS, T. *Career frontiers: new conceptions of working lives*. New York: Oxford University Press, 2000, p. 177-198.

ECCEL, Cláudia Sirangelo; TONON, Leonardo; GRISCI, Carmem Ligia lochins. O corpo em revista: análise da apresentação do corpo em uma revista popular de negócios. In: EnANPAD, XXXI, 2007, Rio de Janeiro. *Anais XXXI EnANPAD*, 2007.

ENGELMAN, Selda; FONSECA, Tânia Galli. O que pode o corpo do trabalhador? GALLI, Tânia Maria; ENGELMAN, Selda. (Orgs.). *Corpo, arte e clínica*. Porto Alegre: Ed. Ufrgs., 2004. p. 49-64.

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.

FARIA, Graciela Sanjutá Soares; RACHID, Alessandra. Equilíbrio trabalho e família: o significado para os bancários. *r POT*, v. 7, n. 1, p. 81-106, jan./jun. 2007.

FEBRABAN, 2010. Objetivos estratégicos permanentes. Disponível em: <http://www.febraban.org.br/Febraban.asp>.

FEBRABAN, 2008. O setor bancário em números. Disponível em: <http://www.febraban.org.br/Febraban.asp>.

FERREIRA, José Maria Carvalho. Dilemas da organização do trabalho face à globalização e às tecnologias de informação e comunicação. *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, v. 9, n. 7, nov./dez., 2008.

FERREIRA, Mário César; SEIDL, Juliana. Mal-estar no trabalho: análise da cultura organizacional de um contexto bancário brasileiro. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília, v. 25, n. 2, Junho, 2009.

FERREIRA NETO, João Leite. Subjetividades contemporâneas: algumas contribuições de Deleuze. *Plural*, Belo Horizonte, v. 6, n. 13, p. 105-113, 2000.

FLACH, Leonardo, SILVA, Francielle Molon da, MANFREDINI, Vanessa e GRISCI, Carmem Lígia Iochins. Sofrimento psíquico no trabalho contemporâneo: analisando uma revista de negócios. In: *Psicologia & Sociedade*, 2009, v.21, n.2, p.193-202.

FONTENELLE, Isleide Arruda. “Eu Proteu”: A auto-gestão de carreira entre fatos e mitos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005. Brasília, *Anais ... [S.l.]*: 2005. CD-ROM.

FONTES FILHO, Joaquim. A Morte Começa aos 40... ou o Repensar da Nova Carreira? BALASSIANO, Moisés.; COSTA, Isabel S. A. *Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2006.

FOUCAULT, Michel. O sujeito e o poder. In: RABINOW, Paul; DREYFUS, Hubert. *Foucault: uma trajetória filosófica*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.

FOUCAULT, Michel. *Microfísica do poder*. 3 ed. Rio de Janeiro: Graal, 1999.

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

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

GJERBERG, Elisabeth. Women doctors in Norway: the challenging balance between career and family life. *Social Science & Medicine*. V. 57, n. 7, p. 1327-1341, Oct., 2003.

GRANROSE, Cherlyn; PORTWOOD, James. Matching individual career plans nd organizational career management. In: *Academy of Management Journal*, v. 30, n. 4, p. 699-720, 1987.

GRAVINA, Márcia Elena Rodrigues. LER - Lesões por esforços repetitivos: uma reflexão sobre os aspectos psicossociais. *Saúde e Sociedade*, v.11, n.2, p. 65-87, 2002.

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

GRISCI, Carmem Ligia lochins. Trabalho imaterial, gestão e subjetividade e a dinâmica dos dilemas pessoais contemporâneos. Projeto individual de pesquisa, CNPq. Julho de 2007.

GRISCI, Carmem Ligia lochins; CIGERZA, Gilles; HOFMEISTER, Pedro; BECKER, João Luis. Nomadismo involuntário na reestruturação produtiva do trabalho bancário. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v.46, n.1, p.27-40, jan.-mar. 2006.

GRISCI, Carmem Ligia lochins; HOFMEISTER, Pedro.; CIGERZA, Gilles. Trabalho Imaterial, controle e subjetividade na reestruturação produtiva bancária. In: PICCININI, Valmiria C. et al. (Orgs.). *O mosaico do trabalho na sociedade contemporânea: persistências e inovações*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

GRISCI, Carmem Ligia lochins, CIGERZA, Gilles; HOFMEISTER, Pedro. Tempo, resistência e consentimento na reestruturação produtiva do trabalho bancário. *READ - Revista Eletrônica de Administração*, ed. 54, v. 12, n. 6, nov-dez, 2006.

GRISCI, Carmem Ligia lochins. Trabalho imaterial. In: CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena (Orgs.). *Dicionário de trabalho e tecnologia*. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2006.

GRISCI, Carmem Ligia lochins; BESSI, Vânia Gisele. Modos de Trabalhar e de ser na reestruturação bancária. *Sociologias*, Porto Alegre, ano 6, n. 12, p. 160-200, jul./dez. 2004.

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

GUATTARI, Félix; ROLNIK, Suely. *Micropolítica: cartografias do desejo*. Petrópolis: Ed. Vozes, 2005.

GUTTERIDGE, Thomas; OTTE, F. *Organizational Career Development*. Washington, D.C.: ASTD Press, 1983.

GUILLAUME, Cécile; POCHIC, Sophie. What would you sacrifice? Access to Top Management and the Work–life Balance. *Gender, Work and Organization*. 2007.

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

HALL, Douglas; SCHNEIDER, Benjamin. Correlates of organizational identification as a function of career pattern and organizational type. *Administrative Science Quarterly*, v. 17, n. 3, p. 340-350, 1972.

HARDT, Michael. *Império*. 2.ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

HARDT, Michael; NEGRI, Antonio. *Multidão: guerra e democracia na era do Império*. Rio de Janeiro: Record, 2005.

HARVEY, David. *Neoliberalismo: histórias e implicações*. São Paulo: Loyola, 2008.

_____. *Condição pós-moderna*. São Paulo: Loyola, 2004.

HOLZMANN, Lorena. Divisão sexual do trabalho. In: CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena (Orgs.). *Dicionário de trabalho e tecnologia*. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2006.

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

JINKINGS, Nise. *O mister de fazer dinheiro: automação e subjetividade no trabalho bancário*. São Paulo: Boitempo, 1999.

JOHANSSON, Gunn; QINGHAI, Huang; LINDFORS, Petra. A life-span perspective on women's careers, health, and well-being. *Social science & medicine*, vol. 65, n. 4, p. 685-697, 2007.

KOVÁCS, Ilona; CASACA, Sara Falcão; FERREIRA, José Maria Carvalho. Flexibilidade e crise de emprego: tendências e controvérsias, *Socius Working Papers*, n. 8, 2006.

KOVÁCS, Ilona. *Flexibilidade do emprego no sector das tecnologias de informação e comunicação*. Lisboa: Socius, 2005.

KOVÁCS, Ilona. Emprego flexível em Portugal. *Sociologias*, Porto Alegre, ano 6, n. 12, p. 32-66, jul/dez 2004.

KOVÁCS, Ilona. *As metamorfoses do emprego: ilusões e problemas da sociedade de informação*. Oeiras: Celta Editora, 2002.

KOVÁCS, Ilona. *Da controvérsia sobre os novos modelos de produção*. In: KOVÁCS, Ilona; CASTILLO, Juan José (Orgs.). *Novos modelos de produção: trabalho e pessoas*. Oeiras: Celta Editora, 1998.

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.

KILIMNIK, Zélia Miranda; CASTILHO, Isolda Veloso; SANTANNA, Anderson de Souza. Carreiras em transformação: um estudo de trajetórias, âncoras e metáforas de carreira em associação a representações de competências profissionais. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004. Curitiba, *Anais ...* [S.l.]: 2004. CD-ROM.

KILIMNIK, Zélia Miranda; OLIVEIRA, Maria Regina de Carvalho Teixeira; SANTANNA, Anderson de Souza; CORREIA, Christiane de Miranda e Silva; FERREIRA, Márcia Crespo. Representações sobre a carreira, atividade docente e competências: um estudo com mestrandos em administração. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006. Salvador, *Anais ...* [S.I.]: 2006. CD-ROM.

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.

LARANGEIRA, Sonia. Reestruturação produtiva no setor bancário: a realidade dos anos 90. *Educação e Sociedade*, v. 18, n. 61, p. 110-138, dez. 1997.

LARSEN, Henrik Holt; MORGENSEN, Lilian; OLSEN, Tanya Rytterager. Career Dynamics in a Major Commercial Bank Exposed to Downsizing and Strategic Reorientation. In: *Case Studies of HR Solutions to Business Challenges*. 2000, Pages 207-228, Elsevier, 2000.

LAZZARATO, Maurizio. Art, work and politics in disciplinary societies and societies of security. *Radical Philosophy*, Recent Highlights - May/June, 2008.

LAZZARATO, Maurizio. Puissance de la variation. *Multitudes*, janvier, 2005.

LAZZARATO, Maurizio. European Cultural Tradition and the new forms of production and circulation of knowledge. *Multitudes*, janvier, 2004.

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

LEITE, Márcia de Paula. *Trabalho e sociedade em transformação: mudanças produtivas e atores sociais*. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2003.

LEMOS, Ana Heloísa da Costa. Empregabilidade e Individualização da conquista do emprego. In: BALASSIANO, M.; COSTA, Isabel S. A. *Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2006.

LIMA, Mariana Barbosa; LACOMBE, Beatriz Maria Braga. Políticas e práticas de recursos humanos do processo de repatriação de executivos brasileiros. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, II, 2009, Curitiba, *Anais...* 2009.

LIMA, Gustavo Simão; LIMA, Marcelo Simão; TANURE, Betania. Os Desafios da carreira da mulher executiva no Brasil. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, II, 2009, Curitiba, *Anais...* 2009.

LINDO, Maíra Riscado; CARDOSO, Patrícia Mendonça; RODRIGUES, Mônica Esteves; SANTOS, Úrsula Wetzel. Conflito vida pessoal vs. Vida profissional: os desafios de equilíbrio para mulheres empreendedoras do Rio de Janeiro. In:

ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004. Curitiba, *Anais ...* [S.I.]: 2004. CD-ROM.

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

MANSANO, Sonia Regina Vargas. *Vida e Profissão: cartografando trajetórias*. São Paulo: Summus, 2003

MARCONDES, Hilton Japiassu. *Dicionário básico de filosofia*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1990.

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

MERRIAM, Sharan B. Analysing qualitative data, insuring of rigor and writing up findings in qualitative research. ANPAD Qualitative Research Preconference, September, 6-7, Rio de Janeiro, 2008.

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

MOTTA, Paulo Roberto. Reflexões sobre a customização das carreiras gerenciais: a individualidade e a competitividade contemporâneas. In: BALASSIANO, Moisés; COSTA, Isabel de Sá Affonso (Orgs.) *Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2006.

NASSER, Arthur Abib Mattos. *Competição e Concentração no Setor Bancário Brasileiro Atual: Estrutura e Evolução ao Longo do Tempo*. III Prêmio de Monografia SEAE - 2008. Disponível em www.seae.fazenda.gov.br/conheca_seae/premio.../monografia-final.pdf.

NEGRI, Antonio. No new deal is possible. *Radical Philosophy*, Issue 155, May/June 2009.

NEGRI, Antonio. Metamorphoses. *Radical Philosophy*, Issue 149, May/June 2008.

NEGRI, Antonio. *Cinco lições sobre Império*. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

NETZ, Sônia Rosane. Novas tecnologias da informação: suas influências no trabalho bancário. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE SOCIOLOGIA, 12, 2005. Belo Horizonte, *Anais...* [S.I.]: 2005, CD-ROM.

OLIVEIRA, Lucia Barbosa; WETZEL, Úrsula. Rumo ao mercado de trabalho: percepções e estratégias de jovens estudantes de administração. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, II, 2009, Curitiba, *Anais...* 2009.

OLTRAMARI, Andrea Poletto. Carreira: panorama de artigos sobre o tema. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008. Rio de Janeiro, *Anais ...* [S.I.]: 2008. CD-ROM.

PELBART, Peter Pál . *Vida capital: ensaios de biopolítica*. São Paulo: Iluminuras, 2003.

PELBART, Peter Pál. *A vertigem por um fio: políticas de subjetividade contemporânea*. São Paulo: Iluminuras, 2000.

REIS, Germano Glufke; ANTONIO, Fábio Alessandro Affonso; SANTOS, André Laizo; MARINHO, Bernardete de Lourdes. Os valores dos administradores de empresas mudam ao longo da carreira? Relações entre prioridades axiológicas e tempo de formado. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, II, 2009, Curitiba, *Anais...* 2009.

ROLNIK, Suely. Toxicômanos de identidade: subjetividade em tempo de globalização. In: LINS, D. (Org.). *Cultura e subjetividade: saberes nômades*. Campinas: Papirus, 1997.

ROSENBAUM, James. Tournament mobility: career patterns in a corporation. In: *Administrative Science Quarterly*, v. 24, n. 2, p. 220-241, 1979.

ROSENFELD, Cinara. Autonomia outorgada e apropriação do trabalho. *Sociologias*, Porto Alegre, ano 6, n. 12, jul/dez 2004.

ROWE, Diva Ester Okazaki; BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt. Vínculos com a carreira e desempenho acadêmico: um estudo comparativo entre docentes de IES públicas e privadas. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, II, 2009, Curitiba, *Anais...* 2009.

ROWE, Diva Ester Okazaki; BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt. Comprometimento ou entrincheiramento na carreira? Um Estudo Entre Docentes do Ensino Superior. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008. Rio de Janeiro, *Anais ...* [S.I.]: 2008. CD-ROM.

SANT'ANNA, Denise B. *Corpos de passagem: ensaios sobre a subjetividade contemporânea*. São Paulo: Estação Liberdade, 2001.

SANTOS, Marcelo Augusto Finazzi; SIQUEIRA, Marcus Vinícius Soares; MENDES, Ana Magnólia. Imaginário organizacional e sofrimento no trabalho: um estudo de caso no setor bancário. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, II, 2009, Curitiba, *Anais...* 2009.

SCANFONE, Leila; CARVALHO NETO, Antonio; TANURE, Betania. Tempos de Trabalho e de Não-trabalho: o difícil equilíbrio do alto executivo entre a carreira, as relações afetivas e o lazer. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007. Rio de Janeiro, *Anais ...* [S.I.]: 2007. CD-ROM.

SCHEIBLE, Alba Couto Falcão; BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt. Práticas de gestão democrática como mediador da relação entre comprometimento e desempenho. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005. Brasília, *Anais ...* [S.I.]: 2005. CD-ROM.

SCHEIBLE, Alba Couto Falcão; BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt; RODRIGUES, Ana Carolina de Aguiar. Comprometimento e entrincheiramento: integrar ou reconstruir? Uma exploração das relações entre estes construtos à luz do desempenho. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007. Rio de Janeiro, *Anais ...* [S.I.]: 2007. CD-ROM.

SCHEIN, Edgar. *Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st Century*. MIT Sloan School of Management, February, 1996, Revised March, 1996.

SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. Reestruturação nos bancos no Brasil: desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho. *Educ. Soc.* [online]. 1999, v.20, n.67, p. 183-209.

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

_____. *A corrosão do caráter*. Rio de Janeiro: Record, 2004a.

_____. *Respeito: a formação do caráter em um mundo desigual*. Rio de Janeiro: Record, 2004b.

_____. *Autoridade*. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SHERAN, Michelle. The career and family choices of women: A dynamic analysis of labor force participation, schooling, marriage, and fertility decisions. *Review of Economic Dynamics*. V. 10, n. 3, p. 367-399, 2007.

SILVA, José Roberto Gomes. Profissionais Qualificados e Experiências de Auto-emprego: Questões de Tempo e Espaço. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006. Salvador, *Anais ...* [S.I.]: 2006. CD-ROM.

SILVA, Luiz Sérgio; PINHEIRO, Tarcísio Márcio Magalhães; SAKURAI, Emília. Perfil do absenteísmo em um banco estatal em Minas Gerais: análise no período de 1998 a 2003. *Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, 2009.

SINGH, Romila, RAGINS, Belle Rose; THARENNOU, Phyllis. What matters most? The relative role of mentoring and career capital in career success. In: *Journal of Vocational Behavior*, v. 75, n. 1, 2009, p. 56-67.

SULLIVAN, Sherry; MAINIERO, Lisa. Kaleidoscope Careers: Benchmarking Ideas for Fostering Family-Friendly workplaces. *Organizational Dynamics*, vol 36, n. 1, p. 45-62, 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, 2007a.

TANURE, Betania; CARVALHO NETO, Antonio; ANDRADE, Juliana. Fontes de tensão no Olimpo empresarial brasileiro: tempo de menos, mudanças e sobrecarga demais, muito orgulho e o peso do teatro corporativo. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007. Rio de Janeiro, *Anais ...* [S.I.]: 2007b. CD-ROM.

TANURE, Betania; CARVALHO NETO, Antonio; ANDRADE, Juliana. A Super Executiva às voltas com Carreira, relógio biológico, maternidade, amores e preconceitos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006. Salvador, *Anais ...* [S.I.]: 2006. CD-ROM.

TAVARES, Elaine; PIMENTA, Roberto; BALASSIANO, Moisés. Carreira no Futebol como Exemplo de Carreira sem Fronteira. IN: In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007. Rio de Janeiro, *Anais ...* [S.I.]: 2007. CD-ROM.

TONELLI, Maria José. Feitos para não durar: emprego e casamento no final do século. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000. Florianópolis, *Anais ...* [S.I.]: 2000. CD-ROM.

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

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

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

VASCONCELOS, Kátia Cyrlene de Araujo; MERHI, Danielle Quintanilha; LOPES, Vânia Maria Goulart; SILVA, Alfredo Rodrigues Leite. A geração Y e suas âncoras de carreira. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, II, 2009, Curitiba, *Anais...* 2009.

VERSIONI, Â. F. ; GUIMARÃES, L. O. . A construção da carreira de empreendedor - delineando as bases do aprendizado e conhecimento na criação de empresas. In:

ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004. Curitiba, *Anais ...* [S.l.]: 2004. CD-ROM.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza; FISCHER, André Luiz; PIMENTEL, João Eduardo Albino; SILVA, Rodrigo Cunha. Relação entre a adoção de práticas de gestão de carreira e a percepção sobre o crescimento profissional: um estudo com empresas atuantes no mercado brasileiro. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, II, 2009, Curitiba, *Anais...* 2009.

VIRILIO, Paul. *Estratégia da decepção*. São Paulo: Estação Liberdade, 2000.

VIRILIO, Paul. *Velocidade e política*. São Paulo: Estação Liberdade, 1996.

_____. *O espaço crítico e as perspectivas do tempo real*. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1993.

ANEXOS

Anexo 01

Roteiro Básico de Entrevista Individual com Executivos Bancários

Identificação do entrevistado:

Nome:

Idade:

Sexo:

Escolaridade:

Naturalidade:

Estado Civil:

Número de filhos ou pessoas sob sua responsabilidade: () Filhos () pessoas sob responsabilidade

Profissão Cônjuge/pais:

Idade em que iniciou a trabalhar:

Quanto tempo de trabalho em Instituição Bancárias:

Número aproximado de empregos que teve:

Há quanto tempo vive na localidade atual:

Você ou sua família veio para esse local em função do trabalho: () Sim () Não

Questões:

- 1) Qual sua trajetória de trabalho do início até hoje? Quais os motivos dessas mudanças/transições?
- 2) Como é o seu trabalho atual? Em que ele se diferencia dos anteriores?
- 3) Para você, o que é ser um bom profissional?
- 4) Quais são as principais características que o trabalho atual requer dos profissionais?
- 5) O que se destaca nos atuais relacionamentos relativos ao trabalho, companheirismo ou competição? Por que você acha que isso acontece?
- 6) Você faz *networking*? Quando? Como?
- 7) Você trocaria o seu atual trabalho por outro tipo de inserção profissional? Por quê?
- 8) A empresa para a qual você trabalha possui um plano de carreira? Quais as suas características básicas?
- 9) Há plano de sucessão de executivos?
- 10) As possibilidades de progresso profissional são iguais para todos? Quais os critérios?
- 11) Como a sua empresa age quando algum funcionário trabalha de maneira exemplar? Isso é uma norma?
- 12) Que palavra, de imediato, você associa a carreira? Por quê?

- 13) Como você vê a carreira nos dias de hoje?
- 14) Como você construiu a sua carreira?
- 15) Que importância teve o desenvolvimento da carreira para a sua vida?
- 16) O que colaborou ou dificultou para a construção da sua carreira?
- 17) Se você pudesse voltar no tempo, mudaria alguma decisão relativa à sua carreira?
- 18) Como você vê o futuro da sua carreira? Que sentimento isso lhe desperta?
- 19) Há ocasiões em que você se sente melhor ou pior em relação a sua carreira?
Em que momentos?
- 20) Em algum momento você sentiu a necessidade de frear sua carreira? Como você decidiu? Relate a situação.
- 21) Como é a sua estrutura familiar?
- 22) O seu cônjuge trabalha? Como você vê o trabalho dele/dela?
- 23) Que importância tem a sua carreira nas suas relações familiares?
- 24) Como você considera que sua família avalia a sua carreira?
- 25) Como você concilia suas atividades de trabalho com a família?
- 26) Como vocês se dividem nas atividades domésticas, nas responsabilidades?
- 27) Como você se organiza no cuidado da casa e demais responsabilidades com a família?
- 28) Como é o final de semana em família?
- 29) Como são seus horários de sono? De descanso?
- 30) Quem, em sua casa ou família, cuida da saúde? Por favor, conte-me uma situação típica.
- 31) O que você deseja para o futuro dos seus filhos?/ Quais são seus planos em relação a filhos?
- 32) Questões relativas à sua carreira já interferiram nas suas relações familiares?
Como?
- 33) É você quem controla a sua carreira? Se sim, como? Se não, quem a controla e de que modo o faz?
- 34) Em algum momento você já abriu mão de questões profissionais em prol de suas relações familiares? Como isso aconteceu?
- 35) Se você tivesse mais tempo, incorporaria alguma atividade em seu cotidiano?
Qual?

36) No que diz respeito à condução da sua carreira, você já se sentiu em uma situação em que qualquer decisão que tomasse resultaria em sofrimento, seja para você ou para as pessoas de suas relações familiares? Por favor, detalhe essa situação.

37) Você já viveu algum dilema pessoal no decorrer da sua trajetória profissional?

38) Você tem algum nome para indicar para esta pesquisa?

Anexo 02

Roteiro Básico de Entrevista Individual com membros das relações familiares

Identificação do entrevistado:

Nome:

Idade:

Sexo:

Estado Civil:

Escolaridade:

Profissão:

Há quanto tempo vive na localidade atual: () anos

Você ou sua família de origem vieram para esse local em função do trabalho de seus pais/filhos/cônjuge: () Sim () Não

Questões:

- 1) O que você imagina ser para o executivo⁴ um bom profissional?
- 2) Você considera que o executivo mantém-se informado e investe em sua formação? Quando isso ocorre?
- 3) Como você vê a carreira do executivo atualmente?
- 4) Em relação ao local de trabalho do executivo, você imagina que possa haver mais competição ou cooperação? Por quê?
- 5) O executivo costuma levar trabalho para casa?
- 6) Como você percebe que foi a construção da carreira do executivo?
- 7) O que você pensa que tenha colaborado ou dificultado na construção da carreira do executivo?
- 8) Quando o executivo chega em casa, o que ele faz?
- 9) As decisões em relação à carreira do executivo foram sempre discutidas previamente em casa?
- 10) Como você vê a interferência do trabalho do executivo na rotina familiar?
- 11) O que a família de vocês costuma fazer nos finais de semana?
- 12) Como você vê o futuro da carreira do executivo? Que sentimento isso lhe desperta?
- 13) Como você considera que o executivo perceba a influência de suas decisões relativas à carreira na família?

⁴ O (a) executivo (a) neste caso refere-se ao pai, mãe, namorado, namorada, filho, filha, companheiro, companheira, enfim, com quem o entrevistado mantém relação próxima.

- 14) Como você percebe a tentativa em conciliar trabalho e família, por parte do executivo?
- 15) Como vocês (em família) se organizam no cuidado da casa e demais responsabilidades da vida doméstica?
- 16) Quem, em sua casa ou família, cuida da saúde? Por favor, conte-me uma situação típica.
- 17) Em algum momento você percebeu que o executivo tenha aberto mão de questões profissionais em prol da família? Como isso aconteceu?
- 18) No que diz respeito à condução da carreira do executivo, você alguma vez sentiu que sua decisão tenha resultado em sofrimento para a família? Por favor, detalhe essa situação.

Anexo 03

Termo de Consentimento Informado

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Programa de Pós-Graduação em Administração – Doutorado

Pesquisa: Dilemas relativos à carreira no contexto do trabalho imaterial bancário e suas repercussões às relações familiares.

Orientação: Profa. Dra. Carmem Lígia Iochins Grisci

TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Esta pesquisa visa compreender a dinâmica dos dilemas pessoais relativos à carreira e suas repercussões àqueles que compõem as relações familiares de executivos. De forma mais específica, a pesquisa se propõe a: contextualizar a construção e a condução da carreira na trajetória profissional singular de executivos; verificar e analisar quais são e como se dinamizam os dilemas pessoais relativos à carreira de executivos; analisar como os executivos percebem a repercussão de seus dilemas pessoais relativos à carreira para àqueles que compõem suas relações familiares; analisar como aqueles que compõem as relações familiares de executivos percebem como estes enfrentam os seus dilemas pessoais relativos à carreira; e verificar e analisar que estilos de vida resultam da condução da carreira em contexto de trabalho imaterial.

Com a pesquisa busca-se contribuir para a produção de conhecimento sobre os dilemas que sofrem os executivos inseridos no mercado de trabalho e como suas famílias vivenciam tais decisões relativas à carreira, colaborando para uma discussão que possibilite um esforço preventivo na manutenção do bem-estar desses profissionais, bem como para suas famílias.

Eu, _____ me disponho a participar deste estudo. Fui informado sobre seus objetivos e sobre a realização de entrevistas individuais que serão gravadas em gravador digital das quais me proponho a participar voluntariamente. Informo que todas as minhas dúvidas foram respondidas com clareza e sei que poderei solicitar novos esclarecimentos, bem como pedir meu afastamento do estudo a qualquer momento. Estou ciente ainda de que os dados serão divulgados de forma a não me identificar pessoalmente (caráter sigiloso) e que somente serão divulgados dados gerais da pesquisa.

Fui informado de que, caso desista da participação nesta pesquisa, poderei solicitá-lo a pesquisadora Andrea Poletto Oltramari. E também que em qualquer alteração ou situação imprevista que venha ocorrer, poderei contatá-la através do telefone 51 99748509 ou 54 99893237, ou através do e-mail andreapolt@hotmail.com

Aos que participarem da pesquisa firma-se aqui o compromisso a apresentar retorno sobre seus resultados, após sua conclusão, numa nova conversa ou de forma escrita.

Da mesma forma assegura-se através desse Termo que a gravação digital que resultar dessa entrevista será destruída após sua utilização, como forma de garantir o sigilo de informações e identidades.

Porto Alegre, ____ de _____ de _____.

Participante

Andrea Poletto Oltramari
Pesquisadora